

MÉLANIE LAROCHE

**L'IMPACT DE LA MONDIALISATION SUR LES
STRUCTURES, LES STRATÉGIES ET LES
INSTITUTIONS DE NÉGOCIATION COLLECTIVE :**
**le cas de la négociation coordonnée dans l'industrie du vêtement
pour hommes au Québec**

Thèse présentée
à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval
dans le cadre du programme de doctorat en Relations industrielles
pour l'obtention du grade de Philosophiæ doctor, (Ph.D.)

DÉPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES
FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES
UNIVERSITÉ LAVAL
QUÉBEC

2007

Résumé

Cette thèse cherche à analyser les impacts de la mondialisation sur les stratégies d'acteurs et les institutions. Elle se concentre plus particulièrement sur l'acteur patronal et ses préférences en matière de structures de négociation collective. Les nouvelles réalités économiques, conjuguées aux nouvelles stratégies organisationnelles et étatiques, conduiraient les employeurs dans bon nombre de pays à vouloir décentraliser les structures de négociation. Il y a toutefois des cas d'exception. Notre principale préoccupation était d'expliquer un cas de maintien d'une structure de négociation coordonnée à la lumière de l'approche de la différenciation et des théories néo-institutionnalistes. Nous avons construit un cadre analytique qui réunit quatre types de facteurs susceptibles de modifier les préférences des employeurs pour des structures de négociation centralisées ou décentralisées : économique, organisationnel, institutionnel et stratégique.

Cette thèse présente les résultats d'une étude auprès des employeurs de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec où prévaut toujours la négociation coordonnée. Puisque la configuration d'une structure de négociation s'explique à la lumière de certains facteurs historiques, nous avons appliqué le cadre analytique à trois phases distinctes : d'abord, la phase d'implantation du régime de négociation coordonnée (1875 à 1934) ; ensuite, la phase de reproduction du régime (1934 à 1990) ; enfin, la phase contemporaine où la survie de la structure de négociation coordonnée dans l'industrie étudiée semble incertaine. L'étude s'appuie sur une méthodologie qualitative, et plus particulièrement, sur une méthode adaptée de la théorisation ancrée. À partir des entretiens avec les principaux responsables des entreprises, les représentants syndicaux et gouvernementaux et d'une analyse documentaire, nous avons identifié ou induit les facteurs qui influencent la propension des employeurs à poursuivre la négociation regroupée pour les trois phases historiques de l'étude.

Au plan empirique, même si l'influence respective des différents types de facteurs du cadre analytique est source de tension, nous avons observé une certaine volonté partagée de poursuivre une négociation coordonnée. Les facteurs économiques et organisationnels ont imposé des pressions grandissantes sur les employeurs, mais les facteurs institutionnels et stratégiques ont permis d'amoindrir leurs effets et le maintien de la structure coordonnée. Au plan théorique, nos résultats démontrent que la mondialisation est un processus qui influence significativement les acteurs, mais qu'il n'est pas surdéterminant. En fonction du contexte institutionnel en place, différentes réponses peuvent être offertes par les employeurs en regard du type de structure de négociation à privilégier. Malgré l'influence déterminante du poids historique dans l'évaluation des coûts et des bénéfices liés à chaque type de structure de négociation, les acteurs conservent une marge de manœuvre pour susciter le changement institutionnel.

Abstract

The purpose of this thesis is to analyse the impact of globalization on actor strategies and institutions. The particular focus is on employers and their preferences with regard to collective bargaining structures. The combination of new economic realities and changes in organizational and state strategies has led employers in many countries to decentralize bargaining structures. However, there are exceptions and that is why this thesis examines a case of sustained coordinated bargaining structures. Drawing on differentiation as opposed to convergence theses as well as recent developments in neo-institutionalist theories, the thesis constructs an analytical framework incorporating four types of factors (economic, organisational, institutional and strategic) likely to modify employer preferences with regard to the bargaining structures.

The thesis presents the results of a study conducted with employers from the Quebec men's clothing industry, where coordinated bargaining still prevails. Since the particular configuration of a bargaining structure is largely explained by certain historical factors, we have applied our analytical framework to three distinct phases in the history of the industry: first, the implementation of the coordinated bargaining regime (1875-1934); second, a long phase of institutional continuity where the regime was maintained (1934-1990); finally, the contemporary phase in which the survival of this coordinated bargaining regime appears uncertain. This study is based on a qualitative methodology and, more particularly, on an adaptation of grounded theory. On the basis of interviews with company CEOs and senior managers, union and government representatives as well as documentary analysis, we identify or infer the factors that have influenced the propensity of employers to pursue coordinated bargaining in each of the three historical phases investigated.

In empirical terms, even though there are tensions observed in the interaction between the different types of factor mobilized in the analytical framework, we observed a willingness to pursue coordinated bargaining. There were growing pressures on employer coordination

because of economical and organizational factors but institutional and strategic factors mitigated these pressures allowing for the coordinated structure to be sustained. In theoretical terms, our results show that globalization is a process that significantly influences the actors but is not over-determinant as regards bargaining structure choices. Different strategies may be pursued in regards to preferred bargaining structures but they must offer a degree of coherence with the prevailing institutional context. While historical factors certainly affect the evaluation of the costs and benefits for different types of bargaining structure, actors maintain a margin of manoeuvre to pursue institutional change.

*À ma source d'inspiration, mon modèle.
À Renée, ma mère.*

Remerciements

*Il n'y a pas de fin, que des points tournants
qui abreuvent de nouvelles ambitions.*

De tout le processus de rédaction de la thèse, cette partie est sans aucun doute celle qui m'a permis d'être aussi persévérante et de mener ce projet à terme. L'idée de m'asseoir et de prendre le temps de remercier les gens qui m'ont supporté dans ce parcours, parfois sinueux avouons-le, était devenue une véritable source de motivation. J'ai souvent comparé le doctorat à une forme de quête où l'on croise des gens qui nous livrent une partie de leur richesse et qui nous amènent toujours un peu plus loin. Dans les cinq dernières années, j'ai franchi plusieurs pas et c'est maintenant le temps de remercier toutes les personnes qui ont fait une partie du voyage à mes côtés.

La première personne que je tiens à remercier est mon directeur de recherche, Monsieur Gregor Murray. Au cours des sept dernières années, il m'a non seulement amené à repousser mes limites, mais il a aussi veillé à la préparation de ma carrière universitaire. Ses conseils ont toujours été très éclairants et c'est l'une des raisons qui explique pourquoi j'admire cet universitaire. Il faut croire que mon expérience de travail à ses côtés a été suffisamment enrichissante pour me stimuler à poursuivre mes études post-doctorales pas très loin de son bureau à l'Université de Montréal. Je tiens également à remercier un homme extraordinaire qui m'a transmis la passion de l'enseignement universitaire, Monsieur Gilles Laflamme. Il s'est préoccupé de mon confort matériel tout au long de mes études graduées à Québec et surtout, il m'a fait confiance. Il demeure à mes yeux un modèle exemplaire de professeur. Deux autres personnes ont grandement contribué à l'avancement de mes travaux. Messieurs Jacques Bélanger et Jean Sexton m'ont permis, grâce à leurs commentaires constructifs et à leur rigueur intellectuelle, de raffiner ma pensée et de développer mes capacités de recherche.

Cette thèse de doctorat n'aurait pu exister sans l'apport des acteurs de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec. Lors de mes entretiens, j'ai eu le privilège d'échanger avec des gens dont l'expérience a enrichi de façon marquée mon analyse. Autant les employeurs, que les dirigeants des associations patronale et syndicale ou les représentants syndicaux ont été généreux de leur temps. Cette thèse est en fait bâtie sur la richesse des informations qu'ils m'ont livrées. Par contre, je demeure la seule responsable des erreurs d'interprétation qui pourraient s'être glissées dans l'analyse.

Cette recherche a également été appuyée par divers organismes subventionnaires. Un appui financier considérable m'a été offert par le Fonds de recherche sur la société et la culture (FQRSC). J'ai également pu bénéficier du Fonds de soutien financier aux étudiants gradués du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT). Je tiens également à remercier la Commission des normes du travail, Alcan et CAE inc. pour les bourses d'excellence qu'elles m'ont accordées.

Pour réussir des études doctorales, le support de son entourage est nécessaire. Sur ce point, j'ai été privilégiée. Mon expérience de formatrice dans le cadre du Concours d'excellence en relations industrielles m'a permis de côtoyer de nombreux étudiants qui m'ont grandement appris. Cette implication a été bénéfique puisqu'elle a confirmé mon intérêt engagé pour l'enseignement universitaire et m'a donné la motivation nécessaire pour mener mes études à terme. Certains étudiants sont demeurés dans mon cercle et j'en suis très heureuse. Je profite d'ailleurs de l'occasion pour remercier l'une de mes équipières dans cette aventure, Marie-Pierre Beaumont, qui m'a aussi aidé dans la correction de la thèse. Je ne peux évidemment pas nommer tous mes complices du baccalauréat que je côtoie toujours. Je tiens par contre à vous dire merci pour m'avoir arraché de mon bureau et de vous être assurés que je conserve une vie sociale équilibrée. Les 5 à 7 du jeudi et les matchs de football ont été des éléments thérapeutiques importants dans mon cheminement, et ce, même si les matinées du vendredi étaient parfois un peu moins productives. Dans le fond, *c'était juste drôle !*

Je veux aussi remercier deux femmes exceptionnelles, Nathalie et Mélanie, qui occupent une place importante dans ma vie. Vous avez toujours cru en moi et vous avez m'avez aidé à surmonter les obstacles en cours de parcours. *Les filles, à la base, je vous aime énormément et je vous respecte !* Cette thèse doit sans doute vous surprendre. Qui aurait cru, suite à notre travail de maîtrise en séminaire II, que j'allais finir par mieux comprendre les théories institutionnalistes ? Pire encore, qui pouvait s'attendre à ce que je construisse un modèle d'analyse en appliquant ces théories ? Vous m'aviez lancé le défi d'insérer North et Granovetter dans ma thèse. Je suis donc particulièrement fière de l'avoir relevé.

La période la plus difficile de mon cheminement a certainement été la dernière année du doctorat, la fameuse période de correction de la thèse. J'ai heureusement pu compter sur un complice très disponible qui a même sacrifié quelques nuits de sommeil pour m'aider à terminer « mon gros devoir de session ». Je crois que je ne te remercierai jamais assez Thierry pour ton support. Tu n'as jamais compté ton temps ni tes efforts pour m'appuyer. Grâce à toi et à Zachary, le dernier droit avant l'arrivée a été beaucoup plus facile.

Les dernières lignes sont réservées à ma famille. Vous avez sans doute remarqué que j'ai dédié ma thèse à ma mère et ce n'est pas sans raison. Cette femme extraordinaire a probablement été ma plus grande supportrice tout au long de mes études universitaires. Elle a lu, à plusieurs reprises, toutes les versions de cette thèse et m'a toujours encouragé. C'est aussi elle qui a réussi à me faire comprendre à quel point le rapport au lecteur était important. Ceux et celles qui la connaissent ne seront sans doute pas surpris d'apprendre qu'elle m'a ordonné de couper tous les passages de la thèse comportant la mention « de toute évidence ». Elle a réussi à me convaincre en me disant qu'après avoir lu la phrase au moins sept fois, elle se demandait très sérieusement pour qui ça pouvait être si évident! Merci beaucoup maman. Ta force m'a aidé énormément. Il y a aussi mon père, Marcel, à qui je dois mon petit côté têtu et ma persévérance, sans doute mes deux plus grands alliés pour terminer mes études. À Stéphane, Denis et Rosalie, un merci tout particulier pour les bons moments passés à la campagne. Dans les périodes difficiles, vous avez toujours été à mes côtés. Mon milieu familial est également la source première de ma passion pour les

relations industrielles. Mes racines me stimulent à pousser plus loin mes connaissances et tenter, à ma façon, d'améliorer le monde du travail. Le doctorat n'est donc pas la fin de mon projet, mais bien une porte ouverte sur de nouveaux horizons à explorer.

Table des matières

LISTE DES TABLEAUX	xii
LISTE DES FIGURES	xiv
INTRODUCTION	15
CHAPITRE 1 : Problématique de la recherche et approche théorique	20
1.1 PROBLÉMATIQUE	21
1.1.1 <i>L'économie mondialisée</i>	21
1.1.2 <i>Mondialisation et structures de négociation collective</i>	25
1.2 LES APPROCHES THÉORIQUES EN MATIÈRE D'ACTION COLLECTIVE PATRONALE ET DE DÉTERMINATION DES STRUCTURES DE NÉGOCIATION.....	40
1.2.1 <i>Les théories de l'action collective patronale</i>	40
1.2.2 <i>Les approches de la convergence ou de la différenciation</i>	45
1.2.3 <i>Pistes théoriques pour l'étude de l'action collective patronale</i>	50
1.2.4 <i>Les propositions théoriques de la recherche</i>	72
CHAPITRE 2 : Cadre théorique de la recherche et modèle d'analyse	76
2.1 CADRE THÉORIQUE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	76
2.1.1 <i>Modèle théorique de Jeong</i>	77
2.2 LES FACTEURS INFLUENÇANT LES PRÉFÉRENCES DES EMPLOYEURS À L'ÉGARD DES STRUCTURES DE NÉGOCIATION.....	81
2.2.1 <i>Définition de la variable dépendante de la recherche : les préférences patronales pour un type de structure de négociation</i>	83
2.2.2 <i>Facteurs économiques</i>	84
2.2.3 <i>Facteurs organisationnels</i>	91
2.2.4 <i>Facteurs institutionnels</i>	100
2.2.5 <i>Facteurs stratégiques</i>	109
2.2.6 <i>Analyse des facteurs</i>	114
CHAPITRE 3 : Méthodologie de recherche	122
3.1 LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET LE CHAMP D'ANALYSE	124
3.1.1 <i>Choix du secteur : l'industrie du vêtement pour hommes au Québec</i>	125
3.1.2 <i>Choix des associations et des entreprises étudiées</i>	126
3.1.3 <i>Période d'étude</i>	127
3.2 STRATÉGIES MÉTHODOLOGIQUES RETENUES.....	127
3.2.1 <i>Stratégie de collecte des données</i>	128
3.2.2 <i>Stratégie d'analyse des données</i>	133
3.3 APPORTS ET LIMITES DU PROJET DE RECHERCHE	140
CHAPITRE 4 : Évolution des principales institutions de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec. 143	
4.1 DÉFINITION ET COMPOSITION ACTUELLE DE L'INDUSTRIE DU VÊTEMENT.....	143
4.2 ÉVOLUTION DES PRINCIPALES INSTITUTIONS DE L'INDUSTRIE DU VÊTEMENT POUR HOMMES AU QUÉBEC	149
4.2.1 <i>La structure de négociation collective</i>	149
4.2.2 <i>Le syndicalisme dans l'industrie de l'aiguille</i>	151
4.2.3 <i>Les associations patronales dans l'industrie du vêtement pour hommes</i>	156
CHAPITRE 5 : L'implantation du régime de négociation coordonnée (des origines à 1934).....	162
5.1 CONTEXTE D'ANALYSE DE LA PREMIÈRE PHASE HISTORIQUE.....	163
5.2 LES FACTEURS ÉCONOMIQUES.....	167
5.2.1 <i>Étendue du marché des produits</i>	169
5.2.2 <i>Diversification de la gamme des produits</i>	170

5.2.3 Degré de concurrence	171
5.2.4 Résumé	173
5.3 LES FACTEURS ORGANISATIONNELS	173
5.3.1 Structures organisationnelle, de propriété et de production	174
5.3.2 Intensité du capital	174
5.3.3 Marge de profits	175
5.3.4 Organisation du travail	176
5.3.5 Degré de différenciation des produits à l'interne	177
5.3.6 Taille et cycle de vie des entreprises	177
5.3.7 Résumé	179
5.4 LES FACTEURS INSTITUTIONNELS	180
5.4.1 Encadrement législatif de la négociation	180
5.4.2 Caractère représentatif des institutions patronales	181
5.4.3 Importance des services de l'association patronale	183
5.4.4 Caractère représentatif des organisations syndicales	183
5.4.5 Appui du syndicat	184
5.4.6 Résumé	185
5.5 LES FACTEURS STRATÉGIQUES	186
5.5.1 Pouvoir relatif de négociation	186
5.6 L'ÉMERGENCE DE LA NÉGOCIATION COORDONNÉE : LE RÉSULTAT DES FACTEURS STRATÉGIQUES ET INSTITUTIONNELS	191
CHAPITRE 6 : Le maintien du régime de négociation coordonnée : 1934 à 1990	193
6.1 CONTEXTE D'ANALYSE DE LA DEUXIÈME PHASE HISTORIQUE	194
6.2 LES FACTEURS ÉCONOMIQUES	199
6.2.1 Étendue des marchés	201
6.2.2 Degré de différenciation des produits	202
6.2.3 Intensité de la concurrence	203
6.2.4 Résumé	206
6.3 LES FACTEURS ORGANISATIONNELS	207
6.3.1 Structure organisationnelle et structure de propriété et de production	208
6.3.2 Intensité du capital	208
6.3.3 Marge de profits	210
6.3.4 Organisation du travail	211
6.3.5 Degré de différenciation des produits à l'interne et cycle de vie de l'entreprise	211
6.3.6 Cycle de vie des entreprises	212
6.3.7 Taille des entreprises	212
6.3.8 Résumé	214
6.4 LES FACTEURS INSTITUTIONNELS	215
6.4.1 Encadrement législatif de la négociation	215
6.4.2 Caractère représentatif des institutions patronales	220
6.4.3 Importance des services de l'association patronale	221
6.4.4 Caractère représentatif des organisations syndicales	222
6.4.5 Appui du syndicat	223
6.4.6 Résumé	224
6.5 LES FACTEURS STRATÉGIQUES	225
6.5.1 Pouvoir relatif de négociation	225
6.6 LE MAINTIEN DE LA STRUCTURE DE NÉGOCIATION COORDONNÉE : D'ABORD UNE CONSÉQUENCE DE L'IMBRICATION INSTITUTIONNELLE	232
CHAPITRE 7 : Vers un déclin de la négociation coordonnée ? (1990 à 2005)	234
7.1 CONTEXTE DE DÉTERMINATION DE LA STRUCTURE DE NÉGOCIATION	234
7.2 PROFIL GÉNÉRAL DES ENTREPRISES ÉTUDIÉES	238
7.2.1 Caractéristiques communes aux entreprises étudiées	239
7.2.2 Distinctions entre les manufacturiers et le groupe des sous-traitants et des fournisseurs	243
7.2.3 Résumé	247

7.3 ANALYSE DE LA PHASE CONTEMPORAINE : VERS LE DÉCLIN DE LA STRUCTURE COORDONNÉE DE NÉGOCIATION?	251
7.3.1 <i>Les facteurs économiques</i>	251
7.3.2 <i>Les facteurs organisationnels</i>	264
7.3.3 <i>Les facteurs institutionnels</i>	275
7.3.4 <i>Facteurs stratégiques</i>	291
7.3.5 <i>La structure de négociation coordonnée : toujours légitime aux yeux des acteurs ?</i>	297
CHAPITRE 8 : La logique des employeurs de l'industrie du vêtement au Québec dans la structuration des unités de négociation	300
8.1 LA STRUCTURE DE NÉGOCIATION : LE REFLET DES PRÉFÉRENCES ET DU POUVOIR DES ACTEURS.....	300
8.1.1 <i>Les préférences des acteurs patronaux : le résultat des tensions entre les facteurs économiques et institutionnels</i>	301
8.1.2 <i>Les structures de négociation : une réponse stratégique des acteurs à leur environnement</i>	311
8.2 LA LOGIQUE D'ACTION PATRONALE À LA LUMIÈRE DE LA THÉORIE NÉO-INSTITUTIONNALISTE.....	321
8.2.1 <i>L'expérience de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec : un appui au courant de la différenciation</i>	321
8.2.2 <i>L'importance de la dépendance au sentier et du jeu des acteurs</i>	325
CONCLUSION.....	342
BIBLIOGRAPHIE.....	356

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 2.1 Modèle d'estimation du pouvoir de négociation.....	111
TABLEAU 2.2 Cadre analytique: facteurs influençant les préférences des employeurs à l'égard des structures de négociation.....	118
TABLEAU 2.3 Définition des concepts et indicateurs retenus.....	120
TABLEAU 3.1: Entreprises concernées par l'étude et informations recueillies.....	130
TABLEAU 3.2 Grille d'entretien pour la période contemporaine.....	132
TABLEAU 3.3 Grille analytique pour les phases historiques.....	133
TABLEAU 4.1 Évolution du nombre d'établissements et d'emplois au Canada et au Québec dans l'industrie de la fabrication de vêtements entre 1990 et 2004.....	145
TABLEAU 4.2 Évolution du nombre d'établissements et d'emplois au Canada et au Québec dans le sous-secteur de l'industrie de la fabrication à forfait de vêtements coupés-cousus entre 1990 et 2003.....	145
TABLEAU 4.3 Répartition des entreprises québécoises de vêtements selon leur nombre d'employés, 2001.....	148
TABLEAU 4.4 Effectifs syndicaux dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec par affiliation : 1915-1952.....	156
TABLEAU 5.1 Emplois et valeur de la production dans l'industrie canadienne du vêtement : 1871, 1881.....	165
TABLEAU 5.2 Effets présumés des facteurs sur la propension des employeurs de l'industrie du vêtement pour hommes à recourir à une structure centralisée au cours de la première phase historique de l'étude.....	168
TABLEAU 5.3 Évolution des importations et exportations pour l'industrie canadienne du vêtement pour hommes.....	169
TABLEAU 5.4 Évolution du nombre d'établissements et d'employés de l'industrie canadienne du vêtement.....	172
TABLEAU 5.5 Répartition des établissements canadiens du secteur du vêtement pour hommes selon la taille de l'entreprise : 1925 – 1933.....	178
TABLEAU 6.1 Effets présumés des facteurs sur la propension des employeurs de l'industrie du vêtement pour hommes à recourir à une structure centralisée au cours de la deuxième phase historique de l'étude.....	200
TABLEAU 6.2 Évolution de la part des exportations canadiennes de vêtements pour hommes sur la valeur totale de production	201
TABLEAU 6.3 Évolution des échanges commerciaux dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec :1935-1990.....	202
TABLEAU 6.4 Évolution des indicateurs clefs dans le vêtement pour hommes entre 1975 et 1990.....	204
TABLEAU 6.5 Évolution de la part relative des salaires dans le secteur du vêtement pour hommes et dans le sous-secteur de la fabrication à forfait pour hommes au Canada et au Québec: 1935-1990.....	210
TABLEAU 6.6 Évolution de la catégorie de tailles des établissements de manufacturiers du secteur du vêtement pour hommes selon la taille de l'entreprise	213
TABLEAU 6.7 Proportion de sous-traitants au Canada, au Québec et à Montréal par rapport au nombre d'établissements total dans l'industrie canadienne du vêtement pour hommes.....	213
TABLEAU 6.8 Principaux résultats des négociations collectives dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec entre 1935 et 1990	230
TABLEAU 7.1 Présentation des entreprises : caractéristiques communes.....	248

TABLEAU 7.2 Présentation des entreprises : distinctions entre manufacturiers et le groupe des sous-traitants et fournisseurs.....	249
TABLEAU 7.3 Effets des facteurs sur la propension des employeurs de l'industrie du vêtement pour hommes à recourir à une structure centralisée au cours de la deuxième phase historique de l'étude.....	252
TABLEAU 7.4 Évolution des exportations canadiennes et québécoises entre 1990-2005.....	254
TABLEAU 7.5 Évolution des exportations canadiennes et québécoises des sous-secteurs de la fabrication de vêtements coupés-cousus pour hommes et garçons entre 1992* et 2005.....	256
TABLEAU 7.6 Évolution des importations canadiennes de vêtements coupés-cousus pour hommes et garçons en provenance de Chine : 1992*-2005.....	261
TABLEAU 7.7 Évolution des politiques étatiques depuis 1990.....	276
TABLEAU 7.8 Principaux résultats des négociations collectives dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec entre 1990 et 2005.....	293

LISTE DES FIGURES

FIGURE 2.1 Cadre théorique : la détermination des niveaux de négociation.....	77
FIGURE 2.2 Facteurs influençant les préférences patronales à l'égard des structures de négociation....	117
FIGURE 4.1 Estimation du pourcentage d'employés par secteur en 2001.....	146
FIGURE 5.1 Contexte de détermination des niveaux de négociation collective lors de la première phase historique (des origines à 1934).....	164
FIGURE 6.1 Contexte de détermination des niveaux de négociation collective lors de la deuxième phase historique (1934 à 1990).....	194
FIGURE 7.1 Contexte de détermination des niveaux de négociation collective lors de la première phase historique.....	235
FIGURE 7.2 Évolution des importations canadiennes de vêtements entre 1990 et 2005.....	261
FIGURE 8.1 Facteurs influençant les préférences patronales à l'égard des structures de négociation....	303

INTRODUCTION

Les nouvelles réalités économiques, organisationnelles et politiques associées à la mondialisation contraignent les acteurs à adapter leurs stratégies. Les institutions du travail sont également mises sous pression puisqu'elles répondent à une logique d'une autre époque : des emplois et des entreprises stables, un marché protégé de la compétition extérieure de même que des attentes et obligations claires entre les travailleurs et les entreprises. À l'ère de la mondialisation, il faut donc s'intéresser aux réponses offertes par les acteurs aux changements qui s'opèrent et, par conséquent, aux impacts de ces changements sur les institutions. Cette thèse se concentre sur les employeurs et leurs préférences en matière de structures de négociation.

Certains constats issus de travaux empiriques et théoriques ont guidé la réflexion. Premièrement, l'acteur patronal est souvent considéré comme la force motrice derrière les développements et les transformations des systèmes de relations industrielles nationaux (Lee, 2002). Deuxièmement, cet acteur initie une vague importante de décentralisation des négociations collectives dans les pays industrialisés (Eaton et Kriesky, 1998; Katz, 1993; Voos, 1994). Troisièmement, les structures centralisées impliquent la participation d'associations d'employeurs (Traxler, 2003), ce qui suggère des liens étroits entre la question des structures de négociation et celle de l'action collective patronale. Finalement, les structures de négociation sont le reflet des préférences des parties et de leur pouvoir respectif (Hendricks et Kahn, 1982, Jeong, 2001).

Ces constats soulignent l'importance de se concentrer sur la logique des employeurs dans le processus de détermination des structures de négociation et plus spécifiquement, aux facteurs qui influencent leurs préférences en cette matière. Il faut comprendre pourquoi certains employeurs acceptent de centraliser les négociations dans un environnement mondialisé alors qu'historiquement, ils n'ont pas été portés à défendre l'homogénéisation des conditions de travail et les structures qui les sous-tendent. Cette thèse vise ainsi à découvrir les facteurs qui influencent les préférences patronales pour un type particulier de structure de négociation. Les objectifs poursuivis sont de trois ordres : d'abord, identifier les changements environnementaux qui affectent les

entreprises et la façon dont elles s'y adaptent ; ensuite, développer un modèle d'analyse des préférences patronales à l'égard des structures de négociation ; enfin, analyser les processus d'émergence et d'adaptation des dispositifs institutionnels encadrant l'action collective patronale.

Par structure de négociation, nous entendons la façon dont les parties concernées organisent leurs relations de négociation collective à l'interne et avec l'autre partie (Barbash, 1984). Ces structures sont influencées par de nombreux facteurs dont les choix et les structures des organisations concernées, les réalités des marchés, les politiques publiques et le pouvoir de négociation de chacune des parties en présence (Sexton, 2001). De quelles façons ces forces interagissent? Dans quelle mesure leurs effets se font ressentir sur une structure de négociation donnée? Ces questions font appel à une meilleure compréhension théorique et empirique de la détermination et de la reproduction des structures de négociation.

Au plan théorique, la recherche confronte deux approches dominantes en sciences sociales à l'action collective patronale : la convergence et la différenciation. Selon les tenants de l'approche de la convergence, la mondialisation mènerait inexorablement à la décentralisation des structures de négociation collective. Cette thèse, puisqu'elle insiste sur l'influence du poids et du rôle des institutions dans l'élaboration des réponses qu'offrent les acteurs aux défis posés par la mondialisation, adhère davantage à l'approche de la différenciation. Plus spécifiquement, cette thèse s'appuie sur les approches historiques et du choix rationnel du courant néo-institutionnaliste. Ce positionnement théorique nous amène à considérer les structures de négociation comme étant largement tributaires du jeu des acteurs concernés et qu'elles évoluent en suivant une trajectoire institutionnelle définie, un sentier de dépendance. En conséquence, cette thèse offre une perspective historique et analytique plutôt que comparative.

Au plan empirique, cette thèse propose un cadre analytique pour expliquer autant la centralisation que la décentralisation des négociations. Ce cadre comprend quatre types de facteurs : économique, organisationnel, institutionnel et stratégique. À l'image de la formulation des propositions théoriques de la recherche, son élaboration est le fruit d'un processus itératif et inductif entre des observations empiriques et la littérature pertinente. Ce cadre est appliqué à un cas québécois où, malgré son imbrication dans le

régime nord-américain des rapports collectifs défavorable à la centralisation des relations du travail (Crouch, 1993), les préférences de l'acteur patronal se démarquent de la tendance de décentralisation généralement observée. L'industrie du vêtement pour hommes au Québec présente en effet une structure de négociation multipatronale et ce, malgré les fortes pressions vers la décentralisation qu'elle subit. Ces pressions proviennent notamment de l'élargissement des marchés, de l'intensification de la compétition étrangère, de la diversification de la gammes des produits fabriqués et, surtout, de l'abolition en l'an 2000 du système de décrets des conventions collectives. Ce système était associé positivement à la centralisation des négociations collectives à l'échelle industrielle. L'étude de la structure coordonnée de l'industrie ciblée devient ainsi des plus intéressantes. Cette négociation implique une association patronale qui peut être considérée comme un syndicat patronal en raison de son degré d'implication élevé dans le domaine des relations du travail (Delorme, Fortin et Gosselin, 1994)¹.

La recherche réalisée dans le cadre de cette thèse s'appuie sur une méthodologie qualitative, et plus particulièrement, sur une méthode adaptée de la théorisation ancrée. À partir des entretiens réalisés avec les acteurs et de la littérature pertinente, nous cherchons à élaborer un cadre théorique pour expliquer l'état actuel de la négociation coordonnée et la logique d'action patronale collective pour l'industrie étudiée. Puisque la configuration d'une structure de négociation doit être comprise à la lumière de certains facteurs historiques, cette thèse s'intéresse également à la logique patronale au cours des phases de création et de reproduction de la structure de négociation coordonnée.

Même si le cadre analytique a été développé pour analyser les préférences actuelles des employeurs, nous l'appliquons à trois phases historiques de l'industrie à l'étude qui

¹ La classification de Delorme, Fortin et Gosselin (1994) est basée sur le degré d'implication des regroupements d'employeurs par rapport au domaine des relations du travail. La forme la plus impliquée étant les syndicats patronaux qui se définissent comme des groupements d'employeurs appartenant à une même branche d'activités et qui exercent une action collective sur le plan des relations du travail. Ils agissent à titre de mandataire dans la négociation et signent les conventions collectives de travail au nom de leurs membres. Cette étude ne se préoccupe donc pas des autres types d'associations patronales comme les associations patronales verticales ou horizontales (regroupements sectoriels de défense des intérêts économiques et sociaux des entreprises membres), les groupes de promotion économique (associations vouées à la défense des intérêts du monde des affaires auprès des pouvoirs publics), les regroupements d'affaires (regroupements d'entreprises par secteur d'activité visant le maintien de leur part de marché) et les mouvements professionnels (groupes d'intérêts voués au développement individuel et à celui de certaines professions).

correspondent à des stades de développement de la structure de négociation coordonnée : d'abord, la phase d'implantation (1875 à 1934) ; ensuite, la phase de maintien (1935 à 1990) ; finalement, la phase contemporaine (1990 à nous jours), laquelle pourrait éventuellement mener à un changement institutionnel. Cette stratégie suit la logique des approches méthodologiques visant à expliquer le passé à la lumière d'une théorie qui émerge des contextes présents. Les facteurs susceptibles d'influencer les préférences des employeurs à l'égard du niveau de négociation identifiés lors de la phase contemporaine sont ainsi mis à contribution pour expliquer la création et le maintien du régime de négociation coordonnée dans l'industrie étudiée.

Pour rencontrer ces objectifs, cette thèse propose une démarche en trois parties. Dans un premier temps, trois chapitres permettent de camper le contexte et la posture théorique de la recherche et les choix méthodologiques. Le premier chapitre pose le problème de recherche à la lumière de la littérature qui traite des impacts de la mondialisation sur les structures de négociation. Il fait également le point sur les façons dont l'action collective patronale et la détermination des structures de négociation ont été abordées par différentes approches théoriques et pose trois propositions théoriques à vérifier dans le cadre de l'analyse. Le deuxième chapitre se concentre sur la construction du modèle d'analyse qui alimente les propositions théoriques avancées. Il permet de cerner l'impact des quatre types de facteurs ciblés sur la variable dépendante : les préférences patronales pour un type particulier de structure de négociation. Le troisième chapitre aborde la façon dont l'objet de recherche est vérifié empiriquement et présente les stratégies méthodologiques retenues. Une section de ce chapitre s'attarde aux principales limites de la recherche qui, brièvement, concernent le territoire géographique couvert, le traitement analytique des données pour les différentes phases historiques de l'étude, les cas observés et la période de cueillette de données.

Cette thèse se limite en effet à une seule industrie confinée au cadre institutionnel québécois. De plus, les stratégies de collecte et d'analyse des données ont dû être adaptées d'une phase historique à l'autre en raison des matériaux disponibles. Pour la phase contemporaine, une stratégie de recherche basée sur des entretiens en profondeur a été utilisée alors que pour les phases historiques, seule une analyse documentaire a alimenté la réflexion. L'analyse des phases historiques n'a donc pu considérer les préférences individuelles des employeurs et s'est limitée à l'industrie. Les données ont

également été recueillies en deux phases (2001 et 2005), ce qui nous a obligé de les replacer dans leur contexte respectif.

Dans un deuxième temps, la thèse fait le point sur les observations empiriques effectuées dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec. Les chapitres 4 à 7 permettent de mieux comprendre comment les différents contextes environnementaux historiques ont mené à une stratégie différenciée en matière de relations du travail. Le chapitre 4 présente l'histoire et l'évolution de la structure de négociation coordonnée et des principales institutions qui lui sont complémentaires : le syndicat et l'association patronale. Les chapitres 5, 6 et 7 situent l'analyse de l'action collective patronale et de la détermination des structures de négociation dans les contextes environnementaux spécifiques à chacune des phases historiques de l'étude. Ils appliquent aussi le modèle d'analyse pour mieux comprendre les préférences des employeurs en regard des structures de négociation pour chacune des phases historiques.

Dans un dernier temps, le chapitre 8 dégage des grandes tendances et des explications à l'égard des questions de recherche et des propositions théoriques posées. Ce chapitre poursuit deux objectifs. D'abord, il vise à cerner les similitudes et les différences observées en regard de l'influence exercée par les quatre types de facteurs du modèle d'analyse au cours de l'histoire. Ensuite, il propose une discussion autour des propositions théoriques posées dans le premier chapitre de la thèse. Il démontre dans quelle mesure l'expérience de l'industrie étudiée alimente les approches de la convergence et de la différenciation. Il vérifie également la façon dont l'influence des sentiers de dépendance et celle du jeu des acteurs se manifestent. En somme, ce dernier chapitre contribue à situer notre recherche dans le courant actuel de la littérature.

CHAPITRE 1

Problématique de la recherche et approche théorique

L'une des tendances fortes rapportée par la littérature contemporaine en relations industrielles est le déclin de la négociation coordonnée et, plus généralement, de l'action collective patronale. La mondialisation des marchés et les changements significatifs dans l'environnement économique et politique modifient l'équilibre de pouvoir dans les relations du travail à la faveur des employeurs. Ces derniers seraient ainsi en mesure d'imposer leurs intérêts tant aux plans du contenu que du niveau de négociation collective. Cette vision d'une convergence des différents systèmes nationaux vers la décentralisation suppose que les facteurs économiques et organisationnels surdéterminent le comportement des acteurs. Cette tendance n'est toutefois pas univoque.

S'y oppose une vision de la différenciation des réponses patronales en matière de détermination des structures de négociation. Selon cette seconde vision, les facteurs économiques et organisationnels sont toujours importants, mais il faut également tenir compte des facteurs institutionnels et stratégiques pour comprendre comment les acteurs s'adaptent à la mondialisation. La décentralisation des négociations collectives ne serait donc pas la seule issue de ce nouvel environnement.

Ce premier chapitre vise à cerner les pressions de la mondialisation sur l'acteur patronal et les structures de négociation. Dans un premier temps, afin de bien situer la problématique de la recherche et les déterminants du niveau de négociation, le portrait des multiples facettes de l'économie mondialisée et de ses impacts sur le pouvoir et les structures de négociation collective est dressé. Dans un second temps, nous arrêtons l'approche théorique privilégiée dans cette thèse. Deux conceptions de l'action collective patronale qui répondent à des approches plus larges en sciences sociales, la convergence et la différenciation, sont présentées. Ces débats permettent d'établir la

posture théorique du courant néo-institutionnaliste et les principales questions et propositions théoriques qui guident cette recherche.

1.1 Problématique

1.1.1 L'économie mondialisée

Afin de mieux cerner les impacts de la mondialisation, il faut partir d'une lecture de la nature de ce processus et des caractéristiques de l'économie mondialisée, en plus de cerner les réponses stratégiques des acteurs pour y faire face.

1.1.1.1 Les manifestations de la mondialisation

Les vagues de déréglementation financière et de libéralisation des mouvements des capitaux du début des années 1980, l'échec relatif des économies à planification centralisée et la chute de plusieurs régimes communistes ont grandement contribué à l'accélération du processus de mondialisation (Castells, 1999 ; Mouhoud, 1998 ; Tsogas, 2001). Au cours des années 1990, alors que l'intégralité de la planète a adopté le capitalisme comme mode de développement économique, le marché semble devenir l'arbitre de tous les rapports liés au travail (Castells, 1999 ; Held et al., 1999 ; Pestiau, 1999 ; Tsogas, 2001). Ce phénomène peut être relié à plusieurs tendances fortes : sur le plan économique, l'accélération de la concurrence économique mondiale et la diversification croissante des cadres géographiques et culturels où l'on accumule et l'on gère le capital l'emprise du capital sur le travail ; sur le plan de l'organisation des entreprises, l'adoption de méthodes de gestion flexibles, la décentralisation et le réseautage d'entreprises, la réduction des coûts de production ; sur le plan des relations du travail, le déclin du mouvement ouvrier, l'individualisation et la diversification des relations du travail; et sur les plans politiques et réglementaires, la déréglementation des marchés, le démantèlement de l'État providence (Castells, 1999). Le processus de mondialisation agit donc à plusieurs niveaux et modifie en profondeur la régulation sociale du travail. Certaines de ses manifestations, parce qu'elles comportent de lourdes implications pour les acteurs, doivent faire l'objet d'une attention particulière :

l'internationalisation de la production et l'intensification de la concurrence mondiale, l'augmentation de la vitesse des échanges d'informations et la régionalisation.

La mondialisation rend les différentes économies nationales interdépendantes et redéfinit les relations entre l'économie, l'État et la société (Boyer et Hollingsworth, 1997; Castells, 1999). Si la plus grande partie de la production, des emplois et des entreprises demeure locale et régionale, les économies nationales sont désormais dépendantes des marchés financiers, du commerce international et de la production transnationale (Castells, 1999). L'intensification de la compétition internationale et de la production transfrontalière est l'une des conséquences de cette tendance (Murray, Lévesque et Vallée, 2000). Les entreprises multinationales sont les principaux moteurs de cette internationalisation de la production puisqu'elles assurent l'intégration croissante des petites et des moyennes entreprises au sein de réseaux de production et de distribution (Boyer et Hollingsworth, 1997 ; Castells, 1999 ; Held et al., 1999).

La mondialisation se manifeste également par l'augmentation de la vitesse des échanges d'informations (Murray, Lévesque et Vallée, 2000). Les sources de compétitivité et de productivité dépendent désormais de la capacité des entreprises, des régions et des nations à générer et à traiter l'information électronique. L'activité économique se reconfigure pour favoriser la mise en place d'un système de production bâti sur le savoir et donne de l'importance aux emplois à fort contenu d'information comme les professions gestionnaires, libérales et techniques (Castells, 1999). L'activité économique se déplace alors de la production de biens à la prestation de services (Castells, 1999 : 296 ; Herzenberg, Alic et Wial, 1998 ; Chaykowski et Gunderson, 2002). Les nouvelles technologies d'information et de communication facilitent aussi la constitution de réseaux d'entreprises et contribuent à l'élargissement des marchés.

Malgré la libéralisation croissante du commerce à l'échelle mondiale, l'économie est caractérisée par son interdépendance, son asymétrie, sa régionalisation et sa diversification croissante dans chaque région (Castells, 1999). Les gouvernements ont en effet constitué des grands blocs d'échanges régionaux pour mieux affronter la concurrence mondiale ou du moins, en diminuer les effets. Le plus important d'entre eux est bien sûr l'Union Européenne (UE), mais la régionalisation est également à l'œuvre dans d'autres régions comme l'attestent l'Accord de libre-échange nord-

américain (ALENA), le Mercosur ou le Conseil économique de l'Asie Pacifique (APEC) (Boyer et Hollingsworth, 1997 ; Castells, 1999). Ces blocs supranationaux peuvent encourager le protectionnisme régional, affaiblir et peut-être même renverser certaines tendances vers l'internationalisation économique (Boyer et Hollingsworth, 1997). Certains parlent maintenant « d'économie globale régionalisée » pour mieux rendre compte du système global d'échanges entre des zones commerciales qui homogénéisent progressivement les droits de douane tout en maintenant des barrières commerciales avec le reste du monde (Boyer et Hollingsworth, 1997). Pour d'autres, la régionalisation et la mondialisation sont des tendances qui se renforcent mutuellement (Held et al., 1999).

1.1.1.2 Les impacts de la mondialisation sur les acteurs

Les nouvelles règles qui traversent l'espace politique international exercent aussi une influence grandissante sur les acteurs nationaux et internationaux qui mobilisent leurs ressources autour d'elles (Murray, Lévesque et Vallée, 2000). L'ouverture des économies s'est en effet opérée par le biais de l'expansion internationalement négociée au-delà des frontières nationales et renforcée par la création d'institutions supranationales qui favorisent l'élargissement de la gamme des relations de marché (Streeck, 1998). Les acteurs tendent ainsi à internaliser des règles et des normes associées au néolibéralisme et au renforcement des mécanismes de marché (Murray, Lévesque et Vallée, 2000). Tous les acteurs du système de relations industrielles sont touchés, qu'ils s'agissent des entreprises, des syndicats ou des gouvernements.

La fin du système de production fordiste et l'avènement des nouveaux systèmes de production contribuent à transformer le visage du marché du travail. Les vagues de fusions et d'acquisitions d'entreprises, les licenciements massifs, les déplacements des travailleurs, les pertes de revenus et les longues périodes de chômage sont désormais plus fréquents. L'inégalité des salaires et des revenus s'est aussi accentuée dans les pays de l'OCDE au cours des années 1980 et 1990, surtout au Royaume-Uni et aux États-Unis (Gottschalk et Smeeding, 1997). En regard de la situation américaine, la désyndicalisation de la main-d'œuvre expliquerait en grande partie la croissance de ces inégalités. Les nouvelles réalités économiques encouragent également la précarisation

du travail et la création d'un marché du travail à deux vitesses et, par conséquent, transforment la nature des emplois offerts et la composition de la main-d'œuvre. D'un côté, se retrouvent les salariés faisant partie du noyau dur des entreprises qui bénéficient de beaucoup plus d'avantages ; de l'autre, ceux qui y sont exclus.

Face à ces nouvelles règles du jeu, les gouvernements sont forcés de modifier les règles domestiques plus rapidement. Ils subissent en effet de fortes pressions pour réduire leur rôle régulateur du marché du travail et leur implication dans la gestion économique, surtout en ce qui a trait aux politiques industrielles (Boyer et Hollingsworth, 1997). Les gouvernements sont encouragés à réduire leurs déficits budgétaires et à atteindre un régime financier compétitif. Ils sont également contraints, sous peine d'être écartés de la course mondiale à l'investissement et aux marchés, de mettre en place un système économique suivant les logiques du libre marché. Pour assouplir le marché du travail, la privatisation, la déréglementation et le démantèlement des principaux dispositifs des « Trente Glorieuses », comme les négociations salariales et les prestations de l'État providence, sont privilégiés (Singh, 1994). Les gouvernements souhaitent donc supporter les entreprises pour qu'elles s'ajustent à leurs concurrents mondiaux et que la déréglementation devienne le moyen d'augmenter la compétitivité des marchés des produits. Cependant, comme les institutions et les politiques reflètent le résultat de compromis entre les forces sociales, elles sont difficiles à modifier.

L'acteur syndical n'est pas épargné par ces bouleversements. Le repli de l'État derrière des politiques qui favorisent le libre marché conjugué à la primauté du capital peuvent causer un effritement important du pouvoir des syndicats (Bunel, 1996). De plus, dans la majorité des pays de l'OCDE, s'opère depuis quelques années un déclin de la densité syndicale (Kumar, Murray et Schetagne, 1999). Par contre, au Canada, même si les effectifs ont eu tendance à s'accroître au cours des deux dernières décennies, le taux de syndicalisation subit néanmoins un déclin depuis le milieu des années 1980 : de 40%, il a chuté à 30,6% en 2004 (Henry, 2004 ; Morissette, Schellenberg et Johnson, 2005). Même si les mouvements syndicaux canadiens ne font pas face à une crise similaire à celle des États-Unis, ils sont tout de même confrontés à de nombreux défis pour s'adapter au nouvel environnement mondialisé, revitaliser leurs ressources de pouvoir et conserver leur légitimité en tant que représentants des travailleurs (Kumar et Schenk, 2006). Un premier défi syndical découle de l'émergence des nouveaux modèles de

production flexibles dans les entreprises. Au niveau local, les syndicats doivent donc assurer une meilleure présence sur les lieux de travail et obtenir des contreparties autres que la sauvegarde de l'emploi (Murray et al., 2002). Pour ce faire, ils doivent se positionner sur les nouvelles formes d'organisations du travail et continuer de veiller à la protection des conditions de travail des salariés (Bourque et Rioux, 1994 ; Lapointe et Bélanger, 1996 ; Tixier, 1992 ; Turner, 1991) Les syndicats seront ainsi en mesure de regagner un rapport de force face au pouvoir grandissant du capital. Comme la participation des travailleurs est en effet de plus en plus sollicitée par les entreprises, le syndicat peut détenir un pouvoir décisionnel important face à la direction s'il est en mesure d'infléchir cette participation (Lapointe et Bélanger, 1996).

Un second défi, au niveau plus général de la société, concerne la manière dont les syndicats peuvent rejoindre un plus grand nombre de salariés (Osterman et al., 2001). À l'heure actuelle, le salaire et les conditions d'emploi d'une proportion importante de travailleurs ne sont pas déterminés par la négociation collective. Les syndicats doivent aussi rejoindre une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée. Plus précisément, 34% de la force de travail canadienne est considérée comme précaire. Il s'agit de personnes qui occupent des emplois à temps partiels et irréguliers, temporaires, contractuels ou autonomes (Vosko, Cranford et Zukewich, 2003) et plusieurs de ces catégories n'ont pas accès à la représentation collective, soit qu'elles ne sont pas « syndicables » du point de vue juridique, soit qu'elles sont difficilement syndiquées en raison de leur précarité. Les syndicats doivent aussi élargir leurs bases de représentation car plusieurs les voient « doublés » par les nouveaux mouvements sociaux comme agent de transformation sociale (Maheu, 1991 ; Lévesque, Murray et LeQueux, 1998).

Force est de constater que la mondialisation est un processus qui commande l'élaboration de nouvelles stratégies de la part des acteurs et ces stratégies ont des conséquences et des implications importantes pour les structures de négociation.

1.1.2 Mondialisation et structures de négociation collective

La mondialisation agit sur l'ensemble des composantes interdépendantes de la négociation collective que sont le pouvoir, les stratégies et les structures de négociation.

La tendance est en effet à un nouvel équilibre du pouvoir en faveur des employeurs (Katz, 1993) : on voit ainsi la décentralisation des structures de négociation, des contenus de conventions collectives et des formes de codification plus fluides et l'adoption de nouvelles formes de négociation axées sur la recherche de gains mutuels (Katz et Darbshire, 2000).

Cette recherche vise à comprendre comment la mondialisation influence les structures de négociation. Le niveau des négociations collectives et la façon dont elles sont coordonnées ont de multiples effets : sur les parties engagées, leurs tactiques et leur pouvoir, le processus, les échanges d'informations, la paix industrielle et même sur la formation (Lee, 2002).

Pour faciliter cette compréhension, il faut au préalable faire l'examen des travaux qui traitent de cette question. Dans les parties qui suivent, nous regarderons successivement le concept de structure de négociation ; l'évolution des structures nord-américaines, en particulier leur caractère décentralisé ; les principaux déterminants des structures de négociation et l'influence de la mondialisation sur les structures de négociation. Cette analyse critique de la littérature permettra de terminer cette première partie du chapitre en posant les questions et les objectifs de cette thèse.

1.1.2.1 Les structures de négociation : définition et principales caractéristiques

Le concept de structures de négociation peut être difficile à saisir. Pour mieux le comprendre, il faut distinguer les principaux types de structures de négociation et dégager leurs composantes.

Les structures de négociation représentent la taille et l'étendue des unités qui sont engagées dans la négociation collective (Hendricks et Kahn, 1982). Kochan et Katz (1988) considèrent les structures de négociation comme l'étendue des employés et des employeurs couverts ou affectés par le résultat de la négociation. Ces deux auteurs évoquent la coexistence de deux types de structures : les structures formelles et informelles. La structure formelle représente l'unité de négociation alors que la structure informelle correspond aux employés et aux employeurs affectés par les

résultats d'un règlement négocié, soit par un modèle de négociation ou tout autre processus de règlement (Kochan et Katz, 1988). Il faut donc porter l'attention au-delà du cadre formel.

La structure formelle se caractérise par deux composantes : l'une occupationnelle, l'autre décisionnelle. La composante occupationnelle représente le nombre d'employés et la variété des occupations couvertes par la négociation collective. Contrairement à une structure large, une structure de négociation étroite ne couvrira que les employés d'un seul métier, occupation ou profession (Kochan et Katz, 1988). La composante décisionnelle réfère au niveau où se déroulent les négociations et concerne la variété des intérêts patronaux visés par la négociation collective. Une structure de négociation sera décentralisée si elle ne vise que les membres d'un syndicat local ou d'une seule section locale, chez un seul employeur et dans un seul lieu donné (Sexton, 2001). Le régime nord-américain de relations du travail privilégie ce type de structure. Une structure centralisée couvre une industrie complète ou une région entière, ce qui assure un rôle plus important aux associations d'employeurs qu'aux employeurs individuels.

Dion (1986) ajoute une autre distinction : entre l'unité de négociation légale et réelle. L'unité légale, ou plus simplement l'unité d'accréditation, réfère à un groupe de travailleurs généralement organisé au sein d'un seul établissement et représenté par un seul syndicat accrédité qui négocie la convention collective. L'unité réelle représente plutôt les cas où un ou plusieurs employeurs s'accordent de façon volontaire pour négocier ensemble une convention collective qui s'applique à plusieurs unités d'accréditation. L'unité de négociation couvre alors tous les salariés dont les conditions de travail sont régies par les termes de la convention collective négociée. Les structures de négociation seraient la résultante des structures d'organisation des acteurs concernés (les structures patronales et syndicales) et du pouvoir relatif des parties, lequel est fonction de l'influence de tous les travailleurs de l'unité réelle (Dion, 1986). Les parties choisissent le type de structure qui sert le mieux leurs intérêts, donc qui favorise leur pouvoir de négociation.

Comment expliquer que différents types de structures peuvent devenir dominants au sein des pays ou des industries ? Pour aller à l'essentiel, les différentes structures reflètent les divers compromis qui datent de la période de l'industrialisation. Selon le

contexte environnemental dans lequel ils sont imbriqués, leurs configurations varient. Par exemple, les pays européens ont toujours présenté des structures de négociation élargies. Selon l'étude de Davis (1986), l'Autriche, la Norvège et la Suède ont développé des structures de négociation hautement centralisées. D'un degré moindre, il en va de même pour l'Allemagne et les Pays-Bas. Malgré des différences nationales et une tendance vers la décentralisation des niveaux de négociation collective, les pays membres de l'Union Européenne présentent toujours des systèmes plutôt centralisés. En Belgique, en Finlande et en Irlande, la négociation des salaires s'effectue principalement au niveau intersectoriel alors que le niveau sectoriel est dominant pour l'Autriche, l'Allemagne, la Grèce, l'Italie, les Pays-Bas, le Portugal, l'Espagne, et la Suède. En France et au Royaume-Uni, les négociations salariales se déroulent majoritairement au niveau de l'entreprise. Dans de nombreux pays européens, les autres conditions de travail comme l'organisation et le temps de travail sont surtout négociées au niveau de l'entreprise (Carley, 2005). Qu'en est-il de la situation canadienne ?

1.1.2.2 Les structures de négociation au Canada

Les structures de négociation collective au Canada sont généralement décentralisées. Cette situation relève de la division des pouvoirs entre les paliers des gouvernements et les critères de définition de l'unité de négociation appropriée utilisés par les Commissions de relations du travail. Les mouvements vers la centralisation des négociations sont toutefois possibles, comme en témoigne la tendance observée au cours de la période de l'après Deuxième Guerre.

Pour ce qui est de la division des pouvoirs entre les paliers fédéral et provinciaux, jusqu'en 1925, les relations du travail étaient de juridiction fédérale et la principale loi qui les régissait était la *Loi des enquêtes en matière de différends industriels* de 1907. Depuis l'Affaire Snider (Toronto Electric Commissionners c. Snider) de 1925, les relations du travail sont considérées comme des contrats de travail qui relève du droit privé de compétence provinciale (Craig, 1986 : 11). Au Canada, sauf pour les domaines de compétence fédérale, il est donc généralement impossible de mettre sur pied des unités de négociation nationales, du moins sur le plan purement juridique.

Les structures de négociation sont également fixées par les différentes commissions des relations du travail provinciales qui définissent l'unité de négociation appropriée. Leurs critères tendent à favoriser des unités d'accréditation impliquant un seul employeur, voire même un seul établissement. Ces critères comprennent la communauté d'intérêts entre les membres, leur proximité géographique, les antécédents de l'entreprise ou de l'industrie en matière de négociation collective, incluant toutes ententes préexistantes, même informelles, et le degré de cohérence fonctionnelle et d'interdépendance des secteurs de travail couverts par l'unité proposée.

La décentralisation des structures canadiennes résulte ainsi du contexte légal et de l'accréditation initiale. Par contre, les mouvements vers des structures de négociation centralisées ou à employeurs multiples sont possibles si les parties y consentent volontairement. Suite à la Deuxième Guerre, un certain mouvement vers la centralisation s'est opéré dans de nombreuses industries au Canada. Les organisations syndicales, alors confrontées à la croissance des grandes corporations dans diverses industries et à la centralisation du processus décisionnel, ont voulu élargir les structures de négociation afin d'exercer un contre-pouvoir (Kochan et Katz, 1988 : 127). Divers moyens de coordination des actions syndicales, comme les tactiques de surenchère ou la négociation-type, ont favorisé l'élargissement de l'aire d'influence des unités de négociation dans plusieurs industries comme celle de l'automobile, de l'acier, du caoutchouc, des salaisons, des produits électriques, du camionnage, etc. L'environnement moins concurrentiel et plus oligopolistique de l'époque permettait aux entreprises de hausser le prix de leurs produits sans trop d'inquiétudes puisque leurs compétiteurs devaient assumer les mêmes coûts de main-d'œuvre.

Simmons (1968) présentent plusieurs exemples de la centralisation des négociations au Canada. Selon son étude, les négociations entre 1953 et 1965 sont élargies dans plusieurs industries importantes : foresterie et industrie du bois de sciage, industrie alimentaire, imprimerie, mines, pâtes et papiers, vente en gros, vente au détail, industrie du textile, matériel de transport, services, hôpitaux communautaires, industrie du vêtement, pêche, services personnels, transport. Comment expliquer cette tendance? Les exemples des industries des pâtes et papiers, du vêtement et du transport permettent de dégager certains facteurs qui ont motivé cette vague de centralisation.

Dans l'industrie des pâtes et papiers, surtout en Colombie-Britannique, la centralisation des négociations s'explique par divers facteurs : la concentration des sièges sociaux des papeteries à Vancouver, ce qui facilitait grandement les contacts entre les employeurs; l'influence de la Pacific North West Manufacturers Association aux États-Unis qui utilisait des structures coordonnées depuis les années 1930; la présence d'une seule commission des relations du travail dans cette région pour encadrer les négociations collectives qui accréditait les syndicats sur une base industrielle; et finalement, la mise en place d'un programme intégré d'évaluation des emplois nécessitant la concertation des employeurs et des syndicats (Simmons, 1968 : 30). Dans l'industrie du vêtement au Canada, les 651 entreprises canadiennes (de 500 employés et plus) étaient regroupées dans seulement onze unités de négociation, dont neuf (9) impliquaient des associations d'employeurs (Simons, 1968 : 30-31). Dans le contexte québécois, le système des décrets des conventions collectives a contribué à augmenter l'influence de l'action combinée des associations patronales et syndicales sur cette industrie. Dans le secteur du transport, des employeurs de Toronto, Montréal, Hamilton et Windsor se sont regroupés pour réagir à l'urgence provoquée par la syndicalisation des travailleurs de la région de Windsor.

L'élargissement des structures de négociation s'est également opéré dans les services publics et parapublics au cours des années 1960 (Brody et Cardin, 1978). Au Québec, les négociations dans l'industrie de la construction et dans les industries régies par décrets de conventions collectives sont aussi de bons exemples de négociations élargies. Le régime des décrets, davantage d'inspiration européenne, vise le secteur ou la branche industrielle et non l'établissement ou l'entreprise. Il n'impose aucune exigence d'accréditation formelle et utilise, en lieu et place de la règle de la majorité stricte de l'accréditation de l'approche nord-américaine, la condition de l'importance prépondérante de la convention négociée (Hébert, 1992 : 689). Les négociations menées dans le cadre de ce système concernent ainsi un secteur industriel en entier (Hébert, 1992 : 689). Cette tendance vers la centralisation dans les années d'après-guerre, malgré le caractère décentralisé du système de négociation collective, s'est inversée dans le secteur public au cours des années 1980. C'est notamment en raison de la sévère récession de 1981-1982, de la déréglementation dans plusieurs industries et de l'intensification de la concurrence des entreprises non syndiquées et étrangères. Cela

suggère que la mondialisation puisse être un facteur qui a ébranlé autant les structures que les résultats des négociations (Traxler, 2003).

1.1.2.2.1 Les déterminants des structures de négociation

Afin de mieux comprendre ce lien possible entre la mondialisation et les structures de négociation, il faut d'abord considérer les forces qui interviennent dans le processus de détermination des structures de négociation.

Les études portant sur les déterminants des structures de négociation s'inscrivent généralement dans la lignée des travaux de Weber (1961 et 1967). Le modèle de Kochan et Katz (1988) qui est typique de cette tradition, propose quatre principaux déterminants : les forces économiques, les politiques publiques, les forces organisationnelles et les considérations tactiques et de pouvoir des parties. Ce modèle offre une bonne synthèse des travaux antérieurs réalisés sur le sujet.

Les forces économiques réfèrent autant à l'élasticité de la demande du produit, au degré de concurrence, à la nature et au marché du produit et au marché du travail. L'élasticité de la demande du produit joue un rôle majeur dans le choix d'une structure de négociation : plus la demande du produit est élastique, plus le syndicat tentera de centraliser la structure de négociation pour soustraire les conditions de travail et leurs coûts de la concurrence (Sexton, 2001). En fonction de son intensité, cette concurrence pourrait encourager un employeur à décentraliser les négociations pour se doter d'un avantage sur la base des coûts de main-d'œuvre. Les syndicats font généralement obstacle à ce type de stratégie et tentent de centraliser les structures de négociation (Bourque, 1996 ; Katz, 1993). L'étendue du marché du produit constitue également une force non négligeable : plus un marché du produit s'étend, plus la volonté syndicale de sortir les conditions de travail de la concurrence sera difficile, sinon impossible à rencontrer (Sexton, 2001). Des entreprises dont les coûts de main-d'œuvre sont élevés par rapport aux coûts totaux de production et soumises à une forte concurrence pourraient favoriser la centralisation, l'uniformisation des conditions de travail leur permettrait alors d'être plus compétitives.

Les politiques publiques jouent également un rôle important car elles structurent les unités d'élection qui servent de base tant pour l'établissement de l'unité de négociation légale que pour la résolution des différends entre employeurs et employés qui portent sur cette question. L'intervention gouvernementale en matière de relations du travail et de planification économique et sociale encouragerait la centralisation des structures de négociation. À l'inverse, plus le gouvernement soutiendrait la concurrence et la déréglementation des marchés des produits, plus les structures de négociation auraient tendance à se décentraliser.

Les forces organisationnelles réfèrent au degré de centralisation du pouvoir décisionnel dans l'entreprise, à la structure et aux politiques du syndicat ainsi qu'aux préférences des dirigeants syndicaux. En présence d'une structure organisationnelle centralisée, les syndicats tenteront d'élever le niveau des négociations au niveau où les décisions managériales sont prises. Plus simplement, ils recherchent l'interlocuteur valable. Plus un syndicat réussit à représenter un nombre élevé d'employés dans une entreprise, plus grandes sont ses chances de centraliser la structure de négociation (Kochan et Katz, 1988). Les préférences des dirigeants syndicaux doivent aussi être considérées puisque la crainte d'une perte d'influence, de statut ou d'emploi pourrait les amener à refuser la centralisation des négociations (Kochan et Katz, 1988).

La dernière catégorie de déterminants proposée par Kochan et Katz (1988) sont les considérations tactiques et de pouvoir des parties. Puisque les structures de négociation influencent le pouvoir de négociation, l'inverse étant vrai, les parties favorisent donc celle qui leur confère un plus grand avantage. Lorsqu'une partie exprime une préférence pour un type de structure, l'autre partie y voit nécessairement une stratégie déployée pour obtenir un avantage tactique à la table de négociation (Kochan et Katz, 1988).

Ces quatre déterminants ne peuvent capter l'ensemble des influences que subissent les structures de négociation. Ils ne tiennent pas suffisamment compte de la marge de manœuvre que conservent les acteurs pour réagir aux forces environnementales. En fonction de leur interprétation de ces forces, ils offriront des réponses variées qui se fondent notamment sur leur propre réalité et du pouvoir qu'ils détiennent. Sans écarter

ces déterminants classiques, il faut néanmoins évaluer leur influence en fonction du jeu des acteurs.

Pour avoir une compréhension complète de la façon dont les structures de négociation sont déterminées et évoluent, Hendricks et Kahn (1982) proposent de les considérer comme le reflet de l'interaction entre les préférences des parties et de leur pouvoir respectif. Lorsque les préférences des employeurs et des travailleurs diffèrent, comme c'est souvent le cas, la partie ayant le plus grand pouvoir de négociation obtiendra un résultat plus près de ses préférences. En fonction des contextes historiques nationaux et industriels dans lesquels les parties sont imbriquées, leurs préférences pour des types de structures de négociation seront influencées distinctement (Eaton et Kriesky, 1998). Cette façon d'aborder la détermination des structures de négociation reconnaît la contribution des choix stratégiques effectués par les parties, ce qui la rend particulièrement utile dans l'explication de changements comme la décentralisation (Kochan, Katz et McKersie, 1986). Ces changements reflètent les modifications dans les préférences de l'une ou des deux parties à la négociation. Cette approche permet ainsi de rendre compte de l'ensemble des influences qui agissent sur les préférences et sur le pouvoir relatif des parties à la négociation collective, dont les pressions structurelles liées à la mondialisation.

1.1.2.3 L'influence de la mondialisation sur les structures de négociation

Plusieurs études font état de la tendance vers la décentralisation des négociations collectives dans de nombreux pays, notamment en Espagne, au Portugal, en Grande-Bretagne, en Italie, en Suède, en Allemagne de l'Ouest, au Japon (Bean, 1994 ; Davies, 1986 : 255) aux États-Unis et au Canada (Capelli, 1985 ; Katz, 1985 et 1993 ; Kochan, Katz et McKersie, 1986 ; Davis, 1986 ; Lipski et Donn, 1987). Lipski et Donn (1987) l'ont observée dans les grandes industries manufacturières aux États-Unis, dont les télécommunications, le transport aérien et le transport routier. Les négociations types ont enregistré un déclin dans les industries américaines de l'automobile, de l'acier, du caoutchouc, du camionnage et de la conserve de viandes (Capelli, 1985 ; Katz, 1985 et 1993 ; Kochan, Katz et McKersie, 1986 ; Davis, 1986 : 255) et dans les industries canadiennes de l'automobile, l'acier, les mines, le bâtiment, le textile et l'habillement,

les télécommunications et le transport aérien (Chaykowski et Verma, 1992). Au Canada, les structures centralisées de négociation se sont effondrées dans l'industrie de la transformation de la viande, de la construction (surtout dans l'Ouest du Canada) et dans l'industrie forestière de la Colombie-Britannique (Davis, 1986 : 255). Au Québec, Bourque (1993) a analysé la décentralisation des négociations collectives dans les secteurs de la métallurgie, de la transformation agroalimentaire et du textile. Il s'agit par ailleurs d'un phénomène fort répandu et initié par les employeurs (Bean, 1994 ; Dore, 1989 ; Katz, 1993 ; Marginson et Sisson, 1996 ; Streeck, 1987 ; Voos, 1994). Ces constats empiriques commandent une réflexion quant aux influences de la mondialisation sur les structures de négociation. L'internationalisation économique est identifiée comme un facteur déterminant dans la décentralisation des structures de négociation (Traxler, 2003). Il faut ainsi mettre en évidence les liens établis entre mondialisation et décentralisation et faire état du nouvel équilibre de pouvoir entre les parties qui découle des vagues de déréglementation et de réorganisation des entreprises. Toutefois, comme cette tendance n'est pas univoque, il est aussi nécessaire de faire état des études qui remettent en cause cette association.

1.1.2.3.1 Mondialisation, pouvoir de négociation et décentralisation des structures de négociation

La littérature qui établit des liens entre mondialisation et décentralisation des structures de négociation insiste particulièrement sur le nouvel équilibre de pouvoir entre les parties en faveur des employeurs (Katz, 1993). La littérature reconnaît que la notion de pouvoir constitue un élément essentiel du processus de négociation puisqu'elle guide son opérationnalisation (Sexton, 2001).

Le pouvoir de négociation comporte deux composantes principales, l'une objective et l'autre subjective. La composante objective réfère aux réalités vécues lors de l'exercice immédiat du rapport de force qu'une partie peut détenir. La composante subjective représente la façon dont cette force potentielle peut être utilisée. Par conséquent, lorsque le pouvoir est évalué dans une situation précise et dans un environnement donné, il n'existe que lorsqu'il est perçu et reconnu (Rojot, 1994). Le pouvoir perçu devient ainsi plus important que le pouvoir réellement détenu par une partie. Le pouvoir de négociation d'une partie est aussi relatif. Il doit ainsi être pondéré par

rapport à celui de l'autre partie (Bacharach et Lawler, 1981). Il est en fait relatif à l'environnement des parties puisqu'il détermine les contraintes et les ressources disponibles et aux parties engagées dans le processus puisqu'elles peuvent limiter les impacts de l'environnement (Rojot, 1994). De plus, selon l'importance que les parties accordent aux enjeux de la négociation et selon les décisions stratégiques qu'elles prennent, le pouvoir peut être influencé.

Cette relativité du pouvoir de négociation permet de croire que la mondialisation, parce qu'elle entraîne des changements environnementaux majeurs et commande de nouvelles réponses stratégiques de la part des acteurs, modifie l'équilibre traditionnel du pouvoir entre les parties. Les vagues de déréglementation et de réorganisation des entreprises expliquent cet avantage dont disposent maintenant les employeurs et permettent d'expliquer le déclin des associations patronales et de la propension des employeurs à s'associer.

L'essor du commerce international et la tombée des barrières dissuasives à l'investissement étranger permettent d'accroître la mobilité du capital, ce qui libère les firmes des contraintes nationales (Reich, 1993; Gélinas, 2000; Chaykowski et Gunderson, 2002). Dès lors, elles peuvent se déplacer en totalité ou en partie en vue d'optimiser leur rendement et ainsi choisir des pays où les coûts et d'autres considérations sont plus avantageux. Elles peuvent imposer de nouvelles règles en brandissant la menace, si réelle soit-elle, de délocalisation (Chaykowski et Gunderson, 2002). Les entreprises bénéficient donc d'un important pouvoir de négociation vis-à-vis les gouvernements et les travailleurs dont la prospérité est subordonnée à la création d'emplois. L'ère de la mondialisation devient celle de la déréglementation en vue d'atteindre un fort niveau de compétitivité. Les états se livrent désormais à une concurrence féroce pour la captation et le maintien des capitaux qui se traduit par une redistribution du pouvoir et de la richesse entre les services financiers, les entreprises, l'État et les travailleurs. Plus les gouvernements se font concurrence pour les investissements des entreprises et les emplois qui y sont associés, plus le pouvoir de négociation politique des employeurs augmente à l'égard des mesures et des règlements relatifs au travail (Chaykowski et Gunderson, 2002). Le repli de l'État derrière des politiques favorisant le libre marché, conjugué à l'importance accordée au capital peut aussi causer un effritement important du pouvoir des syndicats (Bunel, 1996).

Dans leur quête d'efficacité, les entreprises introduisent aussi des changements qui visent en général à répondre à l'incertitude générée par les changements rapides dans les environnements économique, institutionnel et technologique. Les nouvelles pratiques d'organisation du travail flexible (groupes de travail, groupes d'amélioration de la qualité ou de la productivité, changements dans les tâches) tendent à diminuer les modes de régulation jusqu'ici dominants : remise en cause des règles de travail codifiées dans les conventions collectives, déplacement des conflits vers des groupes de discussion ou des équipes de travail, affaiblissement des procédures administratives des conventions collectives (procédures de griefs), arrangements locaux qui tiennent compte de contingences spécifiques de même qu'une plus grande collaboration entre les parties. Ces nouvelles pratiques favorisent ainsi l'implication directe du travailleur dans l'entreprise. La décentralisation des structures de négociation est difficilement dissociée des demandes de concessions salariales par les employeurs lors de la première moitié de la décennie 1980 (Beaucage et Lafleur, 1994 ; Bourque, 1996 ; Davies, 1986). Elle aurait permis à certains employeurs de diminuer les coûts de main-d'œuvre pour faire face à la concurrence et à d'autres, de réorganiser le travail en vue de combler leurs nouveaux besoins de flexibilité. Les structures de négociation décentralisées seraient ainsi plus adaptées aux circonstances économiques spécifiques de l'entreprise, voire même de ses différentes composantes ou unités d'affaires.

Les changements environnementaux reliés à la mondialisation modifieraient ainsi l'équilibre de pouvoir traditionnel entre les parties. Cette tendance est encore plus lourde dans le cas des entreprises multinationales qui peuvent recourir aux comparaisons coercitives (Murray, 2001 : 244) et imposer des comportements souhaités dans leurs filiales. La capacité des travailleurs et de leurs syndicats d'imposer des coûts économiques à ces employeurs est réduite, surtout si nous considérons la désyndicalisation de certains secteurs et le déclin de la négociation coordonnée. Conséquemment, la décentralisation des négociations serait le résultat de l'augmentation du pouvoir des employeurs qui leur permettrait de poursuivre leurs intérêts spécifiques. Cette thèse qui prend pour acquis que les employeurs ont intérêt à poursuivre la décentralisation alors que les syndicats favorisent la centralisation est incomplète. Une meilleure compréhension des préférences des parties dans l'évolution des structures de négociation est ainsi nécessaire.

Il faut aussi tenir compte des liens étroits qui existent entre les associations d'employeurs et la négociation centralisée ou multipatronale (Bunel, 1996; Zagelmeyer, 2003). Les signes d'essoufflement de la négociation centralisée au tournant des années 1980 témoignent d'une moindre propension des entreprises à s'organiser dans les associations patronales et à accepter les accords négociés (Hege, 1998; Zagelmeyer, 2003). À l'inverse, Traxler (2003) soutient que le désir des employeurs de décentraliser les relations industrielles et de les réintégrer aux réalités de leurs entreprises rend les associations patronales vulnérables et diminue leur capacité à agir collectivement. Pour comprendre la modification des préférences des employeurs à l'égard des structures de négociation, il faut non seulement considérer les causes présumées de la décentralisation des structures de négociation, mais aussi celles de l'affaiblissement de l'action collective patronale. Ces dernières concernent essentiellement l'élargissement des marchés et les besoins de flexibilité organisationnelle.

La mondialisation et l'intensification de la concurrence qui en découle diminueraient la propension des acteurs individuels à s'associer (Traxler, 2003). Bien que ce phénomène pose des défis importants à l'ensemble des acteurs collectifs en relations industrielles, les associations patronales seraient les plus durement touchées : d'une part, les acteurs patronaux sont les mieux positionnés pour répondre de façon autonome aux changements économiques; d'autre part, la mondialisation crée pour eux plus d'opportunités que de menaces en raison de leur mobilité outre frontière (Traxler, 2003). La mondialisation diminuerait ainsi les bénéfices offerts par des associations dont l'étendue des activités est nécessairement confinée en termes territoriaux. Certains auteurs observent d'ailleurs une transformation ou même un affaiblissement des associations patronales en raison des accords flexibles commandés par la mondialisation en terme de salaires, d'heures et de conditions de travail (Hornung-Draus, 2001; Pontusson et Swenson, 2000; Thelen, 2000).

Ces tendances laissent présager que la mondialisation mène inévitablement à la décollectivatisation des activités patronales en matière de négociation. Toutefois, des recherches récentes démontrent que des associations patronales n'ont pas vu leur capacité de recrutement et de négociation collective réduite par l'environnement mondialisé. Traxler (2003) a démontré que les facteurs liés au contexte économique de

l'action collective comme l'internationalisation économique ou la composition sectorielle n'ont pas affecté sérieusement l'effectif des associations patronales. Loin de signifier que les pressions de l'internationalisation des marchés et des changements économiques n'ont eu aucun effet, ces résultats démontrent plutôt que les associations patronales ont pu s'adapter pour contrer les effets nuisibles liés à ces phénomènes. Zagelmeyer (2003) fait aussi état de la faible influence de la mondialisation, et plus particulièrement de la structure de propriété des entreprises, sur les associations patronales et la centralisation des négociations. Une autre étude a aussi démontré que la propriété étrangère des établissements est négativement associée avec la centralisation de la négociation en Allemagne de l'Ouest, alors qu'en Allemagne de l'Est, l'association est positive (Kohaut et Schnabel, 2001, cité dans Zagelmeyer, 2003). Selon Zagelmeyer (2003), les recherches menées jusqu'à présent n'ont pas été concluantes pour déterminer les impacts de l'augmentation de la compétition internationale et de l'étendue des marchés sur les structures de négociation. En résumé, malgré les pressions de la mondialisation, des associations patronales survivent et poursuivent leurs activités collectives en matière de négociation même si elles ressentent des pressions vers la décentralisation.

Ces tendances contrastées soulèvent deux types de questions. Si l'acteur syndical est historiquement porté à défendre l'homogénéisation des conditions de travail et les structures de négociation qui les sous-tendent, l'acteur patronal le serait beaucoup moins. Par définition, la négociation collective n'oblige pas les employeurs à se coordonner. Une première question est donc de savoir pourquoi certains employeurs ont recours à cette pratique. Autrement dit, quelles sont les raisons qui motivent des entreprises concurrentes sur les marchés internationaux à créer et à maintenir des formes de représentation collective de leurs intérêts, à donner à des associations les ressources nécessaires et à les mandater pour négocier des accords collectifs qui vont les lier? Une seconde question a trait à l'évaluation que font les employeurs des bénéfices potentiels de ces associations par rapport à la perte d'autonomie décisionnelle qu'elles impliquent. Cette recherche vise à donner une autre explication au maintien de l'action collective patronale à l'ère de la mondialisation.

1.1.2.4 Questions et objectifs de recherche

La section précédente a fait état des multiples effets de la mondialisation sur les structures de négociation. Trois constats sont à retenir. Premièrement, une forte tendance vers la décentralisation des structures de négociation est actuellement initiée par les employeurs. Deuxièmement, la question de la détermination des structures de négociation est étroitement liée à celle de l'action collective patronale qui montre certains signes d'essoufflement. Troisièmement, des études récentes démontrent la possibilité de différentes réponses à la mondialisation de la part des employeurs et que la négociation coordonnée est toujours une logique d'acteur valable, même dans un environnement mondialisé.

Cette recherche se concentre sur la logique patronale en matière d'action collective et de détermination des structures de négociation collective. Elle propose une réflexion originale sur les facteurs qui expliquent pourquoi, dans un contexte de mondialisation, certains employeurs veulent décentraliser les structures de négociation alors que d'autres témoignent un intérêt pour la négociation coordonnée. La détermination des structures de négociation soulève ainsi un problème théorique qui est celui de l'action collective patronale.

Pour rencontrer ces ambitions, nous posons la question de recherche suivante : *quels facteurs influencent les préférences patronales à l'égard des structures de négociation collective ?* Cette question implique d'abord de vérifier la présence effective de certains facteurs associés à la mondialisation pour ensuite déterminer dans quelle mesure ils influencent les préférences exprimées par les employeurs quant aux structures de négociation à privilégier. Nos objectifs sont ainsi de trois ordres : premièrement, faire la cartographie des changements qui affectent les entreprises dans un contexte de mondialisation et la façon dont elles s'y adaptent ; deuxièmement, développer de manière inductive un modèle d'analyse en mesure d'expliquer la façon dont les préférences de l'acteur patronal agissent dans la détermination des structures de négociation ; troisièmement, et plus largement, analyser les processus d'émergence et d'adaptation des dispositifs institutionnels encadrant l'action collective patronale. Maintenant que les questions et les objectifs de recherche sont établis, nous aborderons, dans la seconde partie de ce chapitre, l'approche théorique qui guide l'analyse.

1.2 Les approches théoriques en matière d'action collective patronale et de détermination des structures de négociation

La seconde section présente deux conceptions de l'action collective patronale qui qualifient différemment les impacts de la mondialisation. Ces dernières s'insèrent au sein d'approches plus larges en sciences sociales qui permettent de comprendre les comportements des acteurs face à la mondialisation qui sont également présentées : la convergence et la différenciation. À la lumière des débats soulevés par ces différentes approches, les bases théoriques de la recherche fondées sur le néo-institutionnalisme sont présentées.

1.2.1 Les théories de l'action collective patronale

Le problème de l'action collective patronale peut être analysé en fonction de deux grandes conceptions qui offrent des visions différentes du comportement associatif des employeurs et de leur propension pour l'action collective. Certains considèrent les organisations d'employeurs comme une simple mise en commun d'intérêts prédéterminés et fixes. D'autres considèrent plutôt ces organisations comme des processus politique de redéfinition et d'expression d'intérêts variés. Ces deux conceptions mènent inévitablement à des compréhensions différentes de l'action collective patronale, et par conséquent, à des explications différenciées des causes de son déclin.

1.2.1.1 L'action collective patronale : expression d'intérêts prédéterminés

On retrouve trois types d'approches associées à une compréhension de l'action collective patronale comme une expression d'intérêts prédéterminés : le pluralisme classique, l'approche d'Olson et l'approche d'Offe et Wiesenthal. Le pluralisme classique offre une analyse très répandue des activités des groupes d'intérêts et suggère que le développement d'organisations patronales, tout comme d'autres groupes, soit le produit direct des intérêts partagés par les membres. Ces intérêts sont prédéterminés et

indépendants de l'organisation (Truman, 1951, cité dans Saxenian, 1989). Certains analystes ajoutent que des conflits peuvent résulter des différences observables dans les positions économiques qu'occupent les acteurs patronaux. D'autres auteurs insistent sur les orientations politiques potentiellement divergentes de ces acteurs qui peuvent découler des caractéristiques des industries spécifiques auxquels ils appartiennent (Abraham, 1986; Ferguson, 1984; Gourevitch, 1986; Kurth, 1979). Malgré ces efforts de raffinement de la pensée pluraliste, les organisations collectives d'employeurs demeurent, pour l'essentiel, le résultat de l'existence d'intérêts communs entre eux.

Olson (1965) défie ce postulat en introduisant le problème du « free riding ». Lorsque les membres d'un groupe peuvent bénéficier d'un bien collectif sans en assumer les frais, ils n'y contribuent pas. Selon Olson, des biens collectifs ne peuvent donc être offerts par une association que sous des circonstances particulières : d'abord, si tous les membres du groupe sont obligés, sous peine de coercition, d'y contribuer ; ensuite, s'ils sont assez nombreux pour s'offrir une parcelle de ce bien; enfin, si la solidarité collective peut être assurée par l'octroi d'incitatifs collectifs (faibles coûts d'assurances, des conseils d'experts, etc.). L'action collective patronale serait donc aussi problématique que celle des travailleurs (Olson, 1965). Cependant, la concentration oligopolistique de certaines industries qui permet de réduire la taille du groupe, de renforcer sa cohésion et d'augmenter sa capacité à offrir des incitatifs sélectifs, offre de meilleures chances de succès aux associations patronales.

Cette interprétation d'Olson rejoint celles d'Adam Smith et de Friedrich Engels à l'effet que la petite taille et la nature des relations sociales qu'entretiennent les capitalistes contribuent à réduire les obstacles rencontrés dans la reconnaissance et la poursuite de leurs intérêts collectifs (Brown, 1983; Friedman, 1991; Bowman, 1998). Selon Smith, les organisations d'employeurs sont constituées uniquement pour défendre des intérêts prédéterminés. Sa théorie de la régulation présente en effet le marché comme un enjeu social en soi et reconnaît que les acteurs sont à la fois impliqués dans des conflits d'intérêts et animés par le désir de créer des coalitions qui visent à entraver les mécanismes du marché. Ces conflits d'intérêts se manifestent entre des classes sociales qui présentent des logiques distinctes. D'un côté, pour les marchands et les manufacturiers, seul le désir économique et la réduction des salaires au minimum suscitent la formation de coalitions. De l'autre côté, les ouvriers visent à améliorer leur

rémunération. Chacun poursuit alors son intérêt et tente de modifier les règles du marché à son avantage, ce qui empêche l'atteinte de l'harmonie sociale par la justice du marché ou la main invisible. Selon ces idées, le pouvoir potentiel des coalitions est plus élevé que celui des employeurs isolés parce qu'elles réussissent à contrôler le marché.

D'une perspective plus radicale, Offe et Wiesenthal (1980) introduisent une distinction fondamentale entre les intérêts des capitalistes et ceux des travailleurs. Selon ces deux auteurs, les travailleurs sont atomisés par la compétition au sein de l'entreprise. Leur organisation implique donc le rapprochement d'une gamme plus large d'intérêts de vie, donc plus hétérogènes que ceux des capitalistes. Une identité de groupe doit ainsi être construite pour modifier l'évaluation de chacun des membres des coûts de l'action collective. Les intérêts des travailleurs ne peuvent alors être rencontrés que s'ils sont redéfinis collectivement et exprimés par leur organisation. En contraste, De l'autre, l'action collective patronale ne serait que la mise en commun d'intérêts fixes, déjà établis, qui proviennent de l'extérieur de l'organisation. Des conflits d'intérêts sont possibles entre les membres de l'association en raison de leurs différences en termes de tailles et de marchés desservis. Par contre, le plus faible niveau d'engagement des membres contribue à résoudre plus facilement ces conflits par divers incitatifs offerts par l'association.

En résumé, cette première conception de l'action collective patronale suggère que le succès ou l'échec de l'action collective patronale demeurent la conséquence de la poursuite rationnelle d'intérêts économiques prédéterminés des membres du groupe. La plus faible propension des employeurs pour l'action collective ou pour adhérer à des structures de négociation centralisées résulte simplement de leur intérêt économique prioritaire à poursuivre.

1.2.1.2 L'action collective patronale : expression d'intérêts construits

La seconde conception privilégie l'expression d'intérêts construits dans l'explication de l'action collective patronale. Elle regroupe deux types d'approches. Le premier fait la promotion de l'existence d'une hétérogénéité d'intérêts patronaux qui doivent être reconstruits par les associations patronales (Bowman, 1998 ; Schmitter et Streeck, 1981

; Schmitter et Grote, 1997 ; Streeck, 1987 ; Tolliday et Zeitlin, 1991). Le second est surtout porté par les tenants de la notion de choix stratégique et de marge de manœuvre réservée aux acteurs dans les processus d'élaboration des règles et de régulation de l'organisation (Bernoux, 1995).

Le premier type d'approches présente les organisations d'employeurs comme un processus politique de redéfinition et d'expression d'intérêts variés. Selon Schmitter et Streeck (1981), les intérêts patronaux sont extrêmement hétérogènes et la solidarité qui les unit est précaire. La concertation peut générer des tensions intra ou inter organisationnelles, surtout en raison des coûts et de la perte d'autonomie décisionnelle qui lui sont associés ainsi que de l'équilibre de pouvoir entre les membres. Comme autres obstacles, il faut noter la diversité des entreprises en termes d'organisation interne et de marchés desservis (Streeck, 1987) et leurs structures de coûts distinctes (Bowman 1998). La concertation patronale s'expliquerait alors par le besoin d'atteindre une certaine forme de stabilité monétaire et de maintenir des niveaux acceptables de bien-être social (Schmitter et Grote, 1997).

Les associations patronales sont considérées comme des groupes d'intérêts organisés qui émergent de l'interaction entre les structures sociales et organisationnelles de ses membres (Schmitter et Streeck, 1981). Elles sont confrontées à deux types de problèmes : d'une part, l'attraction de nouveaux membres; d'autre part, le « free riding » (Bowman, 1998). À l'instar d'Offe et Wiesenthal (1980), pour réunir plusieurs intérêts divergents au sein d'une même organisation, les associations doivent offrir une gamme de services afin d'exercer un pouvoir d'attraction auprès des entreprises. Au stade du recrutement, la coopération ne requiert que peu de solidarité. Par contre, lorsque les employeurs doivent, par exemple, se coordonner pour déterminer les salaires ou les conditions de travail des employés, cette solidarité devient nécessaire. Tout comme les syndicats, les associations patronales font alors face au problème de « free riding » et doivent redéfinir leurs intérêts communs. L'action collective patronale ne peut donc pas être réduite au simple fait de se joindre ou non à une association, mais implique un lourd processus de coordination entre les stratégies des membres. Les intérêts des acteurs émergent du contexte dans lequel ils évoluent et de l'interprétation qu'ils en font. Bien que certains intérêts puissent être pris pour acquis, les acteurs effectuent des choix rationnels qui peuvent mener à des résultats suboptimaux. Il est

ainsi difficile de déterminer à l'avance la propension des acteurs vers l'individualisme ou l'action collective.

Le concept de logique d'action développé par l'approche stratégique française, le second type d'approche considérant l'action collective patronale comme l'expression d'intérêts variés, permet de mieux comprendre la façon dont les acteurs effectuent leurs choix rationnels. Cette logique naît du sens que l'individu donne à l'action qu'il entreprend en fonction de la situation. Elle permet ainsi d'expliquer le raisonnement que l'acteur a effectué avant de nouer une relation stratégique ou de créer un compromis (Bernoux, 1995). Les acteurs vont adapter leurs stratégies et leurs choix en fonction des opportunités qui leur sont offertes et des comportements des autres acteurs. Ils ne choisiront pas nécessairement la solution optimale, mais plutôt une solution jugée acceptable et suffisante. Leurs actions sont aussi régulées en fonction du pouvoir qu'ils détiennent, lequel dépend de leur capacité à contrôler la zone d'incertitudes. Celui qui, de par ses compétences et son réseau de relations, réussit à maîtriser le mieux les nombreuses incertitudes présentes dans l'organisation, qu'elles soient techniques, commerciales, humaines ou financières, détiendra le plus grand pouvoir. Les acteurs vont aussi réguler le fonctionnement des alliances qu'ils nouent en fonction de leur propre logique et des conflits dans lesquels ils sont impliqués. Pour mener une action collective en matière de représentation et de négociation, le regroupement d'employeurs devient alors une logique d'acteur rationnelle et limitée : l'action collective permet de mieux contrôler les incertitudes qui découlent de leur environnement, des marchés et de la concurrence, et par conséquent, de détenir un plus grand pouvoir.

De cette seconde conception, il ressort que l'action collective patronale ne peut être considérée comme étant la simple expression d'intérêts prédéterminés. Les employeurs peuvent poursuivre des objectifs semblables, comme la rentabilité, de multiples façons en fonction des structures institutionnelles dans lesquelles ils sont intégrés, de leurs attentes et de leur propre perception de la solution optimale. Des groupes d'entreprises similaires peuvent donc en arriver à des définitions radicalement divergentes de leurs intérêts. Les associations patronales sont alors des corps politiques façonnés à la fois par leurs conflits internes et par les relations qu'elles entretiennent avec des acteurs externes comme les syndicats et les gouvernements. Elles doivent bâtir la solidarité

entre leurs membres en redéfinissant leurs intérêts potentiellement conflictuels par le processus d'organisation collective lui-même.

1.2.2 Les approches de la convergence ou de la différenciation

Ces deux conceptions de l'action collective patronale s'insèrent dans un débat beaucoup plus large concernant les effets de la mondialisation sur la régulation du travail, et plus particulièrement, sur la possible convergence des institutions nationales. Faut-il croire que la mondialisation engendrera l'uniformisation de la production, des standards de vie, des formes de gouvernement et des institutions à l'échelle planétaire ou si l'on doit plutôt présager l'apparition de particularités nationales? En regard de notre objet de recherche, faut-il présumer que la mondialisation des marchés mènera inexorablement à la décentralisation des structures de négociation collective et au déclin de l'action collective patronale? À ce sujet, deux écoles de pensées offrent des visions diamétralement opposées: les approches de la convergence et de la différenciation.

1.2.2.1 L'approche de la convergence

L'approche de la convergence suggère que la mondialisation des marchés mène inévitablement à l'uniformisation des institutions nationales. Cette tendance s'expliquerait par l'augmentation marquée des échanges internationaux et des investissements directs à l'étranger qui influencent les activités économiques et les modèles d'organisation et de régulation. Bien que cette approche soit largement reconnue, peu de travaux spécialisés en relations industrielles offrent des appuis empiriques aux idées qui la sous-tendent. De plus, aucun consensus clair n'est encore établi quant à la signification même du concept de convergence (Jacoby, Nason, et Kazuro, 2005 : 44). Pour certains, il s'agit d'un mouvement unidirectionnel vers l'adoption généralisée des valeurs américaines. Pour d'autres, il s'agit d'un alignement universel sur un modèle jugé optimal qui se traduit notamment par la privatisation, la déréglementation ou la décentralisation. D'autres encore balayent cette distinction et postulent que le modèle américain correspond à l'idéal à atteindre et que l'ensemble des

nations adoptera ses valeurs. La littérature qui fait la promotion de cette approche est ainsi florissante, mais l'appui empirique est tout autre.

Dans sa critique de cette approche, Jacoby (2005 : 16-17) soutient qu'elle fait la promotion de l'existence d'une seule optimalité ou d'un ensemble dominant d'institutions pour gouverner les entreprises et les marchés et ce, peu importe les caractéristiques des nations. Godard (2004 : 230) dégage également les principales implications de cette approche dans la sphère des relations industrielles : elle considère les forces économiques et technologiques comme les principaux facteurs de changements dans les relations du travail et de l'emploi produisant des effets uniformes entre les systèmes de relations industrielles nationaux. Ces forces seraient responsables de plusieurs modifications des relations et de l'organisation du travail : l'adoption de relations d'emploi plus flexibles qui favorisent la multiplication des travailleurs à temps partiel, temporaires et contractuels et la diminution de la stabilité d'emploi (Capelli, 1999 ; Supiot, 2001); l'affaiblissement du syndicalisme et la décentralisation de la négociation centralisée (Katz, 1993; Supiot, 2001); et l'adoption de formes d'organisation du travail flexibles et de pratiques de gestion des ressources humaines basées sur le travail d'équipe et l'engagement des employés (Kochan, Katz et McKersie, 1986 ; Kochan et Osterman, 1994). L'ancien modèle pluraliste et adversariste céderait ainsi le pas à un modèle coopératif et managérial caractérisé par l'affaiblissement des pressions exercées sur l'acteur patronal et l'adoption de pratiques « à haute performance ». Pour les syndicats, ce nouveau modèle les oblige à adopter un rôle de partenaire pour éviter la marginalisation et le déclin (Godard, 2004).

Cette première approche offre ainsi une vision de l'action collective patronale comme l'expression d'intérêts prédéterminés et fixes. En postulant que ce type d'action ne s'explique que par le seul intérêt économique patronal à poursuivre, elle considère qu'une seule réponse n'est possible face à la mondialisation pour le maximiser : le déclin de l'action collective patronale et, par conséquent, la décentralisation des structures de négociation collective.

En sciences sociales, nombreux sont ceux qui adhèrent à ces prémisses théoriques et qui tendent à surdéterminer l'influence des facteurs économiques et organisationnels sur le comportement des acteurs. Nous avons déjà fait état d'une riche littérature qui appuie

les liens entre la mondialisation et la décentralisation des structures de négociation. Cette approche ne peut donc pas être balayée du revers de la main. Cependant, certaines réserves peuvent être émises face à ces explications univoques. Un nombre grandissant d'études démontre en effet l'émergence de modèles différenciés de coordination des activités économiques, de systèmes sociaux de production, de systèmes de régulation, de gouvernance corporative et de relations du travail malgré les forces de la mondialisation.

Par exemple, Boyer et Hollingsworth (1997) s'opposent à l'idée de l'existence d'un modèle optimal d'organisation du travail, des matériaux bruts et du capital pour produire et distribuer des biens. Selon eux, la clé de compréhension du degré auquel les économies nationales convergeront demeure la ressemblance des systèmes sociaux de production. En raison de leurs configurations complexes à plusieurs niveaux institutionnels distincts, il serait étonnant que ces systèmes puissent se diffuser uniformément même à travers un pays. Godard (2004) a d'ailleurs fait la recension de plusieurs constats empiriques pour démontrer cette différenciation entre les nations : les taux de syndicalisation qui diffèrent grandement entre les pays² (Carley, 2003) ; la tendance à la centralisation des négociations collectives dans certains pays comme l'Espagne, l'Italie, et l'Irlande (Baccaro, 2003) et le maintien de la coordination des négociations dans les pays de l'Europe du Nord et des pays nordiques dans une ère de décentralisation (Golden, Wallerstein et Lange, 1999 et Thelen, 2001); la différenciation grandissante dans les accords d'emploi donnant lieu à une utilisation variée du travail à temps partiel entre les pays, à des degrés différents de stabilité d'emploi et à des formes d'organisation du travail différentes.

En matière de négociation collective, d'autres facteurs doivent donc être mobilisés pour expliquer les choix et les actions des employeurs. Sans nier l'impact des facteurs économiques et organisationnels sur le comportement des acteurs, ils ne peuvent toutefois pas expliquer à eux seuls les tendances constatées à l'échelle mondiale. Parce qu'elle se concentre que sur ces deux types de facteurs, l'approche de la convergence ne peut seulement expliquer le mouvement de décentralisation des structures de négociation. De plus, puisqu'elle minimise la marge de manœuvre des acteurs dans

² Par exemple, le taux de syndicalisation se situe à 15% aux États-Unis, à 33% au Canada, à 65% en Allemagne et à plus de 90% en Suède (Carley, 2003).

leurs choix stratégiques, elle ne peut adéquatement expliquer l'action collective. Son incapacité à rendre compte du maintien des structures coordonnées dans le contexte de la mondialisation démontre sa vision restrictive de l'action collective patronale. Une approche qui considère d'autres types de facteurs et qui est en mesure de faire état de réponses économiquement non optimales doit ainsi être privilégiée : l'approche de la différenciation.

1.2.2.2 L'approche de la différenciation

L'approche de la différenciation suggère que les nations adoptent des stratégies d'intégration différentes à l'économie internationale. Ces stratégies reflètent les structures institutionnelles et organisationnelles dans lesquelles les acteurs sont imbriqués (Boyer et Hollingsworth, 1997). Selon Piore et Sabel (1984), l'émergence des institutions s'inscrit dans la trajectoire historique et les pratiques des acteurs propres à différents pays, d'où la coexistence de nombreux modèles nationaux et de formes institutionnelles diversifiées de régulation des rapports entre acteurs. Ainsi, pour comprendre le modèle institutionnel en émergence, il faut considérer les éléments du modèle antérieur (Charest, 1998). Une littérature florissante dans la dernière décennie supporte aussi le courant des « capitalismes divergents ». Selon ce courant, les forces institutionnelles diffèrent selon le contexte national dans lequel elles sont imbriquées et colorent distinctivement les stratégies et les structures des organisations (Hall et Soskice, 2001 ; Whitley, 1999).

L'importance des institutions dans la structuration des actions, du comportement, des stratégies, des préférences et même de l'identité des acteurs est reconnue par ce courant. Au niveau macro, les gouvernements des différentes nations adopteraient de nouvelles politiques en réponse à la mondialisation dans le respect des intérêts domestiques incarnés dans les institutions en place. Au niveau micro, cela peut suggérer qu'en fonction des institutions établies, les entreprises privilégient des stratégies différenciées en matière de gouvernance corporative ou de relations d'emplois (Jacoby, Nason et Kazuro, 2005 : 44). En résumé, ce courant vise à cerner les véritables facteurs qui influencent l'adoption des politiques et des pratiques de relations industrielles à l'ère de la mondialisation, donc à déterminer les sources potentielles de différenciation.

L'approche de la différenciation s'harmonise avec la vision de l'action collective patronale comme l'expression d'intérêts construits. En effet, face à des pressions similaires, différentes réponses et stratégies des acteurs peuvent être captées grâce à cette approche puisqu'elle postule que les marchés ou la technologie ne peuvent les contraindre à adopter une stratégie unique en matière de relations du travail, ni leur imposer un ensemble d'intérêts fixes à poursuivre. L'action collective patronale face à la mondialisation peut ainsi évoluer dans de nombreuses autres directions que celle envisagée par l'approche de la convergence, en l'occurrence la décollectivatisation ou la décentralisation des structures de négociation collective.

1.2.2.2 L'approche théorique de la thèse

Suite à la présentation des différentes conceptions de l'action collective patronale et des approches plus larges du comportement des acteurs face à la mondialisation, il faut maintenant préciser l'approche théorique privilégiée dans cette thèse. Elle repose sur l'hypothèse voulant que la mondialisation soit un processus construit socialement et qu'il ne détermine pas le comportement des acteurs. En d'autres termes, les acteurs bénéficient d'une marge de discrétion dans leur processus décisionnel. Cette recherche vise ainsi à s'éloigner des thèses déterministes et adhère plutôt aux présomptions théoriques de l'approche de la différenciation. En regard de l'objet de recherche, cette prise de position théorique comporte trois implications.

Premièrement, tout comme Tolliday et Zeitlin (1991) l'ont établi, cette thèse veut démontrer que l'action collective patronale peut prendre une variété de formes et les résultats qu'elle génère dépendent non pas uniquement des marchés et de la technologie, mais aussi de l'interaction entre les choix stratégiques des employeurs, des syndicats et de l'État. Elle considère que les pressions de l'environnement mondialisé, sans les nier, ne sont pas suffisantes pour contraindre les choix des acteurs et résulter en une tendance universelle vers la décentralisation des relations industrielles et des structures de négociation. La présence d'institutions fortes peut en effet contribuer à surmonter ces difficultés et à façonner différentes réponses à la mondialisation.

Deuxièmement, cette thèse considère l'action collective patronale comme l'expression d'intérêts construits qui répond toujours à une logique d'acteur dans un environnement mondialisé. Elle reconnaît en effet que la négociation coordonnée, même en contexte de mondialisation, peut fournir des avantages aux employeurs : d'une part, elle peut favoriser le développement économique de certaines industries, en plus de permettre aux employeurs de mieux maîtriser certaines incertitudes issues de leur environnement ; d'autre part, l'homogénéisation qu'elle implique peut minimiser des problèmes sociaux causés par les nouvelles stratégies organisationnelles tels l'augmentation de la compétition entre les travailleurs, les inégalités salariales et l'allocation équitable du travail (Wial, 1994).

Enfin, cette thèse considère les employeurs et leurs organisations, tout comme les syndicats et les gouvernements, comme des corps institutionnels complexes dont les choix peuvent influencer leur environnement et en retour, être influencés par les pressions externes (Tolliday et Zeitlin, 1991). Pour capter ces différentes réponses patronales, il faut recourir à des approches théoriques dynamiques en mesure de rendre compte des transformations qui peuvent s'opérer au sein des structures de négociation et des effets structurants des règles sur les acteurs dans le processus de détermination de ces dites structures.

1.2.3 Pistes théoriques pour l'étude de l'action collective patronale

Quels sont les outils théoriques en mesure de capter la différenciation possible des réponses patronales face à la mondialisation en matière de détermination des structures de négociation ? Différentes approches théoriques ont été utilisées pour étudier l'action collective, dont les analyses économiques classiques, la théorie de la mobilisation des ressources, l'approche du processus politique, le corporatisme et le néo-corporatisme. Cette partie vise à présenter brièvement ces approches, mais surtout à cibler celle qui nous permettra de rencontrer nos ambitions théoriques : capter la marge de manœuvre réservée aux acteurs dans leurs choix stratégiques ; démontrer que l'action collective patronale peut constituer une logique d'acteur valable face à la mondialisation ; et établir l'influence bidirectionnelle qui s'exerce entre les acteurs et leur environnement.

Les analyses économiques classiques ont surtout utilisé le concept de prix pour justifier le besoin de coordination entre acteurs. Selon ces théories, les agents économiques n'interagissent pas directement entre eux et leur comportement est le résultat des signaux et des prix du marché. Le marché est ainsi considéré comme le mécanisme de coordination le plus efficace et le seul à pouvoir affecter les ressources de la façon la plus productive. Les théories classiques expliquent l'action collective essentiellement par des formes de privation relative (Gurr, 1970) ou d'anomie sociale (Kornhauser, 1959) qui permettent les incitatifs nécessaires à la naissance d'un grief collectif. Le raisonnement économique évince donc les relations sociales de l'analyse et présente deux limites pour l'étude de l'action collective. D'abord, lorsque l'information sur les produits échangés est incomplète, des problèmes de confiance entre les agents peuvent naître. Le simple échange marchand ne permettra pas le maintien de la relation d'échange, d'où le besoin de relations personnalisées. Ensuite, une autre limite provient de la présence d'externalités, une situation où les actions d'un agent économique exercent une influence sur un autre acteur, positive ou négative, non considérée dans la détermination de son comportement. Lorsqu'elles sont présentes, les prix sont faussés et ne reflètent pas le coût social réel des biens échangés. Bref, les approches économiques classiques n'accordent aucun rôle aux institutions pour expliquer l'action collective.

La théorie de la mobilisation des ressources (Gamson, 1990; McCarthy et Zald, 1977; Oberschall, 1973 ; Tilly, 1978) a remis en cause cette vision étroite de l'action collective et reconnaît l'existence de nombreux griefs collectifs dans la société même si très peu de formes de contestation les appuient. Elle accorde aux organisations et aux réseaux sociaux une importance fondamentale pour expliquer l'émergence de l'action collective. Plus spécifiquement, l'action est impulsée par la disponibilité et la mobilisation des ressources au sein des groupes. Il s'agit donc d'un premier pas vers l'analyse institutionnelle de l'action collective. Cependant, à l'image des théories classiques, elle a surtout souligné le côté rationnel et stratégique de ce type d'action, s'inscrivant ainsi dans la lignée de la théorie du choix rationnel (Chong, 1991 ; Granovetter, 1978 ; Hardin, 1982 ; Macy, 1993 ; Marwell et Oliver, 1993 ; Opp, 1988 et 1989 ; Sandler, 1992).

L'approche du processus politique offre une intégration de l'action collective dans le contexte politico-institutionnel (McAdam, 1999 ; Skocpol, 1979 et 1998 ; Tarrow, 1996; Tilly, 1978). Les divers changements macro-sociaux ont ainsi un effet indirect sur l'action collective puisqu'ils impliquent une restructuration des rapports de pouvoir. Le concept clé de l'approche, la structure des opportunités politiques (Eisinger, 1973), saisit les aspects du contexte politique des mouvements sociaux qui interviennent entre les changements macro-sociaux et l'action collective. Ces opportunités constituent des signaux qui encourageront ou décourageront les acteurs à mettre en œuvre les ressources internes nécessaires pour agir collectivement (Tarrow, 1996). L'approche du processus politique accorde un rôle crucial à l'État et se concentre exclusivement sur les institutions politiques, ce qui implique qu'elle appartient aux anciennes formes d'institutionnalisme.

Le corporatisme et le néo-corporatisme ont aussi été utilisés pour analyser les systèmes centralisés de négociation collective. Ces approches considèrent les rapports entre des groupes d'intérêts organisés comme des processus de régulation des conflits et de participation à la prise de décisions politiques. La régulation sociale et politique est ainsi le fruit des pouvoirs organisés et de l'institutionnalisation de leurs rapports, de l'État et du marché. Le corporatisme réfère à un système de représentation des intérêts très organisé, centralisé et hiérarchique dans lequel la participation est obligatoire et où l'État joue un rôle primordial. Il serait ainsi le mode dominant de régulation des rapports sociaux dans une société donnée, comme dans les régimes totalitaires des années 1930 et 1940, et non pas un mode parmi d'autres (Charest, 1998). L'approche néo-corporatiste, plus libérale, conçoit la cohabitation de divers modes de régulation des rapports sociaux. Elle reconnaît toutefois le caractère prédominant d'une forme organisée et hiérarchique de représentation des intérêts dans une des sphères de rapports entre acteurs comme celle des relations industrielles. Dans cette optique, la concertation constituerait une lutte de pouvoir entre les acteurs patronaux et syndicaux face à l'État relativement au processus décisionnel (Streeck et Schmitter, 1985). Les acteurs n'y ont donc pas recours pour se doter de moyens organisationnels afin d'éviter d'être soumis au marché et aux pressions de leur environnement, mais bien pour s'opposer à l'intervention de l'État. Le contexte actuel de mondialisation amènerait ainsi, selon cette approche, les acteurs à considérer de

nouvelles formes de regroupement ou d'alliances, comme les associations d'employeurs (Hollingsworth Schmitter, et Streeck, 1994) ou l'émergence de formes nouvelles de concertation entre syndicats et employeurs (Malanowski, 1994).

Cette recherche considère que d'autres types de motivations, souvent spécifiques à des contextes et des périodes historiques donnés, peuvent favoriser l'action collective. De façon large, l'action collective peut être considérée comme la conduite d'un groupe qui mobilise des ressources collectives pour défendre des intérêts communs. Il s'agit d'une action organisée entre acteurs qui permet de rendre compatibles, par divers mécanismes, des décisions prises individuellement par les acteurs économiques. L'action collectivement orientée permet ainsi de réduire l'incertitude liée au comportement des autres acteurs et de faciliter une fin déterminée (Giugni, 2002 : 72). Pour comprendre la propension des employeurs vers l'action collective, nous devons considérer les liens qui s'établissent entre eux, leurs préférences et leurs repères cognitifs, lesquels doivent être étudiés en continuité dans le temps. Pour y parvenir, il faut recourir à une approche théorique qui permet à la fois de capter la façon dont les différents éléments culturels (ou plus largement les organisations) influencent l'action et d'insérer l'analyse dans une perspective historique et institutionnelle. Les approches institutionnalistes, et plus particulièrement néo-institutionnalistes, répondent à ces exigences, surtout en raison de concept de sentier de dépendance qu'elles proposent

1.2.3.1 Les approches institutionnalistes : les anciennes et les nouvelles

Avant de poser les différentes propositions théoriques qui seront vérifiées empiriquement dans cette recherche, la présentation des approches institutionnalistes s'impose. Pour ce faire, les grandes lignes de la pensée institutionnaliste, la signification qu'elle donne aux concepts d'institution et de transaction et ses fondements théoriques sont d'abord présentés. Par la suite, les apports des théories néo-institutionnalistes dans l'étude de l'action collective sont mis en évidence. Ces derniers portent les processus de création, de reproduction et de changement institutionnel et sur l'influence des institutions sur l'action.

1.2.3.1.1 Les grandes lignes des approches institutionnalistes

De façon générale, l'institutionnalisme tente de mieux comprendre l'influence des institutions dans plusieurs sphères de la société, allant de la production à la vie politique. Il propose une démarche évolutionniste et empirique qui accorde une importance à l'action collective et aux institutions. Il s'agit ainsi d'une alternative à l'approche néoclassique et au marxisme (Bellemare et al., 1996 ; Charest, 1998 ; Kaufman, 2003 ; Hodgson, 2000 ; Barbash, 1979 ; Perlman, 1958 ; COREI, 1995). Bien que très éclatée, cette approche s'est principalement construite autour de la pensée de John R. Commons au cours du dernier quart du 19^{ème} siècle (Bellemare et al., 1996 ; Kaufman, 2003 ; Perlman, 1958 ; Charest, 1998). La première génération d'institutionnalistes était formée par plusieurs de ses collègues de l'Université du Wisconsin qui se sont également inspirés des travaux de Veblen et d'Adams. La deuxième génération s'est formée autour des travaux de John T. Dunlop, Richard A. Lester, Charles A. Myers, Lloyd G. Reynolds, Clark Kerr et Arthur R. Ross (Charest, 1998 : 67). Parmi leurs successeurs, figurent Perlman et Barbash, et plus tard, Piore, Williamson, Hodgson et North, lesquels ont construit l'approche néo-institutionnaliste ou de la « nouvelle économie institutionnelle ».

L'école de pensée institutionnaliste américaine a surtout mis l'emphase sur les règles et les normes à la base de l'activité économique. Elle considérait que les institutions du travail et de l'emploi étaient encadrées et inséparables des institutions sociales, économiques et politiques plus larges. Les institutionnalistes ont traditionnellement cherché à résoudre les problèmes du travail comme les mauvaises conditions salariales, la faible productivité ou les grèves qui nuisent à l'efficience économique et au bien-être des travailleurs (Kaufman, 2003 : 4). Pour eux, ces problèmes sont causés par des inégalités de pouvoir et l'instabilité économique inhérentes au système capitaliste (Kaufman, 2004 : 4; Bazzoli, 2000 : 57). Leur programme rejette ainsi la conception des travailleurs comme des biens (*commodity*), le laisser-faire et l'autocratie des employeurs (Kaufman, 2003 : 4; Bellemare et al. 1996 : 467) et mise sur les institutions (COREI, 1995 : 6; Bellemare et al., 1996 : 467). La pensée de cette école est largement élaborée autour de deux concepts clés, l'institution et les transactions, et de certains fondements théoriques qui font maintenant l'objet d'une brève présentation.

1.2.3.1.1.1 L'institution

La théorie institutionnaliste de Commons considère l'institution comme l'unité explicative des sciences sociales (Bazzoli, 1999). Commons définit l'institution comme étant « l'action collective en contrôle de l'action individuelle » (Morel, 2000 : 45). Les institutions, parce qu'elles imposent certaines contraintes au comportement des individus, régulent l'action individuelle. Plus particulièrement, elles apportent une « régularité aux comportements et conditionnent ainsi l'exercice de l'action et de la coopération dans un monde incertain et conflictuel » (COREI, 1995 : 35). Pour Commons, l'institution est l'action collective ou encore le « processus social d'imposition de règles de conduite où le « collectif » exerce son influence et son pouvoir sur l'action individuelle » (Morel, 2000 : 45). Ces règles peuvent être organisées (*going concern*) ou désorganisées (*coutume*). L'action collective peut soit restreindre, libérer ou prolonger l'action individuelle, et ce, par le jeu des règles formelles et informelles qui définissent des patrons comportementaux socialement partagés à respecter (Bazzoli, 1999 : 100). L'efficacité des règles est assurée par des sanctions qui leur sont associées, lesquelles assurent la conformité des comportements individuels (Bazzoli, 1999 : 102).

1.2.3.1.1.2 Les transactions

L'institutionnalisme est aussi fondé sur l'analyse des transactions, l'unité élémentaire du système économique (Dutraive, 1993 : 93; Bazzoli, 2000 : 50; Charest, 1998 : 70). Ces dernières correspondent aux échanges entre individus (Charest, 1998 : 70) qui sont négociés et soumis à certaines lois (Commons, 1951 : 45). Selon COREI (1995 :35), le développement des règles qui les régissent est influencé par le jeu de pouvoir des acteurs. Certains d'entre eux, compte tenu de leurs statuts auxquels sont associés « des rôles économiques et sociaux particuliers » peuvent exercer un poids supérieur dans l'élaboration des règles et par conséquent, orienter les termes des transactions (COREI, 1995 : 39). Pour qu'il y ait transaction, trois conditions doivent être réunies : d'abord, il doit y avoir présence d'un conflit d'intérêts causé par la rareté des ressources et des opportunités ; ensuite, ce contexte de rareté oblige l'atteinte de l'efficacité et par le fait même la coopération entre acteurs pour rendre leurs échanges optimaux tout en évitant

l'imposition de règles par l'État (Charest, 1998 : 70) ; enfin, les transactions nécessitent un certain ordre, c'est-à-dire la possibilité d'anticiper les comportements (futura) (Bellemare et al. 1996 : 470; Whalen, 1989 : 449). Ces règles d'acquisition et d'aliénation des ressources rares assurent l'ordre social qui, ne pouvant être atteint que par l'action collective, devient institué.

Trois types de transaction existent : de marchandage, de direction et de répartition (Morel, 2000 : 50). Les transactions de marchandage se déroulent entre participants égaux et visent le transfert du contrôle légal des droits de propriété, lesquels portent sur les choses concrètes (produits et services), immatérielles (dettes) ou intangibles (« le bon vouloir ») (Morel, 2000 : 50). Les transactions de direction se déroulent entre individus juridiquement inégaux et concernent les ordres donnés par des supérieurs à des subalternes pour assurer la production efficace des biens et des services et de la richesse. Les transactions de répartition sont celles où des supérieurs politiques ou législatifs dictent la répartition des coûts et des bénéfices de la création de la richesse (Dutraive, 1993 : 93; Commons, 1951 : 43; Bazzoli, 2000 : 50). Plus particulièrement, elles concernent toutes les formes de répartition de la richesse collective par une entité légitime (État, employeur, etc.) qui détient l'autorité nécessaire pour imposer les « règles du jeu ». Comme pour la transaction de direction, les transacteurs sont dans un rapport d'inégalité juridique.

Les transactions peuvent être soit routinières, donc élaborées dans le passé et reconduites par habitude, ou stratégiques lorsqu'elles portent sur des situations nouvelles et critiques (Dutraive, 1993 : 94; Bazzoli, 2000 : 53). Sans négliger le caractère stratégique de nombreuses transactions où la rationalité de l'acteur est fortement sollicitée, plusieurs transactions requièrent plutôt la reproduction de comportements familiers qui peuvent être facilement sélectionnés dans des situations banales.

Les institutions, ou l'action collective, sont le résultat d'un équilibre dans les transactions et assurent le rôle de régulation des échanges. Pour que les règles établies conviennent aux intérêts des parties concernées, ces dernières doivent détenir un rapport de force comparable. L'État peut d'abord être appelé à intervenir pour assurer cet

équilibre et laisser par la suite les parties se doter d'un gouvernement constitutionnel dans l'entreprise qui établira les règles pour assurer l'ordre entre elles (Kaufman, 2003 : 25). Bref, l'approche institutionnaliste cherche à comprendre comment les institutions parviennent à assurer un ordre social malgré les conflits d'intérêts (Bellemare et al., 1996 : 468; Bazzoli, 2000 : 46) et insiste sur le processus de négociation au moment de la transaction entre les parties (Bazzoli, 2000 : 46).

1.2.3.1.1.3 Les fondements théoriques de l'approche institutionnaliste

Cette présentation générale des approches institutionnalistes ouvre la voie à la présentation de ses principaux fondements théoriques. Ces derniers peuvent être classés au sein de deux grandes catégories : d'une part, la reconnaissance des institutions comme le principal mécanisme de régulation des rapports économiques et sociaux ; d'autre part, la reconnaissance de la rationalité collective.

De façon générale, l'institutionnalisme critique la vision étroite de l'approche néoclassique uniquement soucieuse de l'efficacité économique. Il remet en cause l'individualisme méthodologique, la priorité logique de la concurrence parfaite, l'entreprise comme courroie de transmission entre les marchés et le déterminisme technologique. L'institutionnalisme est fondé sur trois principes centraux : la stabilisation des marchés, un rapport de force comparable entre travailleurs et employeurs et une démocratie industrielle (Kaufman, 2003 : 4). La mise en place de ces principes permettrait d'atteindre l'efficacité économique, l'équité et la justice au travail, l'actualisation des travailleurs et ultimement, l'amélioration du capitalisme.

Pour les institutionnalistes, la croissance économique est davantage stimulée par les institutions que par la concurrence parfaite. Les marchés ne sont donc pas toujours en mesure de s'autoréguler car le laisser-faire entraîne une instabilité économique chronique et une offre de travail excédentaire (Kaufman, 2003 : 13; Bellemare et al., 1996 : 467). Cette situation crée de l'incertitude et nuit à l'efficacité économique et au bien-être des travailleurs (Bazzoli, 2000 : 57). Pour y remédier, l'institutionnalisme propose la mise en place d'institutions dont la principale fonction est la coordination des

actions individuelles (COREI, 1995 : 7, 39). En établissant des règles du jeu, les institutions entraînent une stabilité et une réciprocité dans les transactions puisque les acteurs connaissent leurs droits et leurs responsabilités, ce qui les aide à décider et à agir (COREI, 1995 : 8). Cette approche pluraliste n'exclut donc pas la possibilité d'instaurer un ordre social nécessaire au bon fonctionnement de l'économie et de la société au-delà des conflits d'intérêts découlant du capitalisme. Pour encadrer ces conflits, l'institutionnalisme préconise l'utilisation de la négociation en tant que processus d'expression et d'équilibration des intérêts et des pouvoirs (Bazzoli, 2000 : 46). Il reconnaît ainsi la rationalité collective.

Tel que le suggère en effet la définition des institutions de cette école, l'action collective est considérée comme plus efficace et démocratique que l'action individuelle. Parce qu'elle entraîne une démocratie collective, l'action collective conduit à une meilleure conciliation des intérêts organisés et à la prise en compte des aspirations des minorités (COREI, 1995 : 42; Perlman, 1958 : 189; Bellemare et al., 1996 : 469). En donnant une voix à tous les membres de l'organisation, même à ceux qui sont minoritaires ou qui ont peu d'influence, l'action collective est donc plus démocratique (Bellemare et al., 1996, 1996 : 469) et permet un équilibre des forces entre les parties à la négociation. Les règles adoptées favorisent alors la maximisation de l'utilité de chacune des parties engagées en plus de créer une certaine stabilité économique et de réduire les incertitudes (Kaufman, 2003 : 25).

L'emphase mis sur les transactions et non les marchés suggère aussi un élargissement de la conception même des acteurs pour tenir compte de plusieurs groupes d'intérêts. Les institutionnalistes s'éloignent ainsi de la pensée néoclassique qui accorde un rôle privilégié à l'employeur et considère l'entreprise comme la courroie de transmission entre les marchés du capital, du travail et du produit (Marsden, 1989 : 21; Bellemare et al., 1996 : 468). Selon eux, des groupes d'intérêts de force égale peuvent déterminer et appliquer les règles qui leur conviennent. En cas de déséquilibre du rapport de force, ils proposent la mise sur pied de commissions indépendantes en charge de déterminer les règles gouvernant l'activité économique (Whalen, 1989 : 450; Kaufman, 2003 : 10,11; Commons, 1951 : 11; Bellemare et al., 1996 : 469). Le véritable pouvoir décisionnel demeure entre les mains des parties qui doivent en arriver volontairement à une entente,

les commissions se limitant à statuer sur le caractère « raisonnable » des règles négociées (Kaufman, 2003 : 10). L'État n'intervient donc pas directement dans l'adoption de règles, mais il a néanmoins un rôle important à jouer : celui de réduire l'incertitude et d'assurer l'équité entre les groupes d'intérêts (Kaufman, 2003 : 15).

Contrairement aux économistes néoclassiques qui considèrent l'être humain comme étant déterminé (Marsden, 1989 :21), les institutionnalistes adhèrent plutôt à la thèse du volontarisme. Les activités humaines sont ainsi le produit de la volonté et sujettes à changements selon le contexte qui prévaut (Bellemare et al., 1996 : 467). L'institutionnalisme propose ainsi une perspective évolutionniste : les institutions sont vivantes et peuvent évoluer et se transformer (Whalen, 1989 : 450; Dutraive, 1993 : 87; Charest, 1998 : 74; Commons, 1951 : 2, 14). Il vise surtout à étudier la nature et les moteurs du changement institutionnel (Dutraive, 1993 : 87). À ce propos, les approches institutionnalistes sont critiquées parce qu'elles sont davantage outillées pour expliquer la continuité institutionnelle que le changement. Certains travaux offrent de nouvelles avenues pour pallier à cette faiblesse de l'approche institutionnaliste (notamment les travaux de Amable, 2000 et 2003 ; Deeg , 2004 ; Mahoney, 2000 ; Pierson, 2000 a, b, c, d et Thelen, 2003) sur lesquels nous souhaitons nous appuyer.

1.2.3.1.2 Vers un perspective néo-institutionnelle de l'action collective patronale

Les approches néo-institutionnalistes postulent que l'analyse des phénomènes sociaux doit prioritairement porter sur les institutions, sans pour autant présumer que la société n'est formée que par ces dernières et des processus structurants. L'ontologie néo-institutionnaliste fait ainsi valoir que les institutions coexistent avec les acteurs et qu'elles influencent fortement leurs actions. Ces approches accordent donc la primauté théorique et analytique aux institutions (Lecours, 2002 : 4).

Le néo-institutionnalisme selon Godard (2004) peut être simplement défini « to include all contemporary literature adressing how rules (broadly defined) embodied in economic, social and political institutions account for substantive questions of economy and society, with a particular focus on the relations between the economic, the social,

and the political » (p. 235). Cet auteur insiste sur la nature provisoire de cette définition puisqu'elle ne rend pas compte des variations intra- et interdisciplinaires, à la fois au plan des sujets et des emphases théoriques.

L'approche néo-institutionnaliste demeure en effet très éclatée. En économie, le néo-institutionnalisme a surtout mis l'emphase sur les impacts des lois et des structures incitatives sur l'action rationnelle d'optimisation de l'intérêt individuel (voir North, 1990). En sociologie, l'importance a été accordée aux règles normatives et aux croyances dans le façonnement de la pensée des acteurs économiques et des contraintes auxquelles ils sont sujets (voir Scott, 1995). En science politique, trois courants distincts de néo-institutionnalisme peuvent être identifiés : l'institutionnalisme historique, l'institutionnalisme du choix rationnel et l'institutionnalisme sociologique. Selon la première approche, les processus historiques à long terme expliquent les structures étatiques, les relations du pouvoir et ultimement les politiques publiques (voir Pierson et Skocpol, 2002). L'institutionnalisme du choix rationnel a exploré les implications des structures politiques sur le comportement stratégique duquel a émergé une perspective théorique de jeu et du choix rationnel (Weingast, 2002). L'approche sociologique met l'emphase sur l'importance des normes et des paradigmes qui guident l'élaboration et l'implantation des politiques (March et Olsen, 1989).

Un autre courant centré sur les systèmes d'affaires s'ajoute à la littérature néo-institutionnaliste et insiste sur les différences internationales des environnements institutionnels des entreprises, des structures et des politiques étatiques, des systèmes de gouvernance des entreprises, des relations interentreprises et des institutions du marché du travail (voir Whitley, 1996). Enfin, selon le courant des « capitalismes divergents », des complémentarités entre différents dispositifs institutionnels peuvent faire naître différentes variétés de capitalisme, chacun avec sa propre logique (Hall et Soskice, 2001).

Malgré cette diversité des littératures néo-institutionnalistes, elles partagent un point commun : l'importance des règles qui appuient les accords économiques, sociaux et politiques qui forment l'environnement institutionnel au sein desquels les parties agissent. En conséquence, ces approches sont beaucoup plus complémentaires que contradictoires (Godard, 2004 : 236). Chacune de ces approches apporte une

contribution significative à l'analyse institutionnaliste et contribue à un enrichissement mutuel (Thelen, 1999 ; Hall et Taylor, 1996 ; Lecours, 2002). Il est ainsi possible d'envisager une combinaison des approches. Les approches néo-institutionnalistes offrent ainsi une plus grande force analytique pour étudier l'émergence et le rôle de l'action collective patronale. Selon Godard (2004), le néo-institutionnalisme offre un fort potentiel pour recentrer et élargir les relations industrielles. La compréhension sociologique de l'histoire permet d'aller au-delà des présomptions universalistes contemporaines concernant les pratiques de travail et d'emploi.

Ce sont les caractéristiques même des institutions qui motivent notre préférence pour ces approches. Premièrement, les institutions sont des structures, formelles ou informelles, qui dépassent le niveau individuel et reflètent les résultats des configurations des interactions entre acteurs à un moment historique précis (Clemens, 1998 :10). Deuxièmement, elles sont des éléments relativement stables de la société, et ce, même si elles peuvent être modifiées ou transformées. Troisièmement, elles influencent, de manière formelle ou informelle, le comportement des acteurs. Enfin, parmi les membres d'une institution, il faut considérer la présence d'un sens des valeurs et de significations partagées. En effet, la culture est un concept trop rapidement évacué des analyses institutionnalistes classiques. Le concept de culture est pourtant fondamental pour comprendre le maintien des institutions et la propension vers l'action collective.

Certains auteurs ont cherché à pallier les faiblesses des approches néo-institutionnalistes en développant des outils qui permettent une analyse plus approfondie du changement institutionnel (Amable, 2000 et 2003 ; Deeg, 2004 ; Mahoney, 2000 ; Pierson, 2000 a, b, c, d ; Thelen, 2003). Ces outils facilitent la compréhension des mouvements autant vers l'action collective que vers la décollectivatisation. De plus, le recours à deux types d'approches, l'institutionnalisme historique et du choix rationnel, permet d'approfondir l'analyse. Hall et Taylor (1996 : 955) soutiennent à ce propos que l'institutionnalisme historique permet cette combinaison puisque certains de ses arguments théoriques peuvent être traduits dans les termes de l'approche du choix rationnel.

Cette thèse propose ainsi une réflexion sur les deux grandes problématiques généralement soulevées par les approches néo-institutionnalistes. La première concerne

l'influence des institutions sur l'action, plus particulièrement, sur le comportement des acteurs, leurs stratégies, leurs préférences, leurs identités, leur nature et même leur existence (Lecours, 2002 : 3). La seconde réfère au processus de développement institutionnel. Les recherches qui se penchent sur cette question visent à mieux retracer les origines des institutions tout en s'interrogeant sur la façon dont le contexte institutionnel influence la possibilité et la trajectoire du changement institutionnel (Lecours, 2002 : 3).

Plus spécifiquement, cette thèse vise à comprendre l'impact des facteurs institutionnels sur les préférences des employeurs en regard des structures de négociation. Ces dernières demeurent le reflet des choix, des préférences et de l'équilibre de pouvoir entre les parties, lesquels sont tributaires des choix effectués antérieurement par les acteurs. L'analyse des processus de création et de reproduction d'une institution ainsi que de son influence sur l'action permet ainsi de mieux rendre compte de sa configuration actuelle.

1.2.3.1.2.1 La création, la reproduction et le changement des institutions

Comment les approches institutionnalistes historique et du choix rationnel peuvent contribuer à expliquer la création, le développement et le changement institutionnel? Comment expliquent-elles l'influence des institutions sur le comportement des acteurs? Nous considérons maintenant ces deux grandes problématiques au regard des approches néo-institutionnalistes afin de mieux situer notre approche à l'étude de l'action collective patronale.

Au préalable, il faut préciser la définition des institutions. Selon les travaux de North (1990), Hall et Taylor (1996), Ostrom (1999) et Pierson (2000), les institutions doivent être considérées comme des concepts partagés entre les acteurs qui interagissent de façon répétée et qui servent de cadres ou de prescriptions pour le comportement. Les institutions permettent ainsi de structurer les relations entre les acteurs.

North (1990) offre une vision particulièrement éclairante des composantes et du rôle des institutions. Trois dimensions composent les institutions : les contraintes informelles,

les règles formelles et les mécanismes d'obligation. Les contraintes informelles sont généralement issues de la transmission d'informations entre les acteurs sociaux et sont une partie intégrante de la culture (North, 1990 : 37). Elles sont donc plus difficiles à modifier et malgré l'adoption de nouvelles règles formelles, un certain délai est nécessaire avant qu'elles s'y adaptent. Les règles formelles, constituées des diverses lois et réglementations, ont une influence sur les contraintes informelles : elles peuvent augmenter leur efficacité, les modifier ou même les remplacer avec le temps. Les mécanismes d'obligation servent à faire respecter les contrats et les règles établis. L'absence de tels mécanismes mène à la stagnation puisque la confiance nécessaire pour que les relations d'échange entre acteurs s'opèrent ne peut régner. La mise en place de ces mécanismes est assurée par l'État puisqu'il possède le pouvoir de coercition nécessaire pour le faire.

La fonction première des institutions selon North (1990) est de diminuer les incertitudes inhérentes à toutes les relations d'échange entre les acteurs. En conséquence, ils peuvent s'y engager plus aisément et en retirer des bénéfices. Les institutions offrent des opportunités et fixent des contraintes qui influencent le comportement des acteurs imbriqués dans diverses organisations. Les institutions ne sont donc pas créées pour être socialement efficaces, mais bien pour servir les intérêts des acteurs. En suivant cette logique, nous comprenons que les acteurs pourront effectuer des choix sous-optimaux (North, 1990 :16).

Comment les institutions sont élaborées ? Quels sont les mécanismes par lesquels elles sont transformées ou reproduites et comment s'explique le changement institutionnel ? Pour répondre à ces questions, nous faisons la synthèse des positions offertes par deux approches néo-institutionnalistes dont la combinaison est fortement encouragée : l'institutionnalisme historique et du choix rationnel.

1.2.3.1.2.1.1 Institutionnalisme historique

Pour les défenseurs de l'approche historique, les institutions sont d'abord le produit de processus historiques marqués par des dynamiques conflictuelles (Thelen, 1999 : 379). La création d'une nouvelle institution s'explique par des tensions politiques

suffisamment aiguës qui commandent l'action, c'est-à-dire lors d'un point tournant ou *critical juncture* (Lecours, 2002 : 12). Les sources de ces tensions peuvent être à la fois économiques, politiques, culturelles, sociales et même idéologiques. En plus d'être responsables de la création et de l'adaptation des institutions, ces tensions peuvent expliquer le changement institutionnel. L'histoire est ainsi constituée de périodes de continuité ponctuées de points tournants qui créent des points de bifurcation (branching point) vers d'autres voies institutionnelles.

Les institutionnalistes historiques accordent également une attention particulière aux asymétries de pouvoir entre les acteurs. Ils expliquent la création et la configuration des institutions par les relations de pouvoir qui prévalent à des moments historiques précis. Les acteurs avec un plus grand pouvoir pourront en tirer avantage et favoriser la création d'institutions qui répondent davantage à leurs intérêts (Hall et Taylor, 1996 : 940). À ce chapitre, les idées de l'approche historique rejoignent celles de l'institutionnalisme du choix rationnel. Ce qui démarque les deux approches quant à la création institutionnelle est le concept de sentier de dépendance mis de l'avant par les institutionnalistes historiques qui reconnaît l'importance des modèles institutionnels déjà existants dans la structuration des nouvelles institutions ou leur réforme.

L'approche historique met effectivement l'emphase sur la compréhension de la reproduction institutionnelle par le biais des mécanismes de renforcement (positive feedback) générés par les institutions elles-mêmes. Une fois qu'une voie institutionnelle est développée, elle acquiert une légitimité croissante dans le temps. Les changements subséquents apportés seront balisés par le contexte institutionnel formé et cette voie demeurera bloquée tant et aussi longtemps que les acteurs déploieront des stratégies pour s'adapter au modèle en place.

Mais une question demeure. Comment expliquer le changement institutionnel à l'aide du concept du sentier de dépendance ? Au-delà de la continuité institutionnelle, comment s'opère le changement ? À ce propos, des travaux récents fournissent certaines clés pour raffiner l'analyse.

Pierson (2000 a, b, c, d) présente une articulation approfondie du concept de sentier de dépendance en le considérant comme une série d'événements qui se renforcent

d'eux-mêmes. Plus un événement se produit tôt dans la séquence, plus il aura une influence marquante sur les événements subséquents (Pierson, 2000a : 76). Le développement d'une voie institutionnelle implique trois phases distinctes. La première, qui réfère au point tournant, est caractérisée par une ouverture importante quant aux différentes formes que peut prendre la voie institutionnelle. La deuxième est celle de la reproduction institutionnelle où les mécanismes de renforcement sont en action et viennent bloquer la voie. En conséquence, des changements sont de plus en plus difficiles à y apporter. Au cours de la troisième phase, la voie institutionnelle peut être délogée lorsque de nouveaux événements viennent compromettre son équilibre. À ce propos, Deeg (2004) propose certaines pistes de réflexion pour remédier à l'incapacité des travaux institutionnalistes à faire la distinction entre les changements apportés au sein d'une voie institutionnelle et ceux qui mènent vers de nouvelles voies. Il suggère de recourir à la logique du système institutionnel pour y parvenir. Tant et aussi longtemps que cette logique est préservée - que les stratégies, les routines et les décisions partagées par les acteurs demeurent les points de référence - les changements qui surviennent s'opèrent au sein de la voie institutionnelle. Les acteurs visent alors à adapter cette voie aux différents changements qui surviennent au sein d'institutions complémentaires. Lorsque des événements favorisent le renouvellement de cette logique de système, des changements hors trajectoire institutionnelle s'opèrent (Deeg, 2004 : 7).

Les sources de changements

Contrairement à ce que les travaux antérieurs préconisaient, les sources de changement institutionnel hors trajectoire ne sont pas uniquement exogènes. Elles peuvent aussi être endogènes, reflétant ainsi les efforts de maximisation des acteurs et les actions qui découlent directement des mécanismes de reproduction institutionnelle. Les stratégies des acteurs qui se conforment à la logique institutionnelle du système seront supportées par une vaste gamme de pratiques de renforcement qui produiront des résultats économiques positifs (Amable, 2000 et 2003). Les travaux récents accordent également une importance à la complémentarité institutionnelle comme source de changement.

Les mécanismes de renforcement, bien que souvent mobilisés pour expliquer la reproduction institutionnelle ou la stabilité, peuvent être considérés comme des mécanismes de changement hors trajectoire (Deeg, 2004 : 9 ; Thelen, 2003 :2 ; Mahoney, 2000 : 526). La question devient alors de comprendre pourquoi ces mécanismes cessent de produire des rendements croissants qui permettent la reproduction pour créer des rendements décroissants qui mènent à un changement hors trajectoire. Selon Deeg (2004 :5), à mesure que les effets de renforcement s'accroissent au sein d'une nouvelle voie institutionnelle, ceux de l'ancienne voie s'affaiblissent et en viennent à être délogés.

Pierson (2000a : 66-78) fait état de quatre formes possibles de ces mécanismes. Premièrement, l'importance des frais initiaux augmente la propension des acteurs à maintenir leur adhésion à l'institution : plus un acteur investit dans une voie institutionnelle, plus son désir de maintenir son adhésion est grand afin de recouvrir les frais encourus. Deuxièmement, les effets d'apprentissage agissent lorsque les acteurs qui ont défini une voie institutionnelle utilisent les connaissances acquises pour la rendre plus efficace. Troisièmement, les effets de coordination réfèrent à l'accroissement des bénéfices offerts aux acteurs engagés dans une voie institutionnelle au fur et à mesure que d'autres acteurs adaptent leur comportement pour promouvoir cette même voie. Quatrièmement, les anticipations adaptatives, liées aux effets de coordination, agissent lorsqu'un acteur s'attend à ce que d'autres acteurs adoptent une option particulière, donc une voie institutionnelle particulière. En suivant cette logique, les acteurs voudront être les premiers à s'engager dans une voie institutionnelle de façon à ne pas être laissés derrière. À ces quatre formes, Mahoney (2000 : 516-518) et Pierson (2000a : 77-78) ajoutent que l'exercice de l'autorité politique en faveur d'une voie particulière peut contribuer à son renforcement. La légitimité doit aussi être considérée puisque la plus grande acceptation par les acteurs d'une voie jugée légitime incitera les autres acteurs à l'adopter.

Le concept de mécanismes de renforcement peut s'avérer utile dans l'étude de l'action collective. En fait, les coûts liés à une stratégie de « sortie » de l'action collective en faveur d'une autre alternative seront plus élevés à mesure que ces mécanismes agiront (Pierson, 2000 a). L'idée selon laquelle l'action collective serait reproduite dans des processus suivant un sentier de dépendance devient alors pertinente : elle sera beaucoup

plus difficile à renverser ou à modifier dans le temps, et ce, tant et aussi longtemps que les mécanismes de renforcement maintiendront les liens entre les acteurs ou renforceront les frontières de la collectivité.

La question des mécanismes de renforcement doit toutefois être traitée avec délicatesse en matière d'action collective. Elle commande en effet plus que de simples calculs stratégiques puisqu'elle réfère également à un sentiment d'appartenance qui implique des émotions plus facilement modifiables. De plus, l'importance des frais initiaux ne peut être considérée puisque les coûts associés à la construction d'un groupe social, en comparaison à ceux qu'implique la formation d'institutions complexes comme un appareil étatique ou une économie de marché, sont beaucoup moins élevés. Par contre, l'action collective peut générer des effets de coordination parce qu'elle offre aux acteurs impliqués un cadre favorisant l'émergence de la confiance et de la solidarité entre les membres de la collectivité. Ces effets de coordination augmenteront dans le temps et contribueront à déclencher une trajectoire institutionnelle qui encadrera l'évolution de l'action collective.

L'étude du changement institutionnel ne peut être complète sans considérer les impacts d'un changement qui survient au sein d'une institution sur celles qui l'entourent. L'analyse doit ainsi introduire la notion de complémentarité institutionnelle. Cette dernière la notion de complémentarité institutionnelle réfère à l'idée que les institutions qui forment une voie institutionnelle se renforcent mutuellement et permettent de lui donner une cohérence et une stabilité.

Cette complémentarité constitue le reflet des résultats des luttes sociales et politiques au sein des différents groupes formant la société. Elle génère des retours qui ne seront pas distribués uniformément, et ce, peu importe le niveau institutionnel concerné : sectoriel, social ou individuel. Par exemple, les retours pourraient être redistribués à un secteur plutôt qu'à un autre ou encore à un groupe plutôt qu'à un autre. Des conflits de redistribution peuvent donc survenir, et ce, même au sein d'un ensemble d'institutions complémentaires et intégrées. De ces conflits naîtront des pressions pour qu'un changement survienne : les acteurs désavantagés par cette redistribution mobiliseront leur pouvoir social pour défier ces inégalités et promouvoir une configuration institutionnelle plus adaptée à leurs intérêts (Thelen, 2003).

Amable (2003 : 67) avance également l'idée de la hiérarchie institutionnelle : une institution peut, d'une certaine façon, imposer les conditions selon lesquelles les autres institutions complémentaires la compléteront pour ainsi former une structure institutionnelle cohérente. Trois niveaux interreliés d'institutions sont reconnus : le niveau constitutionnel, le niveau des choix collectifs ou des décisions politiques et le niveau opérationnel ou des décisions individuelles. Si un changement survient au sein d'un niveau institutionnel supérieur, les intérêts et les principaux moyens institutionnels de reproduction d'un plus grand nombre d'acteurs seront touchés que si le changement survenait à un niveau inférieur (Morgan et Kubo, 2005 : 58).

1.2.3.1.2 Institutionnalisme du choix rationnel

Sur la question de la création, de la reproduction et du changement des institutions, l'institutionnalisme du choix rationnel vient compléter les explications offertes par l'institutionnalisme historique. L'approche du choix rationnel considère également que des effets de coordination sont produits par les institutions (Thelen, 1999 : 381) qui sont conceptualisés en fonction des équilibres qu'elles génèrent et maintiennent. Cette approche fonctionnaliste explique la création institutionnelle par les fonctions que remplit une institution et à quels acteurs elle profite (Hall et Taylor, 1996 : 945). La création institutionnelle découle ainsi du désir des acteurs d'encadrer un effort de coopération duquel ils peuvent en tirer des bénéfices et de l'acceptation volontaire des acteurs d'adhérer à une institution. La reproduction institutionnelle s'explique principalement par la supériorité des bénéfices qu'elle offre par rapport à des choix alternatifs (Hall et Taylor, 1996 : 945). Cette approche est aussi intentionnaliste : le processus de création est contrôlé par des acteurs, relativement égaux et indépendants, en mesure de percevoir correctement les effets des institutions qu'ils façonnent et qu'ils les créent pour sécuriser ces effets.

L'institutionnalisme du choix rationnel n'insiste que très peu sur le changement institutionnel et se concentre plutôt sur la compréhension des impacts d'un contexte institutionnel donné sur le comportement des acteurs. Les institutions sont transformées lorsque les acteurs jugent que les bénéfices générés ne sont plus suffisants. Cela

suggère que les acteurs optent pour des configurations institutionnelles particulières en se basant sur une analyse des coûts et des bénéfices des choix alternatifs et vont les reproduire aussi longtemps qu'il sera dans leur intérêt de le faire (Mahoney, 2000 : 516). Le changement institutionnel est donc également le fruit d'un acte volontaire des acteurs qui cherchent à créer des contextes de prévisibilité qui vont perdurer. Il s'agit ainsi d'une vision instrumentaliste des institutions.

1.2.3.1.2.1.3 Le changement institutionnel au regard des deux approches

Bien que les deux approches considèrent que les institutions exercent une influence indépendante sur les phénomènes sociaux, elles identifient des configurations différentes des forces et des mécanismes qui mènent à la création, la reproduction et l'altération des institutions.

Concernant le processus de création institutionnelle, les approches fondent leurs analyses sur un point de départ commun : les institutions sont créées dans un monde social déjà composé d'institutions (Hall et Taylor, 1996 : 953). Cependant, l'approche du choix rationnel présente certaines limites puisqu'elle ne tient pas compte de l'influence des forces endogènes qui peuvent mener au changement institutionnel, de la notion de conflits entre les intérêts divergents et de la distribution inégale du pouvoir. Elle ne peut donc pas rendre compte de la plus grande influence exercée par certains acteurs dans le processus de création institutionnelle.

Les deux approches demeurent également mieux outillées pour expliquer la continuité institutionnelle que le changement. De là l'apport important des nouveaux outils conceptuels présentés pour analyser le changement institutionnel à l'aide de la notion de dépendance au sentier.

1.2.3.1.2.2 *Institutions et action*

Comment les institutions affectent-elles l'action ? La conceptualisation de la relation entre les institutions et le comportement individuel des acteurs est présentée ci-dessous, selon les deux approches à l'étude (l'institutionnalisme historique et du choix rationnel).

1.2.3.1.2.2.1 Institutionnalisme historique

L'institutionnalisme historique tente de conceptualiser la relation entre les institutions et le comportement individuel en termes relativement larges. Selon cette approche, les institutions jouent un rôle à la fois dans la prise de décisions stratégiques et dans le processus de définition des intérêts, des préférences et des identités. Deux méthodes servent à analyser la relation entre les institutions et l'action : la méthode du calcul rationnel et la méthode culturelle. La première suggère que les institutions affectent le comportement des acteurs puisqu'elles leur offrent des degrés de certitude variables quant au comportement des autres acteurs impliqués dans l'échange. L'acteur agira donc stratégiquement pour atteindre ses buts en comptant sur cette relative sécurité (Hall et Taylor, 1996 : 939). La méthode culturelle suggère que le comportement des acteurs n'est pas complètement stratégique, mais bien influencé par sa propre vision du monde social. Sans nier la rationalité des acteurs, elle établit qu'ils désirent se tourner vers la routine ou des modèles familiers de comportements lorsqu'ils doivent prendre des décisions ou agir (Hall et Taylor, 1996 : 940). Plutôt que de chercher à maximiser l'action par un calcul stratégique, les acteurs agiront en fonction de leurs propres interprétations des situations, lesquelles sont influencées par les institutions qui fournissent des guides moraux ou cognitifs. Il est ainsi impossible d'interpréter l'action sans avoir préalablement cerné les impacts des institutions sur les acteurs.

Le concept de sentier de dépendance est également pertinent pour mieux comprendre la relation entre les institutions et le comportement individuel : les décisions, les intérêts, les préférences et les identités ne sont pas nécessairement ou complètement le produit d'un choix. Ne rejetant pas entièrement une conception plus volontariste, l'approche suggère néanmoins que certaines options sont favorisées par le contexte institutionnel avant même que l'individu ne puisse les considérer, alors que d'autres sont complètement occultées (Lecours, 2002 : 15).

1.2.3.1.2.2.2 L'institutionnalisme du choix rationnel

L'approche du choix rationnel met surtout l'emphase sur le rôle des interactions stratégiques dans la détermination des résultats politiques. Cette approche place au

cœur de son analyse les postulats d'utilité et de maximisation des intérêts. Le comportement des acteurs individuels est ainsi guidé par un calcul stratégique influencé par leurs attentes en regard des agissements des autres acteurs (Hall et Taylor, 1996 : 945). Ils doivent considérer les avantages et inconvénients, ou encore les opportunités et les contraintes, qui découlent du contexte institutionnel au moment d'élaborer leurs stratégies. Les institutions peuvent également leur offrir de l'information et des mécanismes de renforcement qui diminuent les incertitudes provenant du comportement des autres acteurs et leur permettre de retirer des gains de l'échange, ce qui influence leurs actions.

1.2.3.1.2.2.3 L'influence des institutions sur l'action en regard des deux approches

Une première différence réside dans la conception même qu'entretiennent les approches quant à l'influence des institutions sur l'action. D'un côté, le contexte institutionnel est considéré comme porteur de conséquences imprévues et l'action comme imprévisible et contingente (approche historique). De l'autre, le contexte institutionnel est plutôt présenté comme un déterminant stratégique en mobilisant la notion de rationalité individuelle (approche du choix rationnel).

Les approches présentent également des degrés variés de structuration de l'action par rapport aux institutions. L'approche historique est souvent accusée d'accorder trop peu de place à l'autonomie des acteurs tandis que l'approche du choix rationnel ne permet pas d'appréhender le poids des institutions. Les deux approches offrent toutefois des avancées d'analyse intéressantes que nous considérons comme étant complémentaires. Les institutionnalistes historiques ont traditionnellement tenté de comprendre pourquoi les acteurs agissent comme ils le font en parcourant le registre institutionnel. Ils peuvent ainsi offrir une analyse plus riche lorsque, par exemple, la règle du calcul stratégique offre de nombreuses avenues possibles. Pour sa part, l'institutionnalisme du choix rationnel offre une meilleure appréciation du rôle intentionnel de l'individu dans la détermination de ces résultats, en se basant sur un calcul stratégique.

1.2.4 Les propositions théoriques de la recherche

À la lumière de ces considérations théoriques, quelles sont les principales propositions qui guideront cette analyse historique de l'action collective patronale en matière de négociation ? Cette recherche se concentre de manière large sur les processus d'émergence et d'adaptation des dispositifs institutionnels qui encadrent l'action collective patronale. Ces processus sont décrits en les situant dans leurs contextes historique et national afin de mieux comprendre leur articulation. Pour y parvenir, trois propositions théoriques sont soumises à l'analyse dans cette thèse. Comme nous le verrons dans le chapitre méthodologique (chapitre 3), ces propositions théoriques ont été formulées à l'aide d'une démarche qui s'inspire de l'induction car les observations empiriques ont permis d'enrichir la réflexion théorique, de formuler des propositions théoriques et de construire un modèle d'analyse.

Nul ne peut nier l'influence qu'exerce la mondialisation, en particulier les facteurs économiques et organisationnels qui y sont liés, sur le comportement des acteurs du système de relations industrielles. Dans le cadre d'une étude de la détermination et de l'évolution des structures de négociation et qui cherche également à tenir compte des préférences des parties, ces facteurs ne doivent pas être ignorés. La première proposition théorique vise à analyser dans quelle mesure les facteurs économiques et organisationnels déterminent le comportement des acteurs en matière de structures de négociation. Cette thèse veut déterminer si la conception de l'approche de la convergence, à l'effet que *les structures de négociation constituent le résultat de l'influence surdéterminante des facteurs de marché et organisationnels*, peut être vérifiée empiriquement. Une explication de l'action collective patronale fondée exclusivement sur les facteurs économiques et organisationnels se heurte, comme nous l'avons vu dans ce chapitre, à des limites importantes. Le maintien des structures de négociation coordonnées en contexte de mondialisation fait appel à d'autres propositions théoriques.

L'angle théorique proposé par le néo-institutionnalisme est particulièrement éclairant pour mieux comprendre la différenciation possible des réponses à la mondialisation. La deuxième proposition théorique qui informe cette thèse réfère donc à la conception des

institutions et à la dynamique entourant la création et le changement d'une trajectoire institutionnelle. Les changements institutionnels, mêmes s'ils sont possibles, sont limités par les contraintes imposées par le sentier de dépendance. Plus particulièrement, *l'évolution des structures de négociation s'inscrit dans une trajectoire institutionnelle qui, selon les contraintes qu'elle impose aux acteurs, peut influencer son développement futur.*

Cette deuxième proposition théorique permet une réflexion quant à l'influence des poids historique et institutionnel sur l'évolution des institutions. La dépendance au sentier se fait sentir lorsqu'une organisation s'est positionnée au cœur du dispositif initial et qu'elle influence le processus d'adaptation subséquent. Elle devient alors le point de référence dans la réforme du dispositif institutionnel puisque l'adaptation des façons de penser influence nécessairement le développement institutionnel. Lorsqu'une institution historiquement ancrée voit son rôle remis en question, elle tente de justifier son existence en ayant recours à de nouvelles missions et en se déplaçant dans un autre dispositif d'évaluation. De plus, l'évolution du cadre cognitif global modifie la perception que les acteurs entretiennent d'une institution. Il faut donc mettre en relation les préférences et les stratégies des acteurs, lesquelles sont guidées par la perception qu'ils ont à l'égard de leur propre rôle (Thelen, 2003 : 313). Il faut aussi envisager les cas de ritualisation des institutions qui, dotées d'un instinct de survie, s'adapteront. Bref, pour cerner les niches potentielles de développement de l'action collective, il faut considérer la force et le poids des institutions. L'influence du cadre réglementaire, incluant les politiques étatiques en matière commerciale et la réglementation des conditions de travail, retient particulièrement l'attention dans l'explication de l'émergence et du maintien de la structure de négociation coordonnée.

La troisième proposition théorique de cette thèse se concentre davantage sur le jeu des acteurs dans l'explication de la création ou de la modification d'une trajectoire institutionnelle. L'approche du choix rationnel offre des avenues intéressantes pour rendre compte du comportement des acteurs placés au sein de structures qui leur offrent des opportunités et fixent des contraintes. L'action s'explique notamment par le désir de résoudre un problème perçu collectivement, lequel peut provenir du déséquilibre de pouvoir entre les parties, de la déréglementation, de la concurrence, etc.

Si l'action collective s'institutionnalise pour répondre à un problème collectif particulier, la configuration institutionnelle sera influencée par les jeux des acteurs qui, en fonction des choix effectués antérieurement, tenteront d'en diriger le développement et de mieux se positionner. En fonction de leur perception des réalités socio-économiques, de leurs préférences et de leurs intérêts, ils privilégient certaines actions et certaines voies institutionnelles. Il faut ainsi considérer l'arbitrage des multiples intérêts effectué par le dispositif institutionnel. Notre troisième proposition théorique propose de vérifier dans quelle mesure *l'évolution de la structure de négociation dépend des préférences des employeurs, lesquelles sont fonction de leur interprétation des contraintes et des opportunités auxquelles ils sont confrontés et de leurs intérêts à maximiser leur pouvoir.*

La modification des intérêts des acteurs peut provenir autant des développements endogènes au sein du sentier institutionnel que par des changements exogènes. Le changement institutionnel résulte ainsi de l'accumulation d'événements inscrits dans un processus évolutif qui sont souvent initiés par les acteurs eux-mêmes. À ce propos, l'effet des mécanismes de renforcement peut amener certains acteurs à œuvrer pour conserver l'ancien sentier, alors que d'autres développeront une nouvelle dynamique dans un nouveau sentier. Diverses sources de tensions doivent être considérées. En matière d'action collective, elles peuvent être situées à deux niveaux distincts : en externe, donc entre le dispositif institutionnel et son environnement, ou en interne, entre les différents éléments du dispositif institutionnel. Lors de la mise en place du dispositif institutionnel qui encadre l'action, un arbitrage entre les différents buts poursuivis par les acteurs devra être effectué et en fonction des résultats, certaines tensions pourront apparaître.

Cette thèse s'inscrit ainsi dans la lignée des travaux qui visent à comprendre l'émergence et la persistance des institutions facilitant l'action collective de divers groupes sociaux, dont les syndicats et les employeurs (Hall, 1994 ; Thelen et Kume, 1999). Elle est donc sensible au poids des institutions et à leur ancrage historique, mais elle laisse une place importante au jeu des acteurs dans l'explication. L'approche théorique privilégiée adhère à l'idée que les préférences et les stratégies des acteurs influencent la trajectoire d'un dispositif institutionnel. Ainsi, pour analyser l'action collective patronale et, plus précisément, les choix stratégiques effectués par les employeurs quant au type de structure de négociation à privilégier, ce cadre théorique

nous conduit à étudier l'articulation entre l'environnement, les institutions et les acteurs. Il devra également être en mesure de capter l'influence de cette articulation complexe sur les préférences des employeurs à l'égard des structures de négociation. Le prochain chapitre se consacre à la présentation des cadres théorique et analytique de cette thèse.

CHAPITRE 2

Cadre théorique de la recherche et modèle d'analyse

Ce chapitre présente dans un premier temps le cadre théorique qui a guidé l'analyse centrée sur le pouvoir et les préférences des parties à l'égard des structures de négociation et les objectifs poursuivis par la démarche. Dans un second temps, le modèle d'analyse construit pour vérifier empiriquement l'influence de divers types de facteurs sur les préférences patronales à l'égard des structures de négociation est élaboré.

2.1 Cadre théorique et objectifs de la recherche

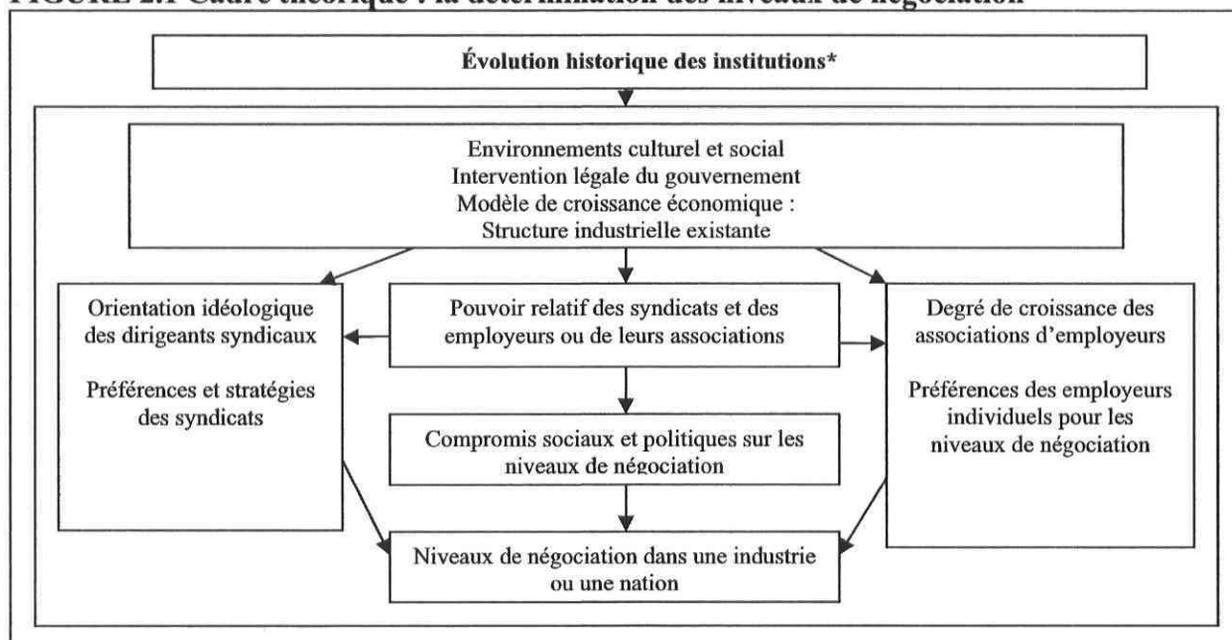
Hendricks et Kahn (1982) ont été les précurseurs de l'analyse des préférences à l'égard des structures de négociation. Ils ont porté leur attention sur l'influence des caractéristiques des marchés du travail et des produits. Dans la lignée de ces travaux, Eaton et Kriesky (1998) ont suggéré d'insérer l'analyse des préférences des parties dans les contextes historiques nationaux et industriels spécifiques dans lesquels elles évoluent. Ils ont proposé trois types de facteurs pour expliquer la décentralisation des structures de négociation : les facteurs économiques ou de marché, les facteurs stratégiques et les facteurs organisationnels.

En raison des objectifs de cette thèse, un cadre théorique plus englobant est privilégié. Le modèle de Jeong (2001) voit la configuration des structures de négociation comme le résultat de compromis sociaux entre les parties. Il permet d'étudier autant la centralisation que la décentralisation des structures de négociation. Cette thèse cherche à enrichir ce modèle par les différents types de facteurs identifiés comme des sources d'influence des préférences patronales à l'égard des structures de négociation.

2.1.1 Modèle théorique de Jeong

Dans son modèle, Jeong (2001) reconnaît l'importance du contexte tout en plaçant au premier plan l'influence des choix stratégiques et de pouvoir. Ainsi, l'environnement influence directement les préférences, les stratégies et le pouvoir relatif des parties, qui en retour, contribuent à façonner des compromis sociaux et politiques distincts quant au niveau où se déroulent les négociations collectives (figure 2.1).

FIGURE 2.1 Cadre théorique : la détermination des niveaux de négociation



Source : Jeong (2001).

* Nous avons fait le choix d'ajouter une perspective historique au modèle de Jeong afin de mieux cerner l'impact des « sentiers de dépendance ».

Selon ce modèle, plusieurs facteurs doivent être considérés dans la détermination des niveaux de négociation : l'environnement culturel et social, l'intervention étatique, le modèle de croissance économique et le pouvoir relatif des parties.

2.1.1.1 Environnement culturel et social

L'environnement culturel et social est un facteur décisif dans l'analyse des niveaux de négociation puisqu'il permet de considérer la culture corporative partagée par les acteurs. Par exemple, il permet d'expliquer la faible croissance des associations patronales aux

États-Unis et au Japon en raison de l'esprit compétitif des patrons et de la légitimité du paternalisme dans les organisations. Ces employeurs préfèrent alors les négociations indépendantes de toute intervention externe (Bean, 1994 ; Gordon, 1985).

2.1.1.2 Intervention étatique

L'intervention étatique, par le biais des environnements légaux et politiques distincts, peut influencer directement les niveaux de négociation. En retour, les négociations influencent significativement les performances macroéconomiques, la compétitivité et la paix industrielle. L'État a donc tout intérêt à influencer les niveaux de négociation en fonction des intérêts qu'il veut poursuivre. Par exemple, la présence prolongée des partis sociaux-démocrates au pouvoir en Allemagne et en Suède durant la période de l'après-guerre a favorisé la constitution d'organisations syndicales centralisées et indirectement la création et le maintien de la négociation centralisée. L'intervention légale du gouvernement américain dans les années 1930 et le retour d'un climat politique conservateur au Japon à la fin des années 1940 ont plutôt favorisé la négociation au niveau de l'entreprise dirigée par des syndicats modérés (Gordon, 1985 ; Kochan et Katz, 1992).

2.1.1.3 Modèle de croissance économique

Le modèle de croissance économique privilégié par une industrie ou une nation contribue à façonner des structures industrielles distinctes qui peuvent favoriser la création d'associations patronales. Les industries fragmentées, surtout caractérisées par des marchés compétitifs et la présence de nombreuses petites entreprises intensives en main-d'œuvre et à faibles marges de profits, tendent à favoriser la formation d'associations patronales pour mener des négociations coordonnées (Bean, 1994 ; Jeong, 2001 ; Sisson, 1987). Au contraire, la négociation au niveau de l'entreprise serait préférée au sein de structures industrielles qui encouragent la formation de grandes entreprises (Bean, 1994). Cette prise en compte du modèle de croissance économique facilite la compréhension de la forte croissance des négociations centralisées en France, en Allemagne, en Italie et en Suède et dans les industries traditionnelles américaines et anglaises comme celles du vêtement, de la construction et de l'imprimerie.

Ces différents modèles de croissance contribuent à façonner les préférences et les stratégies des parties en regard du niveau de négociation collective et leur pouvoir respectif (Jeong, 2001). L'orientation idéologique des dirigeants syndicaux et leurs stratégies tendent effectivement à s'harmoniser aux structures de négociation en place. Par exemple, l'idéologie socialiste en Allemagne et en Suède a encouragé les syndicats à mettre en place des structures de négociation industrielles et nationales (Bunn, 1984 ; Skogh, 1984). Les syndicats américains, en raison de leur faible pouvoir relatif face aux employeurs, n'ont pu imposer leurs préférences dans la détermination des structures de négociation. Durant le 19^{ème} siècle, ils ont essuyé plusieurs défaites dans leurs tentatives de centralisation des négociations, ce qui les a amenés à développer un syndicalisme d'affaire apolitique. Les stratégies syndicales sont également influencées par la solidarité occupationnelle qui caractérise une industrie. Dans les industries traditionnelles, cette solidarité tend à être élevée pour plusieurs raisons : des niveaux de compétences élevés et homogènes entre les travailleurs ou encore des processus de formation, des salaires et des conditions de travail similaires en raison de la concentration régionale des marchés des produits. Les syndicats ont alors avantage à amener les négociations aux niveaux régional ou national. Par contre, une faible solidarité occupationnelle et de faibles incitatifs pour l'encourager favorisent la négociation d'entreprise (Jeong, 2001).

2.1.1.4 Pouvoir relatif des parties

Les employeurs et les associations patronales en charge des négociations coordonnées jouent un rôle important dans la détermination des structures de négociation. L'environnement politique et la relation de pouvoir entre les parties contribuent à expliquer le regroupement d'employeurs. En Angleterre, en Allemagne et en Suède, les associations d'employeurs ont été formées en tant qu'organisations défensives face aux syndicats (Armstrong, 1984 ; Bunn, 1984 ; Skogh, 1984). L'intervention du gouvernement en Angleterre durant la Deuxième Guerre ainsi que les liens déjà étroits entre les syndicats et les mouvements politiques en Allemagne ont encouragé et accéléré la formation des associations d'employeurs (Armstrong, 1984 ; Bunn, 1984). Aux États-Unis, elles étaient populaires dans les industries traditionnelles, mais très peu présentes dans les industries

modernes en raison du faible développement des syndicats industriels ou régionaux et de l'attitude défavorable du public face à la cartellisation (Bean, 1994 ; Windmuller, 1987).

2.1.1.5 L'importance d'une dimension historique

Le cadre de Jeong (2001) répond à bien des égards aux orientations théoriques de cette thèse. Premièrement, il accorde une place importante aux acteurs dans l'établissement des compromis sociaux et politiques quant aux niveaux où se déroulent les négociations. Deuxièmement, il permet de considérer les modifications environnementales inhérentes à la mondialisation et d'évaluer leurs effets sur les préférences des parties. Il offre donc la possibilité d'analyser dans quelle mesure les changements qui s'opèrent dans les structures de négociation peuvent être reliés à la mondialisation. Enfin, il laisse une place importante aux institutions et ouvre la voie à l'évaluation de la pertinence de l'une des trois propositions théoriques de l'étude qui porte sur leur force relative dans la structuration des choix stratégiques des acteurs.

Il faut toutefois mieux rendre compte du contexte institutionnel qui entoure les relations du travail et les choix des parties quant au type de structures de négociation à privilégier. C'est pourquoi il faut ajouter une perspective historique à l'analyse. Pour reprendre l'un des points essentiels de notre argumentation théorique présentée au chapitre 1, le développement des institutions s'inscrit dans une trajectoire déterminée qui impose des contraintes aux acteurs et influence leur évolution.

Cette thèse vise ainsi à aller au-delà du cadre théorique de Jeong (2001) par le biais d'une démarche analytique historique, mais surtout par la construction d'un modèle d'analyse qui se concentre sur l'une de ses composantes : les préférences patronales quant au type de structure à privilégier. Un apport important de cette thèse est donc l'étude de la logique d'action collective patronale. Il s'agit d'un acteur traditionnellement peu étudié dans le domaine des relations industrielles et encore plus dans un contexte généralement perçu comme étant défavorable à l'action collective patronale. Cette approche permet d'apporter un éclairage nouveau sur les différentes réponses possibles de l'acteur patronal en matière

de relations du travail face à l'internationalisation économique grandissante. Puisque les changements des structures de négociation impliquent nécessairement une modification des préférences des parties ou de l'équilibre du pouvoir entre elles, il faut insister sur les motifs qui justifient ces transformations. Ce n'est que par l'analyse des pressions qui agissent sur l'acteur patronal, en tenant compte des institutions en présence, qu'il est possible d'expliquer la façon dont leurs préférences se modifient et influencent leur propension à adhérer à des formes centralisées ou décentralisées de négociation.

L'objectif principal de ce chapitre, qui constitue le cœur des prochaines sections, est la présentation du modèle d'analyse. Ce dernier, qui est le résultat d'une démarche itérative entre la théorisation et l'analyse empirique, permet une analyse approfondie des impacts de la mondialisation sur l'environnement et les stratégies des acteurs patronaux en relations industrielles qui en retour, modifient les compromis sociaux qui sous-tendent les structures de négociation.

2.2 Les facteurs influençant les préférences des employeurs à l'égard des structures de négociation

Il est vrai que les institutions qui supportent la négociation centralisée et l'action collective patronale, une fois bien établies, peuvent être stables. Seulement, les modifications des marchés, des facteurs technologiques, des aspirations des travailleurs et même des politiques gouvernementales peuvent suffisamment secouer leurs piliers et mener à des changements importants au sein des structures de négociation (Bean, 1994).

Eaton et Kriesky (1998) proposent un point de départ intéressant pour l'étude des préférences des parties dans la détermination des structures de négociation. Leur identification de facteurs économiques, stratégiques et organisationnels nous conduit à une série de propositions théoriques qui peuvent être intégrées dans le modèle d'analyse de cette thèse. L'une des forces du modèle d'Eaton et Kriesky (1998) relève de l'intégration des facteurs économiques encore peu étudiés dans l'explication des modifications des préférences des parties. Malgré le positionnement théorique de cette thèse en faveur de la

prédominance des institutions dans la structuration des choix des acteurs, les facteurs économiques doivent tout de même être soumis à l'analyse pour approfondir l'explication de l'objet privilégié. Les facteurs organisationnels réfèrent aux stratégies élaborées par les entreprises pour répondre aux nouveaux impératifs de leur environnement. Suivant les recommandations de Zagelmeyer (2003), l'analyse de la détermination des structures de négociation doit nécessairement considérer de tels facteurs d'ordre micro. Finalement, Eaton et Kriesky (1998) intègrent des facteurs stratégiques qui, en regard de la posture théorique de cette thèse, permettent de vérifier l'importance relative des considérations de pouvoir dans la structuration des choix des acteurs.

Le cadre de Eaton et Kriesky (1998) ne permet toutefois pas de vérifier les trois propositions théoriques proposées, ni d'opposer la thèse de la convergence à celle de la différenciation. Les deux propositions liées au courant de la différenciation et aux approches néo-institutionnalistes concernent davantage des facteurs institutionnels et stratégiques. Notre modèle d'analyse propose donc quatre types d'explications susceptibles d'influencer les préférences des employeurs dans la détermination des structures de négociation. Il s'agit des facteurs économiques, organisationnels, institutionnels et stratégiques. Ainsi élaboré, ce modèle permet de mieux cerner l'impact des différents changements associés à la mondialisation sur les choix stratégiques des employeurs à l'égard des structures de négociation et d'établir des liens dynamiques entre différentes variables susceptibles de modifier leurs préférences.

L'élaboration de ce modèle a été guidée par un double défi : comment expliquer à la fois les mouvements contemporains observés à l'échelle mondiale en matière de structures de négociation et les évolutions historiques de ces mêmes structures ? Lorsqu'il est appliqué à différentes phases historiques, ce modèle permet de retracer l'évolution complète d'une même structure de négociation : autant sa centralisation que sa décentralisation ou même ses phases de stabilité. Avant de le présenter de façon plus détaillée, il faut d'abord préciser à quoi réfère le concept de préférences patronales pour un type de structures de négociation. Par la suite, les quatre types de facteurs du modèle d'analyse et leurs

influences présumées sur les préférences patronales à l'égard des structures de négociation sont présentés.

2.2.1 Définition de la variable dépendante de la recherche : les préférences patronales pour un type de structure de négociation

Le concept de centralisation des négociations réfère au niveau auquel une entente collective est formellement conclue (Soskice, 1990). La centralisation augmente avec l'étendue des employeurs et des employés couverts par l'entente qui, en retour, dépend de la centralisation verticale ou horizontale (Moene, Wallerstein et Hoel, 1993). La centralisation verticale est désignée par le niveau d'agrégation des activités économiques concernées par une entente. Trois principaux niveaux sont généralement identifiés: local (l'établissement ou l'entreprise), intermédiaire (la branche, secteur et occupation) et central (ententes intersectorielles). Le degré de centralisation horizontale dépend des catégories distinctes d'emplois pour lesquelles les négociations sont menées (cols bleus, cols blancs, etc.).

Cette thèse, concerne uniquement la centralisation verticale. Elle ne vise pas à mesurer le niveau de centralisation des négociations, mais bien les préférences des employeurs pour ces différents niveaux. La mesure à privilégier ne doit donc pas être statique, mais plutôt permettre de capter les modifications possibles de leurs préférences exprimées ou de rendre compte de l'évolution des structures de négociation. L'étude de Lee (2002) s'intéresse aux préférences des employeurs, provenant de secteurs variés, quant au type de structure de négociation à privilégier dans le futur. Cette mesure permet de vérifier si les structures actuelles de négociation correspondent à celles qui sont souhaitées de la part des employeurs. L'étude de Lee (2002) propose une classification selon cinq niveaux de négociation : la négociation au niveau de l'établissement, la négociation d'entreprise, la négociation diagonale, la négociation régionale et la négociation au niveau de l'industrie. Nous ne retenons que deux de ces niveaux dans le cadre de cette thèse : le niveau local (entreprise, établissement) et le niveau sectoriel ou intermédiaire, lequel réfère à des négociations qui impliquent les membres d'une association d'employeurs ou du moins les

employeurs d'une industrie donnée. En somme, il suffit de déterminer lequel de ces deux niveaux les employeurs préfèrent et/ou préféreraient.

2.2.2 Facteurs économiques

Pour mieux saisir les impacts de la mondialisation sur la propension des employeurs à adhérer à une forme d'action collective, il faut dans un premier temps mobiliser des facteurs économiques. De nombreuses pressions économiques sont susceptibles de modifier les préférences des employeurs à l'égard des structures de négociation : l'élargissement des marchés, le degré de différenciation des produits, l'intensité de la concurrence, la nouvelle composition sectorielle et la taille changeante de l'économie.

2.2.2.1 Étendue du marché des produits

Selon Weber (1967), l'intérêt économique fondamental des travailleurs et de leurs syndicats est de retirer les coûts du travail de la compétition. C'est d'ailleurs ce qui explique qu'ils ont traditionnellement tenté de faire l'adéquation entre les structures de négociation et la structure du marché des produits dans lesquelles ils évoluaient. Ils ont donc favorisé la centralisation des négociations, soit par le biais de structures formelles comme la négociation multipatronale, soit par des structures informelles comme la négociation-type. Les incitatifs pour les syndicats à centraliser les négociations sont ainsi plus forts là où des possibilités de surenchère antisyndicale sont plus grandes et où la compétition est plus intense (Fiorito, Gramm et Hendricks, 1991).

Pour les employeurs, des études ont permis d'établir qu'une plus grande concentration géographique du marché du produit a une influence positive sur leur propension à former des associations (Greenberg, 1966, cité dans Davies, 1986) ou à adhérer à des structures de négociation à employeurs multiples (Hendricks et Kahn, 1982 et 1984 ; Deaton et Beaumont, 1980). Plus particulièrement, les marchés locaux et régionaux sont souvent associés aux structures centralisées de négociation collective (Hendricks et Kahn, 1982), ce

qui peut expliquer, comme nous l'avons observé dans le chapitre 1, l'expansion de la centralisation des structures de négociation au Canada dans la période d'après-guerre. À cette époque, l'économie canadienne était stable en raison des nombreuses mesures protectionnistes implantées. Ces politiques ont ainsi contribué à créer un monopole virtuel des marchés des produits et, par conséquent, les entreprises canadiennes ont pu continuer à desservir des marchés locaux et régionaux.

En suivant cette logique, Hendricks et Kahn (1982) soutiennent que l'élargissement des marchés pourrait expliquer la modification des préférences des employeurs en faveur de structures décentralisées de négociation. Cet élargissement diminue les bénéfices que procurent les associations patronales dont les activités sont confinées en termes territoriaux (Traxler, 2003). De plus, il contribue à affaiblir la capacité des organisations syndicales d'égaliser par la négociation collective les conditions de travail dans un marché donné. Il devient ainsi plus difficile, voire même impossible, de protéger les salaires sur les marchés mondiaux comme c'était le cas pour les marchés nationaux ou locaux (Marginson, Arrowsmith et Sisson, 2003 ; Traxler, 2003b). Les employeurs perdent ainsi de l'intérêt envers les structures centralisées.

En résumé, l'élargissement du marché des produits vers l'international diminue l'intérêt patronal pour la négociation regroupée, donc la propension des employeurs à adhérer à une forme d'action collective (Eaton et Kriesky, 1998 ; Hendricks et Kahn, 1982 ; Kochan et Katz, 1988 ; Marginson, Arrowsmith et Sisson, 2003 ; Sexton, 2001 ; Traxler, 2003 ; Traxler, 2003b). Zagelmeyer (2003) nous incite toutefois à la prudence en regard de cette proposition car selon lui, les recherches ne sont pas concluantes quant aux impacts de l'élargissement des marchés sur le niveau où se déroulent les négociations.

Pour les fins de cette recherche, l'élargissement du marché des produits réfère à l'augmentation du volume des échanges commerciaux (exportations et importations). Cet indicateur permet de vérifier le caractère international du marché des produits.

2.2.2.2 Degré de différenciation des produits

Selon Sheldon et Thornthwaite (1999), le passage des marchés relativement stables de production de masse vers des marchés plus incertains composés de niches spécialisées accentuerait les efforts des employeurs pour décentraliser les structures de négociation. Un degré de standardisation élevé des produits est donc associé positivement à la formation de structures de négociation à employeurs multiples. L'étude d'Ingham (1974), citée par Davies (1986), réalisée dans un contexte scandinave, confirme cette relation. Les entreprises qui fabriquent des produits standardisés seraient plus vulnérables aux tactiques syndicales de surenchère. De plus, en cas de conflit, elles risqueraient de perdre une part de marché significative. L'étude de Davies (1986) démontre la pertinence de cette thèse au contexte canadien. Il cite l'exemple de l'association de relations du travail des brasseurs de bière formée en 1978 pour répondre à la surenchère des syndicats et celui des associations patronales des industries de produits forestiers et de pâtes et papiers.

À l'opposé, la différenciation grandissante mènerait à la diversification des intérêts des employeurs. Elle augmenterait aussi leur désir de négocier localement afin d'ajuster les salaires et les conditions de travail en fonction de leur ligne de produits et de mieux tenir compte de la variété des conditions de production des biens et des services (Katz, 1993 ; Hendricks et Kahn, 1982). Streeck (1987) considère également cette diversité croissante d'entreprises intégrées dans des marchés de plus en plus incertains comme un facteur déterminant dans les décisions des employeurs d'aligner les relations industrielles le plus près possible de leurs activités. Par contre, il n'est pas convaincu de l'efficacité de ce mouvement de décentralisation pour réduire les incertitudes du marché.

En résumé, la différenciation des produits et la recherche de niches sur le marché, en raison de la diversification des intérêts qui en résulte, diminuent l'intérêt des employeurs à l'égard d'une standardisation des conditions de travail et, par extension, d'une négociation regroupée (Marginson Arrowsmith et Sisson, 2003 ; Piore et Sabel, 1984 ; Purcell et Ahlstrand, 1994 ; Zagelmeyer, 2003). Pour vérifier le degré de différenciation des produits

dans un même secteur d'activités, il faut se référer à la gamme des produits et des services des entreprises qui composent le secteur étudié.

2.2.2.3 Intensité de la concurrence

Une autre réalité économique associée au processus de mondialisation est l'augmentation de la concurrence internationale, laquelle peut influencer la propension des employeurs à adhérer à une forme d'action collective. Plus particulièrement, l'augmentation de la concurrence résulte en une intensification des pressions exercées sur les relations du travail qui favorisent notamment la diminution des coûts de main-d'œuvre et l'élaboration de solutions plus adaptées aux réalités des entreprises pour augmenter le contrôle et l'efficacité (Gospel et Drucker, 1998). Le besoin de compétitivité des entreprises entraîne la nécessité d'ajuster la rémunération aux conditions du marché, ce qui pourrait les amener à décentraliser les négociations collectives (Bean, 1994). Cependant, les structures centralisées peuvent être utiles pour éviter les stratégies syndicales de surenchère. Flanders (1974) soutient d'ailleurs que la négociation multipatronale permet de retirer certains facteurs de production de la concurrence, ce qui mène à un meilleur contrôle du marché par les employeurs. Selon lui, cette forme de négociation peut être avantageuse lorsque la compétition est intense. Ainsi, pour réduire les pressions compétitives et retirer certains facteurs de production de la concurrence, les employeurs présenteront une propension accrue à se regrouper pour des fins de négociation (Flanders, 1974 ; Jeong, 2001 ; Marginson, Arrowsmith et Sisson, 2003).

Par contre, d'autres études empiriques démontrent que des entreprises préoccupées par la diminution des coûts de production voient la décentralisation des structures de négociation comme la solution idéale pour se procurer les capitaux nécessaires pour effectuer des investissements technologiques et relancer leur organisation. Selon une étude menée dans douze industries américaines, les employeurs considèrent les structures décentralisées comme le seul moyen pour augmenter leur pouvoir d'influence en vue de diminuer leurs coûts de main-d'œuvre (Voos, 1994). Les structures de négociation centralisées auraient donc un effet positif sur les salaires négociés (Katz, 1993), surtout dans les industries

fragmentées où le nombre de compétiteurs est considérable. Dans ce type d'industrie, les entreprises doivent porter une attention particulière aux coûts de production et aux prix des produits offerts sur le marché par les concurrents (Wial, 1994). Comme les employeurs sont en concurrence les uns avec les autres, la fragmentation de la production imposerait ainsi des pressions importantes vers la décentralisation des structures de négociation. Ils chercheront à obtenir un avantage concurrentiel par rapport à leurs concurrents et tenteront d'éliminer la capacité du syndicat de retirer les salaires de la concurrence. Cette réalité peut se manifester si l'État n'intervient pas pour permettre le maintien d'une structure centralisée (Kochan et Katz, 1988).

Forrest (1989) illustre bien l'impact de la fragmentation industrielle dans son étude de l'industrie des abattoirs au Canada. Au cours des années 1980, cette industrie a perdu son statut d'oligopole et de plus en plus de concurrents à faibles salaires ont pénétré le marché. La nécessité de diminuer les salaires a contribué au démantèlement de la structure de négociation centralisée (Forrest, 1989). Jumelée à la fragmentation de la production, la notion d'élasticité de la demande de produits permet de mieux expliquer l'incapacité de l'employeur à refiler une augmentation de coûts aux consommateurs. Dans un tel contexte, la centralisation sera privilégiée par les syndicats pour qu'ils soient en mesure de soutirer les coûts salariaux et des conditions de travail de la concurrence (Kochan et Katz, 1988; Sexton, 2001).

L'augmentation de la compétition internationale et la désyndicalisation dans certains pays augmentent le désir des employeurs d'agir au niveau local et de se démarquer de leurs concurrents. La négociation centralisée ne permet plus d'éliminer la concurrence sur les coûts de production puisque le taux de syndicalisation et le nombre d'organisations autour de la table centrale de négociation s'affaiblissent.

Des recherches récentes permettent toutefois d'émettre certaines réserves face à de telles propositions. À titre d'exemple, l'étude de Zagelmeyer (2003) présente des résultats peu concluants quant aux impacts de la concurrence. Il s'agit donc d'un facteur à approfondir dans le cadre de cette thèse.

Cette thèse doit également vérifier si l'intensification de la concurrence déstabilise les accords centralisés (Flanders, 1974 ; Katz, 1993 ; Voos 1994). Pour ce faire, elle considère que l'intensité de la concurrence dépend des degrés de concentration du marché et de concurrence étrangère ainsi que du taux de syndicalisation dans un marché (Katz, 1993 ; Voos, 1994).

Pour mesurer l'intensité de la concurrence, quatre indicateurs sont utilisés : le nombre d'établissements sur le marché, les échanges commerciaux, l'origine de la propriété et le taux de syndicalisation. Le premier indicateur permet d'évaluer le degré de concentration du marché. Ainsi, le déclin de la concentration du marché se reflètera par l'augmentation du nombre d'établissements. Les deuxième et troisième indicateurs permettent d'évaluer le degré de concurrence étrangère. Les échanges commerciaux réfèrent aux exportations et aux importations et permettent d'évaluer l'exposition d'un secteur à la concurrence internationale (Adda, 1996). L'origine de propriété réfère quant à elle au pays d'origine des entreprises d'un secteur. Les filiales étrangères représentent des formes d'investissements directs à l'étranger (IED) qui reflètent le degré d'intégration profonde d'une industrie (Giles et Maschino, 1998). Finalement, le taux de syndicalisation permet de vérifier si les secteurs à l'étude sont caractérisés par une vague de désyndicalisation.

2.2.2.4 Composition sectorielle de l'économie

Traxler (2003) considère la composition sectorielle de l'économie comme un facteur important pour l'action collective patronale. En prolongement des études sur la densité syndicale (Visser, 1991), il établit que le secteur manufacturier présente une plus forte densité patronale que le secteur des services. La croissance du secteur des services et le déclin du secteur manufacturier pourraient ainsi constituer un désavantage pour les associations patronales en ce qui a trait au renouvellement de leurs membres. Cette variable serait plus pertinente dans une étude comparative de différents secteurs. Dans la mesure où le devis de cette recherche ne privilégie pas une telle comparaison, notre modèle d'analyse n'intègre pas cette variable.

2.2.2.5 La taille de l'économie

Selon Traxler (2003), la taille de l'économie influence la densité patronale. En se basant sur les idées d'Olson (1965), il établit que plus la taille d'un groupe augmente, plus l'action collective est affectée négativement. De plus, il peut être moins rationnel pour les associations patronales situées dans de grands pays, en comparaison à celles situées dans des pays de plus petite taille, de poursuivre une stratégie de maximisation de l'effectif (Wallerstein, 1989). Un nombre raisonnablement élevé de membres est en effet suffisant pour assurer le renouvellement d'une association, lequel peut être atteint à des niveaux de densité plus faible dans les grands pays. Dans un contexte de rationalisation de leurs ressources, les associations patronales ont tendance à moins investir dans les coûts de recrutement si ce niveau absolu de membres est atteint. Encore une fois, comme cette variable est utile pour des recherches comparatives où la densité patronale dans différentes économies nationales ferait l'objet de l'analyse, elle n'est pas intégrée à notre modèle d'analyse.

2.2.2.6 Résumé

Les facteurs économiques constituent les principales manifestations de la mondialisation et permettent d'évaluer la pertinence de la thèse de la convergence dans l'étude des structures de négociation. Le nouvel environnement économique caractérisé par des marchés élargis, une différenciation marquée des produits fabriqués et une concurrence étrangère accrue entraîne la nécessité pour les entreprises de s'adapter et de répondre stratégiquement à ces nouveaux impératifs. Selon la thèse de la convergence, l'impossibilité pour les entreprises d'exercer un contrôle sur le marché mènerait nécessairement au déclin de la centralisation des négociations. L'analyse de la littérature laisse pourtant entrevoir une certaine marge de discrétion réservée aux acteurs patronaux dans l'évaluation des possibilités offertes par les structures de négociation pour contrôler les incertitudes de leur environnement. La concurrence intense sur le marché des produits pourrait amener certains d'entre eux à

préférer des structures de négociation centralisée. De façon générale, les facteurs économiques tendent à exercer une influence négative sur l'action collective patronale et sur la centralisation des négociations collectives.

2.2.3 Facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels représentent les stratégies déployées au sein de chaque entreprise pour mieux se positionner face aux nouvelles réalités économiques. Ainsi, selon les caractéristiques organisationnelles des entreprises, la propension des employeurs à adhérer à une forme d'action collective pour les fins de négociation peut différer. Les facteurs économiques et les facteurs organisationnels sont donc intimement liés. Les facteurs organisationnels intégrés au modèle d'analyse sont les suivants : la structure organisationnelle, la structure de propriété, l'intensité du capital, la marge de profits, la différenciation de la production à l'interne, l'organisation de la production, le cycle de vie de l'entreprise et la taille de l'entreprise.

2.2.3.1 Structure organisationnelle

La littérature reconnaît une certaine adéquation entre les structures organisationnelles et les structures de négociation. Plus le niveau de décision s'élève dans la hiérarchie organisationnelle, plus l'autre partie prenante à la négociation fait des pressions pour atteindre ce niveau et pour élargir l'unité de négociation (Kochan et Katz, 1988). L'abandon de la production de masse au profit d'une production plus spécialisée contribue au déclin de l'intégration verticale des entreprises. Les structures organisationnelles plus décentralisées, qui favorisent notamment le recours à la sous-traitance ou au réseautage, deviennent de plus en plus courantes (Katz, 1993), ce qui exerce des pressions vers la décentralisation des négociations. Dans la recherche de l'interlocuteur valable, les acteurs désirent en effet ramener les négociations collectives au même niveau où les décisions organisationnelles sont prises (Kochan et Katz, 1988). Or, dans les organisations décentralisées, les responsabilités en matière de relations industrielles sont maintenant entre

les mains des cadres intermédiaires (Kochan, Katz et McKersie, 1986 ; Lansbury et Niland 1992 ; Marginson et al., 1988 ; Purcell et Ahlstrand, 1989).

Bien que le phénomène de décentralisation des structures organisationnelles soit suffisamment répandu pour expliquer la décentralisation de la négociation collective, il y a une absence de littérature qui traite de ses répercussions. L'impact de la décentralisation des structures organisationnelles sur l'action collective et sur les structures de négociation est ainsi assez difficile à cerner. Cette thèse propose donc une vérification empirique de cette relation. Pour ce faire, les structures organisationnelles sont considérées comme l'agencement des différentes unités d'une entreprise. Plus particulièrement, ces structures définissent le mode d'organisation entre les différentes unités qui composent l'entreprise et le choix de répartition des moyens humains et matériels mis en œuvre entre ces différentes unités. La décentralisation des structures organisationnelles réfère ainsi au « processus par lequel les dirigeants d'une organisation délèguent leur pouvoir décisionnel aux cadres subordonnés » (Bergeron, 1995 : 340). Par conséquent, l'autorité n'est plus concentrée entre les mains des hauts dirigeants et ne s'exerce plus en fonction de la hiérarchie (Wial, 1994). Trois indicateurs sont retenus : l'autonomie des départements ou des unités de production, la structure d'autorité au sein de l'entreprise et le niveau de prise de décisions.

2.2.3.2 Intensité du capital

Pour faire face à la concurrence étrangère à faibles coûts de main-d'œuvre, les entreprises peuvent mettre en œuvre différentes stratégies de minimisation des coûts de production, soit en diminuant les coûts de main-d'œuvre, soit en misant sur une stratégie de capitalisation.

Selon certains auteurs, les entreprises qui effectuent de faibles investissements en capital, et qui sont ainsi caractérisées par une production à haute intensité de main-d'œuvre, privilégient le regroupement en association pour mener les négociations (Bean, 1994 ; Jeong, 2001 ; Sisson, 1987). De telles entreprises sont en effet plus vulnérables aux baisses de profits inhérentes à la perte de contrôle de leurs salaires par rapport à ceux de leurs

concurrents et plus soucieuses des coûts associés à la production et à la négociation. À l'inverse, les entreprises dont la production est caractérisée par une forte intensité en capital ressentent moins les pressions de la concurrence sur leurs coûts de main-d'œuvre.

Cette recherche vise à vérifier empiriquement si l'importance de la part des ressources financières consacrée aux coûts de main-d'œuvre influence positivement la négociation centralisée (Bean, 1994 ; Jeong, 2001 ; Kochan et Katz, 1988 ; Pierson, 1961 ; Sisson, 1987). L'intensité du capital réfère à l'importance relative du capital par rapport à d'autres facteurs de production, en l'occurrence, les coûts de main-d'œuvre. Pour déterminer le degré d'intensité des entreprises en capital (ou en main-d'œuvre), il faut se référer au pourcentage des coûts de main-d'œuvre par rapport aux coûts totaux de production pour chacune d'elles.

2.2.3.3 Marge de profits

La marge de profits détermine directement la capacité des entreprises de payer, d'assumer les frais liés à l'action collective et de supporter les coûts de l'entente négociée. Selon Voos (1994), dans un contexte de fortes pressions sur la structure des coûts, des entreprises avec de petites marges de profits (capacité de payer) auraient tendance à délaissier la négociation regroupée pour poursuivre leurs propres stratégies de diminution des coûts. De telles entreprises sont également susceptibles d'être plus sévèrement touchées par des conflits de travail ou des actions de solidarité. D'autres auteurs soutiennent, au contraire, que des entreprises avec une faible capacité de payer vont privilégier le regroupement en association pour diminuer les frais de coordination et de négociation (Bean, 1994 ; Jeong, 2001 ; Pierson, 1961 ; Sisson, 1987). Elles souhaitent donc profiter de la diminution des coûts de transaction qu'entraîne la négociation centralisée (Zagelmeyer, 2003). Ces deux propositions contradictoires doivent être vérifiées empiriquement.

Selon Dion (1986), la notion de profits réfère au « résultat du produit de l'entreprise revenant à l'entrepreneur après que sont payées toutes les dépenses se rattachant au capital et au travail, ainsi que les matières premières » (p. 375). La marge de profits représente

donc les bénéfices que réalise une entreprise après les impôts et les ventes. Notre étude insiste plus particulièrement sur l'évaluation des employeurs quant à la marge de profits dont ils disposent.

2.2.3.4 Organisation du travail

Les pressions économiques subies par les entreprises et les nouvelles technologies obligent également les employeurs à restructurer les lieux de travail (Bélanger et Murray, 1994 ; Lévesque et Murray, 1998 ; Maschino, 1992 ; Osterman, 1994). L'heure est maintenant à la participation des travailleurs et à leur implication dans le processus décisionnel. Le remplacement des processus de production tayloriste et fordiste par des formes variées de spécialisation flexible, favorise la décentralisation des négociations et par le fait même, diminue l'intérêt des employeurs pour le regroupement en association (Pontusson et Swenson, 2000 ; Sheldon et Thornthwaite, 1999 ; Traxler, 2003b).

L'introduction de changements en matière d'organisation de la production entraîne l'augmentation de l'importance accordée aux enjeux non salariaux au cours des négociations collectives (Katz, 1993) et des besoins de flexibilité dans les salaires et les pratiques de travail au niveau micro (Boyer, 1986). Pour plusieurs, ces nouvelles exigences expliquent les efforts des employeurs pour décentraliser les négociations (Bean, 1994 ; Eaton et Kriesky, 1998 ; Golden et Wallerstein et Golden, 1997 ; Katz, 1993 ; Lindbeck et Snower, 1995 ; Marginson et Sisson, 1996 ; Pontusson et Swenson, 1996 ; Streeck, 1993). Il serait en effet difficile, voire même impossible, de négocier de nouvelles pratiques d'organisation du travail dans une structure de négociation centralisée puisqu'il s'agit de préoccupations purement locales (Bean, 1994 ; Eaton et Kriesky, 1998 ; Katz, 1993 ; Marginson et Sisson, 1996). Dans un pareil cas, les parties devraient négocier de nouvelles pratiques de travail à un niveau central et prévoir des modèles d'adaptation pour les appliquer au niveau local (Katz, 1993). Puisque le développement de nouvelles pratiques de travail nécessite l'implication des travailleurs et la coopération du syndicat, les structures de négociation décentralisées seraient plus adaptées (Katz, 1993). Les

employeurs croient ainsi qu'il est favorable de négocier localement les changements aux règles de travail et qu'ils auront plus de succès à procéder de la sorte.

En suivant cette logique, une proposition complémentaire peut également être considérée : une certaine stabilité dans l'organisation du travail encouragerait les employeurs à maintenir les négociations centralisées. Le mouvement de centralisation des structures canadiennes de négociation au cours des années d'après-guerre appuie d'ailleurs cette proposition. Durant toute cette période, les entreprises ont privilégié une organisation du travail stable et homogène basée sur les principes tayloriens et fordien.

Voos (1994) remet en cause cette association positive entre la réorganisation du travail et la décentralisation des structures de négociation. Des tendances à la décentralisation ont en effet été observées au sein d'organisations qui n'ont pas introduit de nouvelles formes d'organisation du travail. Dans la même lignée, Bosch (2002) a démontré que les entreprises adeptes des méthodes post tayloristes d'organisation du travail ne sont pas celles qui exercent le plus de pression sur les conventions collectives de branche. Ces dernières rémunèrent la main-d'œuvre à un tarif supérieur pour imposer leurs propositions en matière d'organisation du travail. Ce sont plutôt les entreprises des secteurs à bas salaires, dont le système de production est fondé sur les principes tayloristes, qui cherchent à se retirer des conventions collectives de branche (Bosch 2002). Ces différentes interprétations des liens entre l'organisation du travail et le niveau des négociations collectives font appel à une vérification empirique.

Dans cette analyse, l'organisation du travail est considérée comme l'aménagement des postes dans une organisation de manière à maximiser le rendement du travail. L'indicateur retenu est donc le processus de production au sein d'une organisation, lequel permet de rendre compte des réaménagements possibles dans l'organisation du travail.

2.2.3.5 Structures de propriété et de production

La mondialisation et les révolutions technologiques et organisationnelles ont poussé les entreprises à adopter de nouvelles configurations institutionnelles (Boyer et Hollingsworth, 1997). Pour faire face à la nature globale des marchés et aux variations dans les coûts du travail, elles ressentent désormais le besoin de se rapprocher des marchés qu'elles desservent et de leurs clients, ce qui les amène à conclure de nombreuses alliances stratégiques transfrontalières et à faire de nombreuses acquisitions. Elles doivent également investir en recherche et en développement de nouveaux produits. Pour faciliter cette course à l'innovation et en réduire les coûts, les entreprises se regroupent au sein de réseaux complexes qui compromettent les hiérarchies internes des entreprises, modifient les modèles de compétition et de coopération entre les institutions du travail et complexifient les formes de coordination entre les entreprises. Les nouvelles stratégies organisationnelles privilégiées impliquent ainsi une reconfiguration de la structure organisationnelle qui tend à rendre les frontières de l'entreprise de plus en plus diffuses. Le modèle de la grande firme verticalement intégrée de propriété exclusivement locale qui se concentre uniquement sur la principale compétence de l'entreprise tend à décliner. Les entreprises utilisent davantage les services de sous-traitants spécialisés pour assurer toutes les autres fonctions périphériques (Herzenberg, Alic et Wial, 1998 ; Osterman et al., 2001).

Selon Sheldon et Thornthwaite (1999), la décomposition des grandes entreprises en grappes ou en réseaux de petits producteurs, la déstratification organisationnelle et la dévolution et l'extension du contrôle managérial, sont des tendances qui mèneraient à la décentralisation de la négociation collective. L'appartenance à une entreprise transnationale ou l'intégration opérationnelle au sein d'une stratégie organisationnelle plus large peuvent également diminuer la propension des employeurs à favoriser des formes de négociation regroupée (Hendricks et Kahn, 1982). Les arguments à l'appui d'une telle proposition sont de deux ordres. En premier lieu, les gestionnaires des établissements contrôlés par une propriété étrangère pourraient devoir tenir compte de dispositifs institutionnels différents de ceux d'un établissement local. Les multinationales sont effectivement en mesure de développer des systèmes d'emplois spécifiques à leur organisation qui peuvent être incompatibles avec

un système de relations industrielles national (Zagelmeyer, 2003). En second lieu, ces mêmes gestionnaires pourraient vouloir copier les configurations institutionnelles et organisationnelles du pays d'origine jugées supérieures (Zagelmeyer, 2003). Cela suggère que les anciennes structures de production intégrées verticalement et la propriété locale aient influencé positivement le choix des employeurs pour des structures centralisées de négociation.

Des recherches récentes ont vérifié ces différentes propositions. En Grande-Bretagne, une étude a démontré que les établissements sous un contrôle étranger et/ou avec des marchés de produits internationaux sont négativement et faiblement associés avec la négociation centralisée (Zagelmeyer, 2003). En Allemagne de l'Ouest, une étude a démontré que la propriété étrangère des établissements est négativement associée avec la centralisation de la négociation, alors qu'elle est positivement associée en Allemagne de l'Est (Kohaut et Schnabel, 2001, cité dans Zagelmeyer, 2003). Cette thèse vise à analyser l'influence de cette variable dans un contexte nord-américain.

Nous nous intéressons plus particulièrement aux impacts de l'origine de propriété et de la décomposition internationale du processus de production sur les préférences des employeurs à l'égard du niveau de négociation collective. Ce démembrement de la production des biens peut être constaté par le biais de l'augmentation des investissements directs à l'étranger (IED). Les multinationales ciblent en effet les régions du globe où il est plus avantageux de produire certaines composantes du produit fini. L'indicateur retenu pour mesurer cette variable est ainsi la localisation géographique, laquelle permet de détecter la présence d'IED, de structures de production intégrées, d'alliances stratégiques à l'échelle continentale et de sous-traitants internationaux (Morissette, 2000).

2.2.3.6. Degré de différenciation des produits à l'interne

Les employeurs qui poursuivent une stratégie de différenciation de la gamme de produits fabriqués à l'interne préféreraient des structures de négociation décentralisées pour adapter les salaires et les conditions de travail en fonction des unités de production indépendantes.

La logique présentée à l'échelle industrielle demeure pertinente en regard de l'influence de la diversification des produits fabriqués. De cette différenciation croissante, il résulte une diversification importante des intérêts des employeurs et un intérêt moindre envers l'uniformisation des conditions de travail et la négociation centralisée. Au contraire, un fort degré de standardisation des produits fabriqués à l'interne augmente l'intérêt des employeurs pour la centralisation des négociations. Pour vérifier empiriquement cette proposition, la gamme des produits fabriqués par les entreprises étudiées doit servir d'indicateur.

2.2.3.7 Cycle de vie de l'entreprise

Le cycle de vie d'une entreprise comporte plusieurs phases auxquelles sont associés des défis spécifiques. Selon Zagelmeyer (2003), une association entre l'âge d'une entreprise et la propension vers l'action collective patronale peut être établie grâce à l'approche des cycles de vie d'une organisation. Les jeunes entreprises, par exemple en phase de démarrage, ont besoin de dispositifs institutionnels plus flexibles pour connaître le succès, alors que les entreprises en phase de maturité ou en situation de crise peuvent utiliser la négociation au niveau de l'établissement pour faciliter la restructuration et à la réorganisation de leur entreprise (Zagelmeyer, 2003). L'âge d'une entreprise peut également être relié à la tradition ou à l'inertie institutionnelle : une entreprise qui évolue au sein d'une structure institutionnelle depuis un certain temps développe une confiance envers les capacités de cette structure à résoudre différents problèmes potentiels et peut souhaiter y demeurer. De plus, il ne faut pas négliger les coûts élevés associés à un changement institutionnel.

Une entreprise bien établie et plus âgée devrait donc présenter une propension plus élevée à demeurer au sein d'une association patronale et d'une structure de négociation centralisée si elle y participe depuis un certain temps. Par contre, les entreprises en phase de démarrage n'ont pas développé de liens étroits avec l'association. Par conséquent, elles ne devraient pas manifester un désir aussi marqué à demeurer au sein de l'association ni même à y adhérer.

Le cycle de vie d'une entreprise réfère aux différentes phases de l'existence d'une entreprise : démarrage, croissance, maturité, décroissance ou crise. Selon Zagelmeyer (2003), l'âge de l'entreprise peut être utilisé en tant qu'approximation du cycle de vie de l'entreprise.

2.2.3.8 Taille des entreprises

Lorsque les employeurs individuels sont plus petits que le syndicat, ils ont tendance à se regrouper pour bénéficier de la force du nombre (Pierson, 1961 ; Zagelmeyer, 2003). Les entreprises de petite taille se considèreraient donc plus viables en adhérant à une négociation multipatronale. En plus de bénéficier de façon disproportionnée de la fonction de contre-pouvoir, elles y voient une protection contre les syndicats puissants et un bon moyen de diminuer les coûts de transaction et de coordination des négociations. Une étude récente a d'ailleurs démontré que la centralisation serait négativement associée avec la taille des organisations (Zagelmeyer, 2003).

La vague de fusions et d'acquisitions d'entreprises, qui conduit à une augmentation de la taille des entreprises et de la concentration des marchés, pourrait donc entraîner des pressions vers la centralisation des structures de négociation. Sexton (2001) soutient cependant que la recherche par les travailleurs d'une communauté d'intérêts, les préférences des officiers syndicaux pour l'autonomie locale et la pluralité syndicale au Québec freinent cette tendance.

Cette variable vise surtout à cerner le portrait d'une industrie et de retracer l'évolution sectorielle en ce qui a trait aux formes de réaménagement du capital (fusions, acquisitions) en plus d'évaluer la diversité d'intérêts des entreprises de tailles différentes (nombre d'employés).

2.2.3.9 Résumé

Les facteurs organisationnels constituent les réponses des entreprises aux modifications de l'environnement. Ils sont ainsi intimement liés aux facteurs économiques. Pour demeurer concurrentielles, les entreprises déploient de nombreuses stratégies qui influencent leurs choix en matière de relations du travail. La structure de négociation privilégiée doit donc être analysée en fonction du contexte organisationnel. De façon générale, les facteurs organisationnels n'imposent pas un type de structure de négociation en particulier. Selon les différentes réalités des organisations, des effets variés peuvent s'exercer sur les structures de négociation. Selon la thèse de la convergence, les stratégies organisationnelles déployées pour affronter le nouvel environnement économique devraient mener à la décentralisation des structures de négociation. Cependant, la littérature fait état de nombreuses stratégies possibles pour se démarquer de la concurrence. Il est ainsi difficile de présumer d'une direction unilatérale des préférences en matière de structures de négociation.

2.2.4 Facteurs institutionnels

Les facteurs institutionnels doivent recevoir une attention particulière dans l'étude des structures de négociation. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, les institutions sont en mesure de pallier les imperfections du marché et d'amoindrir l'impact des facteurs économiques et organisationnels (North, 1990). Le degré de centralisation des négociations est donc relié à son ancrage institutionnel. Plusieurs facteurs constitutifs de l'environnement institutionnel sont pris en considération : l'encadrement législatif de la négociation, le caractère représentatif des organisations patronales et syndicales, l'importance des services offerts par l'association patronale et l'appui syndical pour la centralisation ou la décentralisation des négociations.

2.2.4.1 Encadrement législatif

Les politiques publiques fournissent le cadre légal nécessaire à la négociation collective et interviennent dans les politiques, les stratégies et les structures syndicales (Zagelmeyer, 2003). De plus, l'intervention étatique contribue à la création des associations d'employeurs en plus de légitimer leurs rôles. Cette influence positive s'explique par la réduction de l'importance du marché en tant que mécanisme d'allocation des ressources et par l'augmentation proportionnelle de l'importance accordée à la politique qui découlent des actions de l'État (Behrens, 2003 ; Jeong, 2001). De plus, la création d'associations patronales peut être stimulée par diverses politiques étatiques comme la réduction de taxes, la délégation de fonctions qui lui étaient traditionnellement dévolues ou les dispositions statutaires qui étendent les accords collectifs multipatronaux aux employeurs qui ne sont pas affiliés à l'association patronale signataire (Gladstone, 1984 ; Traxler, 1998). Cette dernière disposition laisse croire aux employeurs qu'ils seront liés par l'entente même s'ils sont hors de l'association. Il devient ainsi rationnel pour eux de s'associer et de participer à la négociation des résultats qui vont les lier. En résumé, le support législatif est décisif pour la création et le maintien d'associations d'employeurs et de la négociation multipatronale (Traxler, 2003b).

Selon Sexton (2001) l'intervention étatique peut influencer la centralisation des négociations de plusieurs façons : par une approche de l'organisme responsable qui favorise l'établissement de grandes unités de négociation, par un rôle très actif dans l'intervention de planification économique et sociale, par la présence de politiques de prix et de revenus et par une très forte substitution des parties par le gouvernement dans la négociation. L'histoire fournit des exemples qui confirment l'influence positive des politiques publiques sur la centralisation des négociations. D'abord, le système des décrets des conventions collectives, en visant le secteur industriel, a contribué à l'adoption de structures de négociation impliquant plusieurs employeurs au Québec. Ensuite, les nombreuses mesures protectionnistes adoptées par le gouvernement ont contribué à maintenir un environnement économique stable pour les entreprises et à favoriser la négociation centralisée.

Cependant, la mondialisation façonne des environnements légaux et politiques différents qui semblent défavoriser les associations patronales et la négociation centralisée. L'État est effectivement contraint d'abandonner les politiques économiques et sociales qui avaient traditionnellement favorisé les structures de négociation centralisées (Kochan et Katz, 1988). Il s'est ainsi lancé dans une course à la déréglementation qui peut être définie comme :

« ... the relaxing, or even lifting, of legal regulation or collective control over decision making. Although often understood in relation to attempts to re-establish a free labour market, it can also describe the attempt to replace bi- or trilateral decision making with unilateral decision-making by entrepreneurs and managers » (Sergenberger, 1992 : 147).

Les gouvernements de plusieurs pays adoptent maintenant des politiques qui favorisent le libre marché en vue d'augmenter la compétitivité des marchés et d'aider les entreprises à s'ajuster rapidement à la concurrence mondiale. Certains gouvernements dénoncent même la rigidité de la négociation coordonnée et considèrent qu'elle ne permet pas la flexibilité salariale nécessaire pour promouvoir la création d'emplois et éviter le chômage dans des régions fortement éprouvées (Korczynski, 1997).

En résumé, les politiques adoptées dans le cadre du processus de libéralisation des marchés, et la façon de les gérer peuvent mener à la décentralisation des structures de négociation (Huber et Stephens, 1996, cité dans Golden et Wallerstein 1997 ; Sergenberger, 1992 ; Kochan et Katz, 1988). L'exemple de l'industrie du camionnage américaine démontre à ce propos les liens entre la déréglementation économique et la décentralisation des négociations (Belzer, 1995). Les effets de cette déréglementation sur les relations industrielles ont été tels qu'ils ont entraîné la segmentation de l'industrie de même que la dispersion des salaires (Belzer, 1995).

De plus, le retrait de l'État peut contribuer à affaiblir les principaux défenseurs des structures de négociation : les syndicats. Il est aussi l'une des causes du déclin des associations patronales. En effet,

« quand l'État se retire, l'action collective et organisée des syndicats de salariés s'affaiblit, la frilosité à l'égard du monde fait place à des attitudes conquérantes chez les patrons, l'action collective semble perdre ses principales justifications. Les entreprises semblent se passer des organisations patronales, de leurs fonctions politiques, économiques et sociales tout particulièrement » (Bunel, 1996 : 6).

L'abandon de politiques publiques favorables à la négociation centralisée devrait diminuer l'intérêt des employeurs pour ces structures et pour l'action collective patronale. (Bean, 1994 ; Bunel, 1996 ; Kochan et Katz, 1988 ; Traxler, 2003b). En effet, plus le gouvernement prône la déréglementation, plus la fragmentation des marchés est grande et la concurrence vive. De fortes pressions à la baisse sur les prix et les conditions de travail peuvent alors s'exercer, lesquelles poussent les employeurs à décentraliser les structures de négociation (Sexton, 2001).

Dans cette thèse, l'influence de l'encadrement législatif sera vérifiée grâce à la classification de Sexton (2001) pour qui les interventions gouvernementales peuvent favoriser la centralisation ou la décentralisation. Ainsi, la centralisation est avantagée lorsque l'État privilégie une approche qui favorise l'établissement de grandes unités de négociation, qu'il y a un fort interventionnisme étatique en matière de planification économique et sociale, que de nombreuses politiques de prix et de revenus sont en vigueur et qu'il y a une forte substitution des parties par l'État dans le processus de négociation. Par contre, la déréglementation des marchés favorise la décentralisation.

2.2.4.2 Caractère représentatif des associations patronales

Règle générale, plus une association patronale est représentative de l'ensemble des entreprises d'une industrie, plus ces dernières auront tendance à s'y regrouper. Actuellement, la diminution de la taille des entreprises contribue à affaiblir le caractère représentatif des associations patronales et par conséquent, la légitimité des conventions qu'elles ont négociées (Bunel, 1996). Les industries qui présentent des variations de taille

importantes entre les entreprises sont réputées être plus hétérogènes en termes de structures organisationnelles et de technologies (Schmitter et Streeck, 1981). Cette hétérogénéité, en plus de rendre l'action collective patronale difficile, donne une signification politique aux règles de prises de décisions dans les organisations patronales. Une polarisation entre les grandes et les petites firmes est alors possible. D'un côté, les grandes firmes peuvent considérer que la formule « une firme, un vote » ne reflète pas leur poids relatif dans l'industrie. De l'autre, les petites organisations peuvent souffrir du poids des gros joueurs de l'industrie et considérer que seuls les intérêts de ces derniers sont dans le processus d'arbitrage entre les membres (Vatta, 1999).

La question devient alors de déterminer les facteurs en mesure d'assurer le caractère représentatif des associations patronales. À ce propos, (Traxler, 2003b) suggère qu'elles doivent adopter une structure organisationnelle adéquate. Cette dernière comprend à la fois l'étendue des domaines qu'elle représente et les procédures de décisions internes. Les domaines couverts par une association ne doivent pas être trop nombreux. De cette façon, elle limite le regroupement d'intérêts divergents et n'écarte pas les intérêts de certains dans la formulation des objectifs de ses objectifs. La procédure décisionnelle interne tend également à s'affaiblir avec une centralisation grandissante.

Pour augmenter leur représentativité et faciliter le recrutement, la solution pour les associations patronales ne relève pas simplement du rétrécissement des domaines couverts et de la décentralisation de la procédure décisionnelle interne. Pour Schmitter et Streeck (1981), une telle approche est en contradiction avec la logique d'influence. La capacité d'une association à mener une action stratégique dépend du nombre de segments de marché du travail qu'elle contrôle (Müller-Jentsch, 1988). La logique d'influence nécessite ainsi un certain degré de centralisation.

Plusieurs mesures ont été développées pour évaluer le caractère représentatif des associations patronales, autant de manière quantitative que qualitative. Sur le plan quantitatif, c'est la proportion d'un groupe cible potentiel qui a rejoint une association particulière. Pour la mesurer, il faut s'en remettre au concept de densité patronale qui peut,

par analogie, être défini de la façon suivante : « percentage of employees organized by the peak within its domain,... » (Visser, 1991). Traxler (2003) mentionne que cette mesure ne permet toutefois pas de bien capter le nombre d'entreprises représentées par une association patronale. Procéder de la sorte implique une lecture moins précise du degré de pénétration de l'association patronale dans l'industrie. Le simple fait qu'une grande entreprise soit membre de l'association patronale ferait augmenter sa représentativité. Il faut ainsi considérer la densité patronale en termes d'organisations et se référer au pourcentage des entreprises d'un secteur donné qui sont membres d'une association patronale par rapport à une population donnée d'entreprises.

Sur le plan qualitatif, la représentativité renvoie à la capacité d'une association patronale de donner une expression consistante aux différents intérêts qui la composent. Il faut examiner le degré de centralisation des associations et de concentration ou de fragmentation entre les associations (Traxler, 2003). Le degré de centralisation réfère au contrôle exercé par les organisations patronales sur leurs membres. Il est plutôt faible lorsque ses membres répondent aux conditions suivantes : ils ne sont pas obligatoirement sujets aux ententes collectives signées par l'association (membres non conformes) ; ils peuvent conduire des négociations individuelles si leurs intérêts ne sont pas liés à celles menées par le groupe, lorsqu'ils organisent de façon autonome l'action industrielle ; ou ils paient leurs employés plus cher que le montant fixé par l'entente signée par l'association.

Le degré de fragmentation ou de concentration des associations patronales réfère au nombre d'organisations nationales sur un territoire donné. Selon Traxler (2004 : 46) cette mesure repose sur l'hypothèse suivante : un grand nombre d'associations signifie que les domaines couverts par chacune d'elles sont restreints et, par conséquent, qu'elles sont représentatives des intérêts de leurs membres.

2.2.4.3 Importance des services de l'association patronale

L'adhésion à une forme d'action collective patronale en matière de négociation entraîne une perte d'autonomie pour les employeurs individuels dans leur processus décisionnel.

Pour compenser leurs membres, les associations patronales peuvent leur offrir des services ou même pénaliser les non-membres. Selon la logique d'Olson (1965), les associations patronales sont en mesure de fournir des « biens collectifs » auxquels les entreprises, individuellement, ne pourraient accéder, ou du moins, seulement à des coûts très élevés. Il devient alors rationnel pour un employeur d'adhérer à une association. Korczynski (1997) voit d'ailleurs la décentralisation des structures de négociation en Angleterre en partie comme un problème de biens collectifs. Une augmentation du pouvoir des employeurs vis-à-vis des syndicats et la compétition entre les entreprises réduisent les avantages des actions collectives et donnent aux employeurs la possibilité de poursuivre leurs meilleurs intérêts individuels en tentant de connecter les salaires, les efforts et les profits au niveau de l'entreprise. Les associations patronales doivent ainsi offrir des services qui éviteront ce phénomène de « free-riding ».

Il faut aussi vérifier dans quelle mesure les employeurs sont prêts à sacrifier un degré d'autonomie en retour de services reçus. Ils préféreront adhérer à une association patronale si les services offerts sont jugés utiles et indispensables et, par conséquent, accepteront davantage les négociations centralisées. Selon Traxler (2003), une étude empirique des services offerts par l'association patronale nécessite une analyse en profondeur de chacun de ces derniers. Il s'agit donc de faire la liste des services offerts par l'organisation patronale et de vérifier l'importance que les membres leur accordent.

2.2.4.4 Caractère représentatif des organisations syndicales

Les employeurs retirent certains avantages à participer à une négociation centralisée lorsqu'un marché est fortement syndiqué puisqu'ils peuvent soustraire les coûts de main-d'œuvre de la compétition. À ce propos, Davies (1986) mentionne que la puissance du syndicat dans l'industrie de la construction au Canada explique en partie le regroupement historique des employeurs en associations pour mener les négociations. Selon Kochan et Katz (1988), plus un syndicat réussit à représenter un grand nombre d'employés dans un secteur, plus grandes sont ses chances de centraliser la structure de négociation.

En suivant cette logique, un faible taux de syndicalisation suggère l'incapacité des structures centralisées à retirer les coûts de main-d'œuvre de la compétition et pourrait expliquer la vague de décentralisation. À l'heure du repli de l'État derrière des politiques de libre marché et de l'augmentation du pouvoir des entreprises, les syndicats et le régime institutionnel tendent à s'affaiblir (Bunel, 1996). De plus, la montée de l'individualisme et les nouvelles stratégies managériales imposent de sérieuses difficultés à l'action collective (Morin, 1990).

Le processus de décentralisation des structures de négociation impose également deux problèmes de taille aux organisations syndicales. Le premier est l'augmentation de l'isolement des syndicats locaux qui pourraient en venir à absorber la logique de la compétitivité de l'employeur (Murray, 1994). Le second est le besoin de modifier les rôles autrefois assumés par les organes sectoriels ou nationaux. Ils doivent en supporter les syndicats locaux et coordonner les négociations locales pour compenser la dilution des structures de négociation sectorielles. Il est donc nécessaire pour les syndicats, lorsqu'ils évoluent au sein de structures de négociation décentralisées, de développer des mécanismes de coordination.

Il faut ainsi tenter de déterminer dans quelle mesure la représentativité du syndicat influence la propension des employeurs vers la négociation regroupée. Pour ce faire, le concept de densité syndicale est utilisé et réfère au « rapport de grandeur entre le nombre de travailleurs syndiqués et celui d'une population donnée » (Dion, 1986 : 153).

2.2.4.5 Appui du syndicat

Jeong (2001) suggère que le maintien d'une structure de négociation centralisée dépende en partie de l'appui du syndicat. Les observations de Katz (1993) confirment cette relation. Dans plusieurs pays, les syndicats locaux ont supporté la décentralisation pour différents motifs. Certains d'entre eux, placés dans une situation où leur survie est menacée, ont accepté la décentralisation de la négociation en échange de la conservation des emplois. D'autres l'ont plutôt acceptée parce que cette forme de négociation permet de participer

aux décisions. Des structures centralisées sont effectivement caractérisées par une faible participation des acteurs locaux.

Certains syndicats considèrent les négociations centralisées comme le meilleur moyen pour se prémunir d'un plus grand pouvoir de négociation et pour résister aux efforts des employeurs de soumettre les salaires aux conditions du marché. Cette réalité est d'autant plus vraie au sein d'une industrie fragmentée où la taille des syndicats locaux est petite. Seul le rassemblement de plusieurs petites unités peut octroyer le pouvoir nécessaire pour contrer les employeurs.

L'appui du syndicat est ainsi un facteur important dans le maintien d'une structure de négociation centralisée. Pour la vérification empirique, il faut se référer aux préférences syndicales envers le type de structure de négociation. À l'image de la variable dépendante dans cette étude, seulement deux niveaux de négociation sont considérés : la négociation locale et la négociation sectorielle.

2.2.4.6 Résumé

Les facteurs institutionnels sont au cœur de la conception des sentiers de dépendance. Le contexte institutionnel de l'action collective patronale comprend au départ des facteurs externes aux organisations patronales. Il s'agit de l'encadrement législatif et la représentativité des syndicats et leurs préférences en matière de structures de négociation. Les nouvelles stratégies gouvernementales en faveur de la déréglementation et du libre marché et l'abandon des politiques qui favorisaient la centralisation des négociations imposent de sérieuses difficultés au maintien de l'action collective patronale. De plus, selon les préférences des syndicats et leur degré de pénétration au sein d'une industrie, des effets variés peuvent se faire sentir au niveau des structures de négociation.

Le contexte institutionnel de l'action collective patronale comprend également des facteurs internes aux associations patronales qui sont susceptibles de modifier l'évaluation des employeurs quant à l'utilité de mener une action collective. Il faut tenir compte de la

structure de représentation d'une association patronale, laquelle permet à ses membres d'évaluer dans quelle mesure leurs intérêts sont bien représentés. Il faut également porter une attention particulière aux différents services offerts par l'association. Ces facteurs peuvent diminuer l'influence des facteurs économiques et organisationnels sur les structures de négociation en permettant notamment aux employeurs d'avoir accès à certains biens collectifs dont ils seraient privés s'ils avaient recours à une stratégie de décentralisation des négociations collectives.

2.2.5 Facteurs stratégiques

Les facteurs stratégiques réfèrent aux considérations de pouvoir qui influencent les stratégies et le choix des parties en matière de structures de négociation collective. Ces facteurs demeurent une question de perception de la part des acteurs et peuvent influencer leurs choix à participer ou non à la négociation centralisée. Selon Windmuller (1987), les préférences des parties à l'égard des structures de négociation dans différents pays sont le résultat de leur évaluation de la façon dont leurs intérêts, donc leur pouvoir relatif de négociation, sont mieux servis. Les structures de négociation stables dans le temps sont donc celles qui répondent adéquatement aux besoins des employeurs et des syndicats (Forrest, 1989).

2.2.5.1 Pouvoir relatif de négociation

Selon Sexton (2001), une double influence s'exerce entre le pouvoir et les structures de négociation. D'abord, puisque les structures de négociation reflètent les préférences des parties, ces dernières vont nécessairement opter pour une structure qui va maximiser leur pouvoir. Ensuite, le type de structure en place influence directement le pouvoir de négociation des parties.

Lorsqu'un employeur détient un faible pouvoir relatif de négociation, il a tendance à s'associer avec d'autres employeurs pour mener les négociations et même accepter des

structures informelles de négociation qui favorisent l'uniformisation des conditions de travail (Sexton, 2001). Les employeurs qui ont un faible pouvoir de négociation sont également plus enclins à former des associations patronales. Les employeurs utilisent ainsi la négociation multipatronale pour minimiser l'influence du syndicat sur les lieux du travail (Sisson, 1987), éviter la surenchère et exercer un contrôle accru sur le marché. Pour certains employeurs, les associations patronales et la négociation centralisée assurent un contre-pouvoir dans les arènes politiques et industrielles, donc la force du nombre nécessaire pour affronter des syndicats puissants (Bosch, 2002 ; Jeong, 2001 ; Zagelmeyer, 2003).

La vague de déréglementation, l'intensification de la concurrence internationale et le déclin du syndicalisme dans certains pays auraient également contribué à augmenter le pouvoir des entreprises et à imposer des limites au succès remporté par les syndicats à sortir les salaires de la compétition en utilisant des structures centralisées (Katz, 1993). Les employeurs ont donc pris l'initiative de décentraliser les structures de négociation en croyant qu'ils allaient conserver, et même accroître, leur pouvoir de négociation (Voos, 1994), exercer un meilleur contrôle sur leurs affaires et éviter d'échanger des informations parfois cruciales avec leurs concurrents (Sexton, 2001). Les employeurs deviennent ainsi fort « individualistes ». Plusieurs des bénéfices traditionnellement perçus dans les négociations multipatronales ne sont donc plus aussi attrayants et les employeurs ressentent moins le besoin de se protéger contre les pressions des syndicats lors des négociations salariales (Marginson et Sisson, 1996). La tendance vers la décentralisation de la négociation répond ainsi à une perception de la part des employeurs que leur pouvoir de négociation serait accentué dans une structure décentralisée (Hendricks et Kahn, 1982 ; Katz, 1993).

Les syndicats privilégient généralement les structures de négociation centralisées. Selon Sexton (2001), lorsqu'un syndicat bénéficie d'un faible pouvoir, il vise à centraliser les négociations, surtout dans un cas de fragmentation industrielle. Si son degré de pénétration d'une industrie est élevé, il favorise également les structures centralisées en vue de maximiser sa capacité de retirer les conditions de travail de la concurrence et imposer des

coûts aux employeurs, et ce, que son pouvoir relatif de négociation soit faible ou élevé. Tout comme les employeurs, les syndicats vont préférer des structures de négociation qui leur permettent d'augmenter leur pouvoir et d'éviter des surenchères négatives.

Comment évolue le pouvoir relatif de négociation ? Cette thèse vise davantage à cerner l'évaluation que font les employeurs du pouvoir associé à une négociation coordonnée ou à une négociation locale. Elle s'intéresse aussi à la lecture qu'ils font du pouvoir syndical puisqu'elle influence nécessairement leur évaluation de leur propre pouvoir. Pour y parvenir, le modèle synthèse d'estimation du pouvoir de négociation développé par Sexton (2001) est retenu. Cinq catégories de facteurs sont ainsi à considérer : financiers, économiques, psychologiques et comportementaux, sociopolitiques et résiduels (tableau 2.1)

TABLEAU 2.1 Modèle d'estimation du pouvoir de négociation

<i>PN = F</i> <i>FACTEURS</i> <i>FINANCIERS</i>	<i>FACTEURS</i> <i>ECONOMIQUES</i>	<i>FACTEURS</i> <i>PSYCHOLOGIQUES</i> <i>ET</i> <i>COMPORTEMENTAUX</i>	<i>FACTEURS</i> <i>SOCIOPOLITIQUES</i>	<i>FACTEURS</i> <i>RÉSIDUELS</i>
Capacité de payer Résistance de l'employeur : santé financière, inventaire, moyens substitués de rejoindre la clientèle, etc. Résistance du syndicat: fonds de grève, affilié ou non, capacité d'emprunt, solidarité, rôle du conjoint, double emploi, degré d'endettement des membres	Élasticité de la demande du produit Facilité de substitution d'autres facteurs de production Importance des coûts de main-d'œuvre dans les coûts totaux de production Les degrés de concurrence et de fragmentation	La personnalité et la réputation des négociateurs La représentativité du négociateur Image à défendre Niveau d'aspiration	Soutien du public Soutien réglementaire	Température Événement ad hoc Moment d'expiration de la convention collective

Ces variables du pouvoir de négociation sont interdépendantes et doivent être pondérées en fonction du contexte et des parties concernées. Sexton (2001) insiste toutefois sur l'importance des facteurs économiques dans le secteur privé. Les arrêts de travail dans ce secteur sont en effet des affrontements économiques (Hébert, 1992). Les facteurs financiers sont également importants à considérer puisqu'ils déterminent la capacité de payer des entreprises et la résistance financière des parties en cas de conflit. Pour évaluer

la force relative des employeurs et la perception du pouvoir qu'ils possèdent, seuls les facteurs financiers et économiques sont évalués dans cette thèse. Les facteurs psychologiques et comportementaux, sociopolitiques et résiduels, compte tenu de leur multiplicité et de la difficulté reliée à leur évaluation, ne sont pas retenus dans l'analyse.

2.2.5.1.1 Les facteurs financiers

Les facteurs financiers permettent de mieux circonscrire la résistance financière des parties en cas de conflit et, par conséquent, leur degré d'interdépendance. Il faut ainsi s'attarder à la capacité de payer l'ensemble des coûts reliés à la négociation et à l'entente de chacune des parties, qu'elle soit réelle ou stratégique. La capacité réelle de payer réfère à la santé financière des parties. Lorsqu'elle est utilisée de manière stratégique, elle reflète ce qu'une des parties est prête à payer au maximum pour conclure une entente. Cette capacité stratégique de payer est souvent inférieure à la capacité réelle. L'information dont dispose les parties à cet égard devient ainsi une réelle source de pouvoir.

Pour évaluer la résistance de l'employeur en cas de conflit, il faut partir de sa santé financière réelle qui peut être saisie notamment à la lecture du bilan financier, par la place de l'employeur sur le marché des produits et ses projets de développements. Il pourra résister plus longtemps à un conflit de travail s'il compte sur un certain niveau d'inventaire qu'il continuera à écouler et s'il dispose de moyens substituts pour rejoindre sa clientèle comme l'existence d'autres succursales, l'informatique ou le téléphone.

Le degré de résistance du syndicat en cas de conflit peut s'analyser au moyen du fonds de grève disponible, en s'attardant particulièrement à sa richesse, ses règles de fonctionnement, à la période de carence prévue et aux indemnités versées aux grévistes. De toute évidence, la capacité de résistance du syndicat est augmentée si le fonds de grève est important. Ainsi, l'affiliation du syndicat est déterminante puisqu'elle fixe l'importance du fonds de grève disponible. Il faut aussi se référer à la capacité d'emprunt du syndicat engagé dans un conflit, laquelle est fonction du niveau des cotisations qu'il perçoit. S'il est affilié, la centrale peut alors servir d'endosseur. Ce degré d'endossement demeure

dépendant de la richesse de la centrale et de sa politique de soutien aux affiliés. Le support entre les membres et celui des conjoints aux plans moral et financier permet également au syndicat de résister beaucoup plus longtemps. L'existence du double emploi chez les grévistes peut également augmenter leur résistance. Il faut également considérer le degré d'endettement des syndiqués impliqués dans le conflit : plus il est élevé, moins ils pourront résister longtemps en cas de conflit.

2.2.5.1.2 Les facteurs économiques

Le modèle de Sexton (2001) cherche également à opérationnaliser quatre types de facteurs économiques : l'élasticité de la demande de produits ; la facilité de substituer d'autres facteurs de production ; l'importance des coûts de main-d'œuvre dans les coûts totaux de production ; les degrés de concurrence et de fragmentation de l'industrie.

Premièrement, l'élasticité de la demande de produits réfère à la « sensibilité de la quantité demandée aux variations du prix du produit » (Sexton, 2001 : 58). La demande de produits est considérée élastique lorsqu'une variation à la hausse du prix du produit provoque une baisse proportionnellement plus élevée de la quantité demandée. Au contraire, elle sera inélastique lorsqu'une hausse de prix entraîne une baisse proportionnellement plus petite de la quantité demandée. Ainsi, toute chose étant égale par ailleurs, plus la demande du produit est élastique, plus le pouvoir de négociation de l'employeur est grand et inversement. Deuxièmement, l'employeur en mesure de facilement substituer le facteur travail par d'autres facteurs de production voit son pouvoir de négociation augmenté et inversement. Troisièmement, plus les coûts de main-d'œuvre représentent une part importante des coûts totaux de production, plus le pouvoir du syndicat est petit et inversement. En fait, plus les coûts de main-d'œuvre sont élevés, plus une augmentation de salaires ou des conditions de travail aura de fortes répercussions sur les coûts totaux de production. Il s'agit en fait de « l'avantage d'être petit ». Enfin, plus le degré de concurrence est élevé, donc plus le degré de fragmentation est élevé, plus il est difficile pour un employeur de faire absorber aux consommateurs une hausse des coûts par une

hausse des prix. Le pouvoir de négociation du syndicat subit alors une influence négative. Dans le cas d'un marché monopolistique, l'inverse est vrai.

2.2.5.2 Résumé

Les facteurs stratégiques occupent une place centrale dans l'évaluation des préférences des employeurs pour un type particulier de structure de négociation. Ce sont les préférences de la partie possédant le pouvoir relatif le plus élevé qui déterminent la structure de négociation. De plus, les parties vont préférer un type de structure de négociation qui leur procurera le plus de pouvoir et, par conséquent, leur permettra de mieux servir leurs intérêts.

2.2.6 Analyse des facteurs

L'étude des structures de négociation permet de dégager une série de facteurs en mesure de les influencer. Cette thèse met l'accent sur l'un de ces déterminants, les préférences des employeurs pour un type particulier de structure de négociation. Elle contribue ainsi à mieux comprendre la logique patronale derrière la représentation collective de leurs intérêts. Le concept de préférences s'harmonise également avec la posture épistémologique de cette étude. En effet, les présomptions théoriques néo-institutionnalistes guident l'analyse et l'action collective patronale est considérée comme l'expression d'intérêts construits. Les choix des acteurs ne sont donc pas déterminés par leur environnement. Notre explication de la détermination des structures de négociation accorde donc une place centrale aux rôles qu'assument les institutions et les acteurs dans ce processus.

Puisque les préférences des employeurs sont façonnées dans des contextes distincts, elles doivent être analysées à partir de l'environnement dans lequel ils évoluent. Plusieurs facteurs modifient leurs préférences. Cette thèse propose quatre types de facteurs : économiques, organisationnels, institutionnels et stratégiques. La présentation de ces

différents facteurs démontre clairement qu'ils ne sont pas mutuellement exclusifs. Selon le contexte qui prévaut à un moment donné, ils peuvent tous exercer une influence sur la propension des employeurs à adhérer à une forme d'action collective en matière de représentation et de négociation. Ces facteurs n'ont toutefois pas le même poids relatif dans l'évaluation que font les employeurs du type de structure de négociation qui répond le mieux à leurs intérêts. De plus, la notion de pouvoir de négociation est au cœur de toute analyse des stratégies en matière de négociation et fait le lien entre l'ensemble des facteurs considérés. La notion de pouvoir constitue en effet la toile de fond dans l'explication de l'action collective patronale puisqu'elle influence grandement la logique des acteurs qui la sous-tend. Il faut ainsi comprendre les préférences des employeurs à l'égard des structures de négociation à la lumière de la lecture du pouvoir relatif de négociation qu'ils croient détenir.

La figure 2.2 présente schématiquement la façon dont ces quatre types de facteurs s'articulent entre eux. Ce modèle d'analyse offre trois apports à la littérature. D'abord, il permet d'expliquer la centralisation et la décentralisation à partir d'une articulation entre les facteurs économiques, organisationnels, institutionnels et stratégiques. Ensuite, il intègre des facteurs économiques encore peu étudiés empiriquement. Finalement, il permet de tenir compte autant des pressions potentielles de l'environnement économique sur les structures de négociation collective, que de l'évaluation des acteurs du pouvoir relié à un type de structure de négociation, des liens entre les pratiques de gestion et les relations de travail et des rôles assumés par l'État, les syndicats et les associations patronales. Le tableau 2.2 présente le résumé des différentes propositions qui seront vérifiées dans le cadre de cette thèse. Le tableau 2.3 présente les définitions des facteurs considérés et les indicateurs retenus pour vérifier leur influence.

Quels sont les facteurs les plus déterminants ? Pour répondre à cette question, les approches de la convergence et de la différenciation sont soumises à l'analyse. En raison des forts appuis dont ils bénéficient au cœur de la littérature contemporaine, l'influence des facteurs économiques et organisationnels est considérée, et ce, même s'ils appuient la thèse de la convergence. Ces facteurs peuvent influencer l'évaluation des acteurs quant au

pouvoir de négociation qu'ils détiennent. Ils sont en effet susceptibles d'influencer plus fortement les entreprises avec une plus faible capacité de payer et dont les coûts de main-d'œuvre représentent une part importante des coûts totaux de production. Pour ces entreprises, les coûts reliés à l'action collective patronale pourraient être plus difficiles à supporter et leur évaluation du pouvoir octroyé par une structure centralisée pourrait être influencée négativement. Puisque les facteurs organisationnels sont intimement liés aux facteurs économiques, leur influence est aussi analysée. En lien avec la posture théorique de la recherche, les facteurs institutionnels et stratégiques sont considérés comme les plus influents. Selon la force des institutions en place, l'action collective patronale peut être maintenue malgré l'influence des facteurs économiques et organisationnels. En d'autres termes, là où il y a présence d'institutions fortes qui supportent la centralisation des négociations, les facteurs économiques ne mèneront pas au déclin de l'action collective patronale. Les facteurs stratégiques sont également importants à considérer dans la détermination de la structure appropriée puisque les employeurs vont naturellement choisir celle qui va leur conférer le plus grand pouvoir de négociation.

Maintenant que les principales propositions théoriques de la recherche sont établies, il faut mettre en évidence la façon de les étudier empiriquement. Le prochain chapitre présente les stratégies méthodologiques de la recherche.

FIGURE 2.2 : Facteurs influençant les préférences patronales à l'égard des structures de négociation

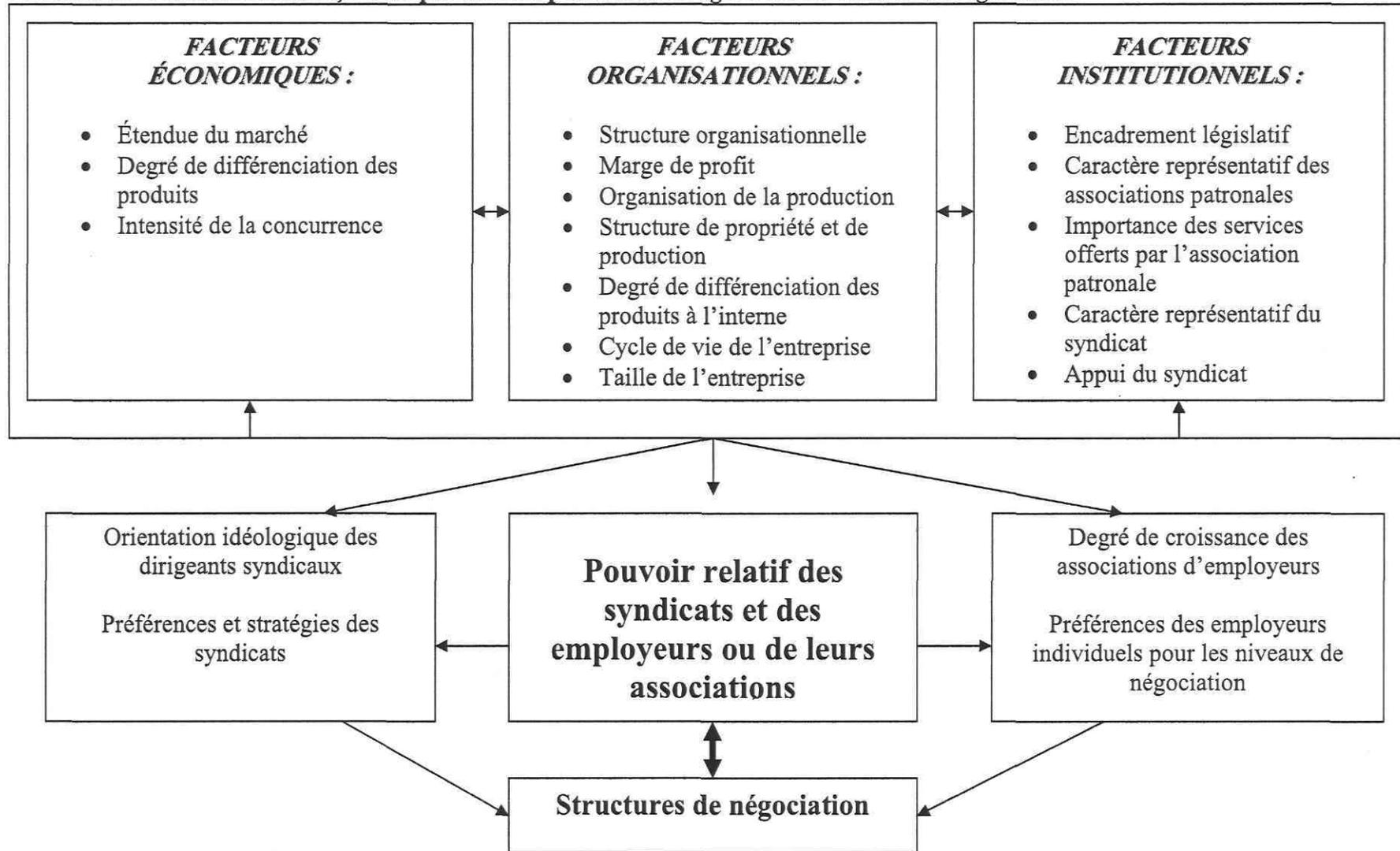


TABLEAU 2.2 Cadre analytique : facteurs influençant les préférences des employeurs à l'égard des structures de négociation

FACTEURS ÉCONOMIQUES	
Étendue du marché des produits	L'élargissement du marché des produits vers l'international diminue l'intérêt patronal pour la négociation centralisée tandis que les marchés locaux ou régionaux favorisent l'action collective patronale et la centralisation des négociations. (Eaton et Kriesky, 1998 ; Hendricks et Kahn, 1982 ; Marginson, Arrowsmith et Sisson, 2003 ; Traxler, 2003 ; Traxler, 2003b).
Degré de différenciation des produits	La différenciation grandissante des produits et la recherche de niches sur le marché diminuent l'intérêt des employeurs à l'égard d'une standardisation des conditions de travail et, par extension, d'une négociation centralisée (Marginson, Arrowsmith et Sisson, 2003 ; Piore et Sabel, 1984 ; Purcell et Ahlstrand, 1994 ; Zagelmeyer, 2003).
Intensité de la concurrence	Une concurrence intense sur le marché augmente la propension des employeurs à s'associer pour des fins de négociation (Flanders, 1974 ; Jeong, 2001 ; Marginson, Arrowsmith et Sisson, 2003). Par contre, l'intensification de la concurrence en raison de l'internationalisation et la présence grandissante des établissements non syndiqués déstabilise les accords centralisés (Flanders, 1974 ; Katz, 1993 ; Voos, 1994).
FACTEURS ORGANISATIONNELS	
Structure organisationnelle	La décentralisation des décisions dans les structures organisationnelles diminue l'intérêt pour la négociation centralisée (Katz, 1993 ; Kochan et Katz et McKersie, 1986 ; Lansbury et Niland, 1992 ; Marginson et al., 1988 ; Purcell et Ahlstrand, 1989).
Intensité du capital	Plus l'entreprise dépense sur les coûts de main-d'œuvre par rapport au capital, plus elle privilégierait la négociation centralisée (Pierson, 1961 ; Bean, 1994 ; Jeong, 2001 ; Sisson, 1987).
Marge de profits	Des entreprises avec de petites marges de profits vont privilégier le regroupement en association afin de mener les négociations (Bean, 1994 ; Jeong, 2001 ; Pierson, 1961 ; Sisson, 1987). Au contraire, dans un contexte de fortes pressions sur la structure des coûts, des entreprises avec de petites marges de profits (capacité de payer) auraient tendance à délaisser la négociation centralisée afin de poursuivre leurs propres stratégies de diminution des coûts (Voos, 1994).
Organisation du travail	La réorganisation du travail pousse la négociation des conditions de travail vers le plan local (Bean, 1994 ; Eaton et Kriesky, 1998 ; Golden et Wallerstein, 1997 ; Katz, 1993 ; Lindbeck et Snower, 1995 ; Marginson et Sisson, 1996 ; Pontusson et Swenson, 1996 ; Pontusson et Swenson, 2000 ; Sheldon et Thornthwaite, 1999 ; Streeck, 1993 ; Traxler, 2003b). Une proposition complémentaire suggérerait qu'une certaine stabilité dans l'organisation du travail permette aux employeurs de maintenir les négociations centralisées (Bosch, 2002 ; Voos, 1994).
Structure de propriété et de production	L'appartenance à une entreprise transnationale ou l'intégration opérationnelle au sein d'une stratégie organisationnelle plus large auraient tendance à diminuer la propension pour des formes de négociation centralisées (Hendricks et Kahn, 1982 ; Sheldon et Thornthwaite, 1999 ; Zagelmeyer, 2003).
Degré de différenciation des produits à l'interne	La diversification des produits au sein d'une entreprise favorise la décentralisation de la négociation afin de tenir compte de la variété des conditions de production des biens et des services (Hendricks et Kahn, 1982).

Cycle de vie de l'entreprise	Les entreprises en phase de croissance sont susceptibles de présenter une propension plus élevée à participer à une action collective pour des fins de négociation (Zagelmeyer, 2003).
Taille des entreprises	Quand les employeurs individuels sont plus petits que le syndicat, ils ont tendance à se regrouper afin de bénéficier de la force du nombre (Pierson, 1961 ; Zagelmeyer, 2003).

FACTEURS INSTITUTIONNELS

Encadrement législatif	L'abandon des politiques publiques favorisant la négociation centralisée diminuerait l'intérêt des employeurs pour ces structures et pour l'action collective patronale (Bean, 1994 ; Belzer, 1995 ; Bunel, 1996 ; Huber et Stephens, 1996, cité dans Golden et Wallerstein, 1997 ; Kochan et Katz, 1988 ; Martin, 1995 ; Traxler, 2003b ; Sergenberger, 1992).
Caractère représentatif des associations patronales	Plus l'association patronale est représentative de l'ensemble des entreprises, plus les entreprises auront tendance à s'y regrouper. La diminution de la taille des entreprises a tendance à diminuer le caractère représentatif des associations patronales et, ainsi, à affaiblir la légitimité des conventions négociées par ces associations (Bunel, 1996; Traxler, 2003).
Importance des services de l'association patronale	Selon Vatta (1999), les employeurs individuels sont prêts à sacrifier un degré d'autonomie en retour de services tels que l'assistance aux membres, la diffusion des connaissances et la formation professionnelle.
Caractère représentatif des organisations syndicales	Plus l'association syndicale est représentative, plus le patronat a intérêt à négocier de façon centralisée ou à participer à une action collective patronale (Kochan et Katz, 1988).
Appui syndical	L'appui syndical est un facteur important dans le maintien d'une structure de négociation centralisée et il peut favoriser l'action collective patronale (Jeong, 2001).

FACTEURS STRATÉGIQUES

Pouvoir relatif de négociation	Les employeurs qui ont un faible pouvoir relatif ont tendance à croire qu'une structure centralisée est le seul moyen qui leur permet de faire face à un syndicat assez fort (Behrens, 2003 ; Bosch, 2002 ; Jeong, 2001 ; Sisson, 1987 ; Traxler, 2003 ; Traxler, 2003b ; Zagelmeyer, 2003). Une autre hypothèse suggère que la tendance vers une décentralisation de la négociation répond à une perception de la part des employeurs que leur pouvoir de négociation serait accentué dans une structure décentralisée (Hendricks et Kahn, 1982 ; Katz, 1993 ; Marginson et Sisson, 1996). Plus particulièrement, les employeurs qui croient détenir un pouvoir relatif de négociation plus élevé veulent décentraliser les négociations afin d'être plus autonomes dans la conduite de leurs affaires.
--------------------------------	--

TABLEAU 2.3 Définition des concepts et indicateurs retenus

Variable dépendante : les préférences patronales pour un type de structure de négociation

La recherche s'intéresse aux préférences des employeurs quant au type de structure de négociation à privilégier dans le futur. Deux niveaux de négociation sont considérés : local et intermédiaire ou sectoriel.

FACTEURS	DÉFINITIONS	INDICATEURS
FACTEURS ÉCONOMIQUES		
Étendue du marché des produits	L'élargissement du marché des produits réfère à l'augmentation du volume des échanges commerciaux, c'est-à-dire à l'augmentation des exportations et des importations.	Échanges commerciaux
Degré de différenciation des produits	La différenciation grandissante des produits réfère au processus selon lequel les entreprises au sein d'une même industrie ciblent des niches particulières qui répondent à des besoins spécifiques	Produits fabriqués
Intensité de la concurrence	L'intensité de la concurrence dépend des degrés de concentration du marché et de concurrence étrangère ainsi que du taux de syndicalisation dans un marché.	Nombre d'établissements sur le marché
		Taux de syndicalisation
		Échanges commerciaux
		Origine de propriété
FACTEURS ORGANISATIONNELS		
Structure organisationnelle	La structure organisationnelle réfère à l'agencement des différentes unités d'une entreprise, donc elle définit le mode d'organisation et le choix de répartition des moyens humains et matériels mis en œuvre entre ces différentes unités. La décentralisation des structures organisationnelles peut être défini comme le « processus par lequel les dirigeants d'une organisation délèguent leur pouvoir décisionnel aux cadres subordonnés » (Bergeron, 1995 : 340).	Autonomie des départements ou des unités de production Structure d'autorité Niveau de la prise de décision
Intensité du capital	L'intensité du capital réfère à l'importance relative du capital par rapport à d'autres facteurs de production, en l'occurrence les coûts de main-d'œuvre.	Pourcentage des coûts de main-d'œuvre dans les coûts totaux de production
Marge de profits	Selon Dion (1986), la notion de profit en économie réfère au « résultat du produit de l'entreprise revenant à l'entrepreneur après que sont payées toutes les dépenses se rattachant au capital et au travail, ainsi que les matières premières » (Dion 1986 : 375). La marge de profit représente donc les bénéfices que réalise une entreprise après les impôts et les ventes.	L'évaluation que l'employeur fait de sa marge de profit
Organisation du travail	L'organisation du travail réfère à l'aménagement des postes dans une organisation de manière à maximiser le rendement du travail.	Type de processus de production
Structure de propriété et de production	Ce facteur vise à évaluer l'impact de l'origine de propriété et de la décomposition internationale du processus de production sur les préférences des employeurs à l'égard des structures de négociation. Le démembrement de la production peut être observé grâce à l'augmentation importante des investissements directs à l'étranger (IED).	Origine de propriété
		Localisation géographique de la production
Degré de différenciation des produits à l'interne	La diversification des produits au sein d'une entreprise réfère à une stratégie selon laquelle les employeurs, au lieu de fabriquer un produit standard, font la production de plus d'un produit.	Gamme des produits fabriqués
Cycle de vie de l'entreprise	Le cycle de vie d'une entreprise réfère aux différentes phases de l'existence d'une entreprise. De façon générale, l'on peut compter 4 phases : démarrage, croissance, maturité, décroissance ou crise.	Âge de l'entreprise
Taille des entreprises	La taille correspond au nombre d'employés d'une entreprise.	Taille des entreprises (nombre d'employés)

FACTEURS INSTITUTIONNELS

Encadrement législatif	L'encadrement législatif correspond aux interventions gouvernementales favorisant soit la centralisation ou la décentralisation des structures de négociation. La classification de Sexton (2001) permet d'évaluer ces interventions. Interventions favorisant la centralisation : une approche de l'organisme responsable qui favorise l'établissement de grandes unités de négociation, un rôle très actif dans l'intervention de planification économique et sociale, la présence de politiques de prix et de revenus et par une très forte substitution des parties par le gouvernement dans la négociation, puisque les enjeux deviennent alors politiques. Interventions favorisant la décentralisation : déréglementation des marchés qui peut être définie comme le relâchement de la régulation légale ou du contrôle collectif du processus décisionnel.	Nature des interventions gouvernementales
Caractère représentatif des associations patronales	La représentativité des associations patronales, et même des syndicats, peut être définie de façon quantitative et qualitative. Quantitativement, la représentativité réfère à la proportion d'un groupe cible potentiel qui a rejoint une association particulière. Qualitativement, elle réfère à la capacité d'une association patronale de donner une expression consistante aux différents intérêts qui la composent grâce à sa façon de gérer avec le monde externe. Elle dépend des degrés de centralisation des associations et de concentration ou de fragmentation entre les associations.	Densité patronale Degré de centralisation des associations Degré de concentration ou de fragmentation des associations
Importance des services de l'association patronale	Selon Traxler (2003), une étude empirique des services offerts par l'association patronale nécessite une analyse en profondeur de chacun d'eux et de vérifier l'importance que les membres leur accordent.	Gamme des services offerts par l'association patronale
Caractère représentatif des organisations syndicales	Il faut s'en remettre au concept de densité syndicale pour vérifier le caractère représentatif d'une association syndicale. Cet indicateur peut être défini comme le « rapport de grandeur entre le nombre de travailleurs syndiqués et celui d'une population donnée » (Dion 1986 : 153).	Densité syndicale
Appui du syndicat	Cette variable est utilisée pour vérifier si le syndicat représentatif dans les industries étudiées appuie ou non une certaine forme de centralisation des structures de négociation. Il faut alors déterminer si les dirigeants syndicaux préfèrent la négociation coordonnée ou la négociation locale.	Appui du syndicat à la négociation centralisée

FACTEURS STRATÉGIQUES

Pouvoir relatif de négociation	Cette variable sert à cerner la perception des employeurs quant au pouvoir offert par les différents types de structures de négociation collective. Elle est aussi utile pour faire ressortir la lecture que les employeurs font du pouvoir du syndicat.	Facteurs financiers : Capacité de payer, résistance financière en cas de conflit Facteurs économiques : élasticité de la demande de produits, facilité de substituer d'autres facteurs de production ; importance des coûts de main-d'œuvre dans les coûts totaux de production ; degrés de concurrence et de fragmentation de l'industrie
--------------------------------	--	---

CHAPITRE 3

Méthodologie de recherche

Ce chapitre méthodologique présente la démarche scientifique retenue pour répondre aux questions de recherche et vérifier empiriquement les propositions théoriques exposées dans les chapitres précédents. Il fait état des outils et des stratégies méthodologiques utilisés. Le modèle analytique est vérifié dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec, plus particulièrement dans le sous-secteur des vêtements fins, où les employeurs continuent de négocier de façon coordonnée malgré les pressions de la mondialisation. Il s'agit ainsi d'un cas en marge de la tendance mondiale la plus répandue : la décentralisation des structures de négociation. L'analyse de ce cas déviant permet d'identifier les principaux facteurs qui expliquent le maintien de la coordination des négociations et par extension, d'avancer des pistes d'explications plus larges sur le processus de décentralisation.

Lors des premières étapes de l'élaboration de cette thèse, seuls les choix actuels des employeurs quant au niveau des négociations collectives devaient retenir l'attention. La démarche itérative entre les observations empiriques et la littérature a cependant mis en évidence la nécessité d'une compréhension plus large de la logique d'action collective patronale et d'élaborer des outils théoriques et analytiques en mesure d'en rendre compte. La configuration d'une structure de négociation ne peut effectivement être comprise qu'à la lumière de certains facteurs historiques. La construction théorique de la thèse, largement alimentée par des observations empiriques, est ainsi fondée sur le constat suivant : pour comprendre la logique patronale en regard de la structure de négociation dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec, il est nécessaire de considérer à la fois sa création et son évolution historique.

Un retour dans l'histoire a donc permis d'enrichir l'analyse, en situant mieux la logique patronale en regard de la création et du maintien prolongé de la structure de négociation dans l'industrie ciblée. L'histoire de la structure de négociation coordonnée dans l'industrie du vêtement pour hommes a ainsi été divisée en trois phases qui

correspondent aux différents cycles de vie de cette institution. La première phase (1875 à 1934) correspond à la création de la structure coordonnée. Elle réfère donc aux événements qui ont amené les parties concernées à vouloir se doter d'un tel dispositif institutionnel pour la conduite des négociations collectives. La deuxième phase débute à la mise en place du système de décrets des conventions collectives au Québec en 1934 et se termine avec l'accélération du processus de mondialisation au début des années 1990. Cette deuxième phase correspond donc à une longue période de stabilité institutionnelle. La troisième phase de l'étude, la phase contemporaine (1990 à nos jours) permet une réflexion sur la capacité d'adaptation de la structure de négociation coordonnée aux nouvelles réalités de l'environnement mondialisé.

Bien que ce retour dans l'histoire permette de donner plus de force et de profondeur à la recherche, il introduit certaines limites méthodologiques. Elle oblige en effet à considérer deux niveaux d'analyse assez distincts. D'une part, pour la période contemporaine (1990 à aujourd'hui), le niveau de l'entreprise est privilégié et l'objet d'analyse consiste à évaluer l'influence des quatre types de facteurs du modèle construit sur les préférences des employeurs individuels à l'égard des structures de négociation. Le matériel recueilli provient en grande partie d'entretiens menés auprès de divers acteurs de l'industrie. D'autre part, pour les périodes historiques antérieures (1875 à 1934 et 1934 à 1990), les données disponibles portent l'analyse au niveau de l'industrie. Pour ces phases, seules des informations issues d'une stratégie d'analyse documentaire peuvent être recueillies. De toute évidence, aucun archivage historique des caractéristiques des entreprises qui ont composé l'industrie ni de l'évolution des préférences des employeurs n'est disponible. En conséquence, seule la logique patronale dominante en matière d'action collective a pu être induite.

La richesse que procure ce retour dans l'histoire à la recherche permet toutefois de pallier cette limite et de renforcer les choix méthodologiques. Bien plus, sans ce détour historique, il serait impossible de se prononcer quant à l'influence de la trajectoire institutionnelle dans laquelle s'inscrit la structure de négociation sur son développement futur. D'ailleurs, malgré ces niveaux d'analyse distincts, les propositions théoriques demeurent valables et peuvent être vérifiées empiriquement. En somme, la possibilité de mobiliser les mêmes types de facteurs pour des niveaux d'analyse et des cas historiques différents confirme la pertinence des stratégies méthodologiques retenues.

Ce chapitre méthodologique est divisé en deux sections. La première, qui porte sur le contexte de la recherche et le champ d'analyse, permet de circonscrire le cadre et la portée de l'étude et motive les choix du secteur, des associations, des entreprises et de la période ciblés. La seconde section présente les stratégies méthodologiques retenues, notamment la nécessité d'une recherche qualitative. Plus spécifiquement, la première partie présente les stratégies de collecte des données et la deuxième, les stratégies d'analyse utilisées.

3.1 Le contexte de la recherche et le champ d'analyse

Cette recherche s'inscrit dans un plus vaste projet qui porte sur l'impact de la mondialisation sur les syndicats, la négociation collective et sur la façon dont les acteurs collectifs adaptent leurs structures, leurs stratégies et leurs ressources de pouvoir à l'internationalisation grandissante de l'organisation du travail³. Ce projet repose sur l'hypothèse suivante : dans un contexte de mondialisation, les acteurs doivent composer avec de nouvelles contingences et mobiliser de nouvelles ressources de pouvoir pour accroître leur capacité de régulation. Il s'articule autour de quatre objectifs : premièrement, répertorier les différents visages de l'internationalisation de ces processus collectifs; deuxièmement, identifier les principales caractéristiques des mécanismes de représentation et de coordination supranationaux et l'interface entre les mécanismes nationaux et internationaux; troisièmement, examiner comment se construisent les réseaux et les alliances entre les acteurs et identifier les ressources nécessaires pour maintenir ces alliances; et finalement, mesurer les résultats de ces processus et leur effectivité.

Cette thèse se limite à la compréhension de l'acteur patronal. Plus particulièrement, elle vise à mieux comprendre comment cet acteur ajuste ses stratégies de relations du travail au nouvel environnement mondialisé par une étude des préférences patronales en regard des structures de négociation.

³ Ce projet, sous la direction de Gregor Murray, a été financé par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC), et s'inscrit dans le programme scientifique du Centre de recherche international sur la mondialisation et le travail (CRIMT).

3.1.1 Choix du secteur : l'industrie du vêtement pour hommes au Québec

L'étude de l'action collective patronale et de la centralisation de la négociation collective est complexe en raison de la force de la tendance mondiale observée de décentralisation des structures de négociation, particulièrement en sol nord-américain où le cadre réglementaire est plutôt hostile à ce type de pratiques. L'industrie de la fabrication du vêtement pour hommes au Québec offre toutefois un cas de maintien d'une négociation regroupée, même si de nombreuses pressions auraient pu amener les employeurs à préférer des négociations décentralisées. Parmi ces facteurs, soulignons l'élargissement des marchés, l'intensification de la compétition étrangère, le déclin de la concentration du marché, le repositionnement des entreprises vers la confection de produits de plus haute gamme et, surtout, l'abolition en l'an 2000 du système de décrets des conventions collectives et le démantèlement de l'Accord multifibre (AMF) en janvier 2005. Il s'agit ainsi d'un terrain privilégié pour comprendre la logique patronale de détermination d'une structure de négociation à l'ère de la mondialisation.

Le choix de cette industrie tient également de son importance dans l'économie québécoise. L'industrie canadienne du vêtement se classe au dixième rang parmi les secteurs manufacturiers en importance au Canada. De plus, elle génère 2% du produit intérieur brut (PIB) de l'ensemble du secteur manufacturier canadien, 0,4% des investissements et 4,4% de l'ensemble des emplois offerts dans le secteur manufacturier. Cette industrie est fortement concentrée au Québec. En effet, 57,1% des emplois de la fabrication de vêtements coupés-cousus au Canada étaient situés au Québec en février 2005 (Statistique Canada, Catalogue no. 72-002-XIB). Quant au sous-secteur de la fabrication de vêtements pour hommes au Québec, il représente 55% des livraisons canadiennes de vêtements. Le sous-secteur de la fabrication de complets, de manteaux et de pardessus coupés-cousus pour hommes et garçons, s'impose davantage et représente 75% des livraisons et des emplois dans le sous-secteur des vêtements pour hommes au Canada (Direction des biens de consommation, 2003 : 79).

Cette industrie est aussi privilégiée en raison de sa forte sensibilité à la mondialisation des marchés et de la concurrence étrangère à faibles coûts salariaux. D'ailleurs, dès le début des années 1960, le Canada a mis en place de nombreux accords protectionnistes pour tenter de contrôler les importations dommageables.

3.1.2 Choix des associations et des entreprises étudiées

Le choix de l'industrie nous a amené à mobiliser les ressources de l'Association de manufacturiers de vêtements pour hommes au Québec (AMVQ) pour obtenir la liste des principaux employeurs dont elle assure la représentation lors des négociations collectives. Cette liste des 14 entreprises de confection de vêtements fins pour hommes a servi de base lors de la sélection des employeurs à l'étude. De ce nombre, il a été possible de nous entretenir directement avec sept employeurs, dont quatre d'entre eux ont été rencontrés à deux reprises. La sélection des entreprises a tout de même été guidée par certaines informations privilégiées obtenues lors des entretiens exploratoires : d'une part, la réalité des manufacturiers et celle des sous-traitants sont fort différentes; d'autre part, ce sont principalement ces derniers qui cherchent à quitter les rangs de l'association patronale. Il a d'ailleurs été possible d'obtenir la liste des entreprises qui ont volontairement quitté les rangs de l'association tout en demeurant en activités et les trois employeurs concernés ont été rencontrés. Bref, pour mieux alimenter les propositions théoriques posées et vérifier l'influence des facteurs inclus dans le modèle d'analyse, des entreprises qui appartiennent autant à la catégorie des manufacturiers qu'à celle des sous-traitants, et des entreprises membres et non-membres de l'association patronale ont été ciblées. Des informations concernant l'ensemble des entreprises ont ainsi pu être recueillies.

Des entretiens ont aussi été menés auprès des dirigeants et des représentants syndicaux des établissements concernés par la recherche. Le modèle d'analyse fait en effet intervenir des facteurs qui concernent l'organisation syndicale impliquée dans le cadre de la négociation coordonnée, le Syndicat du vêtement, textile et autres industries (SVTI), maintenant UNITE-HERE. Ces entretiens ont également permis de comparer et de corroborer les informations recueillies auprès des propriétaires des entreprises étudiées.

3.1.3 Période d'étude

La période d'étude débute aux origines de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec jusqu'à 2005. Ce détour historique était nécessaire pour comprendre comment l'histoire contribue à expliquer la configuration actuelle de la structure de négociation collective. Il permet également de prendre en considération l'influence de nombreux bouleversements économiques et institutionnels sur l'action collective patronale.

3.2 Stratégies méthodologiques retenues

La plupart des travaux empiriques qui se sont intéressés aux structures de négociation ont utilisé une méthodologie quantitative et ont mis l'emphase sur les caractéristiques des marchés des produits et du travail (voir notamment les travaux de Weber 1961 et 1967 ; Greenberg 1966, cité dans Davies 1986 ; Deaton et Beaumont, 1980 ; Hendricks et Kahn 1982). Une telle approche, bien qu'elle reconnaisse que des changements s'opèrent actuellement dans les structures de négociation, peut difficilement expliquer pourquoi ce processus est en cours car elle n'accorde pas un traitement suffisant à l'influence du cadre légal et aux facteurs organisationnels, institutionnels et historiques. Cette thèse propose une méthodologie en mesure d'approfondir l'analyse des forces qui influencent les structures de négociation. Premièrement, elle construit un cadre théorique et un modèle pour analyser les structures de négociation qui intègre des travaux empiriques et théoriques sur le sujet. Deuxièmement, elle applique ce cadre à une même unité d'observation – l'industrie du vêtement pour hommes au Québec – pour différentes phases historiques, au cours desquelles des degrés variés d'action collective patronale dans différents contextes se sont manifestés.

La méthodologie utilisée s'appuie également sur les recommandations de Lipset (1967) quant à la richesse des cas déviants. Selon ce sociologue américain, les cas qui apparaissent être en contradiction avec un modèle général, ou la tendance la plus répandue, peuvent mener à une meilleure compréhension du modèle général. Ainsi, l'étude de la centralisation des négociations collectives à l'ère de la décentralisation permet d'apporter un nouvel éclairage sur la logique patronale en matière d'action collective. L'étude des facteurs qui favorisent le maintien d'un certain degré de

centralisation nous permettra de mieux comprendre ce mouvement de décentralisation des structures de négociation.

Une méthodologie qualitative est privilégiée car la profondeur de l'analyse de chacun des facteurs du cadre analytique s'avère plus importante que le nombre de cas étudiés. Les approches qualitatives offrent de nombreuses possibilités pour fournir des explications directement issues du terrain de recherche. Elles permettent des descriptions et des explications riches et solidement ancrées dans des contextes sociaux particuliers (Deslauriers, 1991). Huberman et Miles (1991) soutiennent qu'elles permettent de respecter la dimension temporelle, d'évaluer la causalité locale et de formuler des explications fécondes, de dépasser les cadres conceptuels préconçus pour ainsi permettre de nouvelles intégrations théoriques. Finalement, elles offrent une vision plus holistique de la réalité sociale et une plus grande circularité. Puisque l'objet de la recherche concerne les interactions sociales qui entourent le processus de détermination des structures de négociation, une recherche qualitative permet ainsi une compréhension plus approfondie de la façon dont les acteurs structurent leurs choix.

Les stratégies de collecte et d'analyse des données doivent répondre aux reproches généralement adressés aux approches qualitatives. Outre les problèmes de généralisation des résultats et de la reproduction des analyses, l'analyse qualitative ne peut compter que sur très peu de règles généralement acceptées pour produire des conclusions et en vérifier la solidité. Par contre, cette stratégie permet de tenir compte des forces historiques, de l'inertie institutionnelle et de la création des intérêts des acteurs (Deaton et Beaumont, 1980). Les deux prochaines sections présentent les stratégies de collecte et d'analyse des données privilégiées pour surmonter ces difficultés méthodologiques.

3.2.1 Stratégie de collecte des données

Nous avons eu recours à deux stratégies de collectes de données : pour la période contemporaine, des entretiens semi-dirigés et une analyse documentaire de l'industrie et des parties impliquées dans la négociation coordonnée ; pour les phases historiques, une stratégie d'analyse documentaire seulement.

3.2.1.1 La collecte de données pour la période contemporaine

Afin de réunir les données pour la période contemporaine, nous avons d'abord réalisé des entretiens exploratoires auprès d'interlocuteurs clés (patronaux, syndicaux, gouvernementaux, experts) de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec. Ces entretiens ont permis de dresser un portrait général de la négociation au sein de l'industrie et de mieux cibler les caractéristiques des entreprises actives dans la négociation coordonnée.

Par la suite, des entretiens approfondis ont été menés auprès de divers acteurs pour obtenir des informations spécifiques à chacune des entreprises visées. Les dirigeants des associations patronale et syndicale impliquées dans la négociation coordonnée ont d'abord été rencontrés. L'ensemble des entreprises concernées ont ensuite été contactées à de nombreuses reprises. Malgré des efforts répétés, seulement sept des principaux responsables des entreprises ont accepté de participer à un entretien, dont quatre d'entre eux à deux reprises. Malgré cette limite apparente, le vaste éventail d'intervenants rencontrés assure des données représentatives. Des informations sur les entreprises concernées ont effectivement pu être colligées grâce à des entretiens avec divers intervenants (chercheurs universitaires, expert en organisation du travail de l'industrie, employeurs, etc.). Les dirigeants et les représentants syndicaux de chacune des entreprises étudiées ont aussi été rencontrés pour valider les informations obtenues des employeurs. L'objectif des entretiens réalisés était d'évaluer la pertinence de chaque type d'explication avancée dans le cadre analytique à l'égard des préférences des employeurs pour un type particulier de structure de négociation. L'unité d'observation était l'entreprise et la variable dépendante, les préférences de l'employeur à l'égard des structures de négociation.

En tout, 26 entretiens ont été menés auprès d'acteurs variés qui ont permis de réunir de l'information en regard des 14 entreprises concernées par la recherche. De ce nombre, trois ont décidé de quitter volontairement les rangs de l'association et une autre ne peut participer à la négociation coordonnée puisque ses travailleurs ne sont pas représentés par le syndicat UNITE-HERE. Parmi les quatre entreprises qui ont quitté les rangs de

l'association, une seule ne porte pas le titre de « membre associé ». Ce nouveau statut de membre permet à une entreprise de bénéficier de certains services tels le fonds de pension et le régime d'assurances sans être représentée lors des négociations par l'association patronale.

Des données de sources secondaires ont aussi été recueillies. La consultation de divers documents a ainsi permis d'alimenter l'analyse : procès-verbaux des réunions de l'association patronale, études et portraits industriels, revues d'affaires, sites Web des entreprises concernées et documents syndicaux.

Parmi les entreprises concernées par l'étude, sept, sur une possibilité de huit, appartiennent à la catégorie des manufacturiers et sont membres de l'association. Des informations ont été recueillies pour l'ensemble de ces entreprises. La catégorie des sous-traitants et des fournisseurs de vêtements fins pour hommes est composée de six entreprises, dont trois d'entre elles font toujours partie de l'association patronale. Selon les propos recueillis, seulement quatre entreprises de cette catégorie peuvent être considérées comme des joueurs importants (en termes de nombre d'employés). Ces quatre entreprises ont été rencontrées. Le tableau 3.1 présente la distribution des informations recueillies.

TABLEAU 3.1: Entreprises concernées par l'étude et informations recueillies

	Statut du producteur	Informations obtenues directement du propriétaire de l'entreprise	Informations obtenues par le biais d'acteurs clés de l'industrie	Étude documentaire :
Membres :				
E1	M	X	X	X
E2	M	X	X	X
E3	M	X	X	X
E4	M		X	X
E5	M		X	X
E6	M		X	X
E7	M		X	X
E8	S-T	X	X	X
E11 :	M		X	X
E12	S-T		X	X
Non-membres				
E13 :	M		X	X
E14	S-T	X	X	X
E15	S-T	X	X	X
E16	S-T	X	X	X

M : Les entreprises manufacturières.

S-T : Les sous-traitants et les fournisseurs.

3.2.1.1.1 Grille d'entrevue

Pour interroger les propriétaires d'entreprises, les représentants syndicaux et les informateurs clés de l'industrie, une grille d'entretien a été élaborée. Elle a servi d'outil de base pour comparer les informations recueillies en regard d'un établissement en particulier, mais aussi pour analyser les différences et les similitudes entre les établissements. La durée des entretiens a varié entre 1 heure 30 minutes et 5 heures, la moyenne était près de 2 heures.

La stratégie de recherche privilégiée s'appuyait au départ sur un cadre d'analyse provisoire comportant certains facteurs d'influence des préférences patronales à l'égard des structures de négociation. Un des objectifs importants de cette thèse était d'identifier, à partir des observations empiriques, d'autres facteurs en mesure d'expliquer ce cas déviant, à l'encontre d'une décentralisation des structures de négociation. Au fil des entretiens, la grille d'entretien s'est donc précisée et certains facteurs à explorer plus à profondeur ont été ciblés. Le tableau 3.2 présente la grille des entretiens pour la période contemporaine à la lumière des nombreux entretiens effectués et, bien sûr, du modèle analytique développé dans le cadre de cette thèse.

3.2.1.2 La collecte de données pour les phases historiques

La dimension historique de la recherche fait appel à une recension de nombreux documents et études portant sur l'industrie: comptes-rendus des activités de l'association patronale et des réunions depuis sa fondation; journaux syndicaux et certains documents qui s'intéressent aux enjeux de la négociation; études historiques sur l'industrie et les parties impliquées dans la négociation coordonnée; articles de journaux qui traitent des différentes rondes de négociation depuis l'implantation des syndicats dans cette industrie.

Le principal objectif poursuivi par l'analyse historique était d'induire la logique patronale face à la création et au maintien prolongé de la structure de négociation collective grâce aux facteurs qui avaient émergé des entretiens réalisés auprès des employeurs et de la littérature contemporaine. Le tableau 3.3 présente la grille

analytique développée pour effectuer l'analyse documentaire. Cette grille, reprend les principaux facteurs du modèle d'analyse. Par contre, la grille a évolué afin de tenir compte de facteurs historiques particuliers identifiés au cours de l'analyse.

Tableau 3.2 Grille d'entretien pour la période contemporaine

Variable dépendante de la recherche	
Préférences des employeurs quant au type de structure de négociation à privilégier : À quel niveau les employeurs préféreraient négocier (local ou intermédiaire-industrie) ?	
Facteurs économiques	
Degré de concurrence :	Principaux concurrents (domestiques ou étrangers), évaluation du degré de la concurrence locale et étrangère, nombre d'établissements sur le marché.
Types de produits fabriqués	Types de produits fabriqués, diversification des produits ou produit unique, taille de la production (petits lots différenciés ou grands lots), niveau de qualité des produits fabriqués (bas, moyen ou haut de gamme).
Marchés desservis	Part de marché au Canada, aux États-Unis ou à l'étranger, degré d'exportation.
Facteurs organisationnels	
L'entreprise :	Type de producteur (manufacturier, sous-traitant ou fournisseur), âge, nombre d'employés, profil de la main-d'œuvre (proportion de femmes, âge moyen, niveau de scolarité, diversité ethnique), type de rémunération (taux horaire ou taux à la pièce), produits fabriqués et leurs caractéristiques.
Structure organisationnelle	Degré de centralisation de la structure organisationnelle (Département de RH? Qui négocie ? Qui fait la discipline ? Qui détient le pouvoir décisionnel ?).
Organisation du travail	Type d'organisation de la production (modulaire ou traditionnelle) ? changements récents (introduction de nouvelles méthodes de travail) et leurs impacts sur la rémunération et le degré de polyvalence.
Intensité du capital	Pourcentage des coûts de main-d'œuvre dans les coûts totaux de production, principales technologies utilisées, changements technologiques récents, buts visés par ces investissements.
Marge de profits	Évaluation de la marge de profits réalisée, capacité de payer de l'entreprise, capacité à soutenir l'entente cadre négociée.
Structure de propriété et de production	Origine de propriété, lieu de production, entreprise familiale ou non.
Facteurs institutionnels	
Encadrement législatif	Évaluation des interventions gouvernementales (évaluation des impacts de l'abolition du système de décrets des conventions collectives en 2000, et de l'Accord multifibre (AMF) en janvier 2005, des accords de libéralisation du commerce et de libre-échange) sur la propension à adhérer à la négociation coordonnée.
Représentativité de l'association patronale	Degré de centralisation de l'association au sein de l'industrie (fragmentation ou non de la représentation patronale dans l'industrie), évaluation des mécanismes de concertation et de participation de l'association, avantages et inconvénients à faire partie de l'association, adhésion utilitaire (consommateur de services) ou solidaire à l'association ?
Services offerts par l'association patronale	Évaluation de la pertinence et de la qualité des services offerts par l'association, degré de satisfaction à l'égard de ces services.
Caractère représentatif du syndicat	Évaluation de la représentativité du syndicat au sein de l'industrie, de sa connaissance et de sa sensibilité à la fragilité de l'industrie, évaluation de l'appui du syndicat face à la négociation coordonnée.
Facteurs stratégiques	
Pouvoir relatif de négociation	Évaluation du pouvoir de négociation détenu (individuel et avec l'association patronale), évaluation du pouvoir du syndicat, évaluation des effets de réseautage de l'association, évaluation de l'impact du regroupement sur le contrôle des incertitudes du marché.
Perspectives d'avenir de la négociation coordonnée	Avenir envisagé pour cette forme de négociation dans les prochaines années.

Tableau 3.3 Grille analytique pour les phases historiques

Variable dépendante de la recherche	
Préférences des employeurs quant au type de structure de négociation à privilégier :	
À quel niveau les employeurs préféreraient négocier ? Dans l'histoire, la recherche considère que les préférences patronales étaient majoritairement en faveur de la structure coordonnée.	
Facteurs économiques	
Degré de concurrence :	Nombre d'établissements sur le marché, présence de concurrents étrangers dans le marché, degré de concurrence locale.
Types de produits fabriqués	Types de produits fabriqués par les entreprises de l'industrie, stratégie de diversification de la production au niveau industriel, taille de la production des entreprises (petits lots différenciés ou grands lots), niveau de qualité des produits fabriqués (bas, moyen ou haut de gamme).
Marchés desservis	Pourcentage de la production de l'industrie destiné aux marchés canadien, américain ou étrangers, degré d'exportation de l'industrie.
Facteurs organisationnels	
L'industrie :	Types de producteurs (manufacturier, sous-traitant ou fournisseur), âge des entreprises, nombre d'employés de l'industrie, profil de la main-d'œuvre (proportion de femmes, âge moyen, niveau de scolarité, diversité ethnique), types de rémunération (taux horaire ou taux à la pièce), produits fabriqués et leurs caractéristiques.
Structure organisationnelle	Degré de centralisation des structures organisationnelles des entreprises, principaux décideurs des entreprises.
Organisation du travail	Type d'organisation de la production (modulaire ou traditionnelle) ? changements récents (introduction de nouvelles méthodes de travail) et leurs impacts sur la rémunération et le degré de polyvalence.
Intensité du capital	Pourcentage des coûts de main-d'œuvre dans les coûts totaux de production, principales technologies utilisées, changements technologiques récents, buts visés par ces investissements.
Marge de profits	Évaluation de la marge de profits réalisée, capacité de payer des entreprises, capacité à soutenir l'entente cadre négociée.
Structure de propriété et de production	Origine de propriété, lieu de production, entreprise familiale ou non.
Facteurs institutionnels	
Encadrement législatif	Évaluation des interventions gouvernementales (impacts des différentes législations en matière de travail dont l'implantation du système des décrets des conventions collectives et les différentes mesures protectionnistes) sur la propension des employeurs à adhérer à la négociation coordonnée.
Représentativité de l'association patronale	Degré de centralisation de l'association au sein de l'industrie (fragmentation ou non de la représentation patronale dans l'industrie), évaluation de la représentativité de l'association patronale, évaluation des mécanismes de concertation et de participation de l'association, adhésion utilitaire (consommateur de services) ou solidaire à l'association ?
Services offerts par l'association patronale	Évaluation de la pertinence et de la qualité des services offerts par l'association, degré de satisfaction à l'égard de ces services.
Caractère représentatif du syndicat	Évaluation de la représentativité du syndicat au sein de l'industrie, de sa connaissance et de sa sensibilité à la fragilité de l'industrie, évaluation de l'appui du syndicat face à la négociation coordonnée.
Facteurs stratégiques	
Pouvoir relatif de négociation	Évaluation du pouvoir de négociation détenu par les employeurs et par le syndicat, évaluation de l'impact du regroupement sur le contrôle des incertitudes du marché.

3.2.2 Stratégie d'analyse des données

Ces nombreuses données recueillies doivent faire l'objet d'une analyse rigoureuse. Compte tenu de la nature différente de ces données, deux stratégies d'analyse ont été menées : une méthode adaptée de la théorisation ancrée pour la phase contemporaine et un modèle historique pour les deux autres phases.

3.2.2.1 Analyse des données pour la période contemporaine

L'analyse des données contemporaines a été effectuée grâce à une méthode adaptée de la théorisation ancrée. Les résultats de cette démarche proposent une explication empiriquement ancrée de la logique patronale de détermination des structures de négociation. Il faut donc présenter brièvement les étapes qui ont mené à cette intégration théorique, les apports de cette méthodologie d'analyse et les principales forces et limites de cette recherche.

3.2.2.1.1 Présentation de la démarche de théorisation ancrée

La méthode adaptée de la théorisation ancrée utilisée dans cette thèse a permis d'intégrer les informations issues des entretiens auprès des acteurs et les diverses sources de données secondaires recueillies. Au fil de la recherche, une théorie spécifique du phénomène social étudié et du terrain ciblé a été élaborée grâce aux interactions continues entre la collecte et l'analyse des données.

Comme nous l'avons déjà exposé, le modèle d'analyse présenté dans le cadre du deuxième chapitre est en effet le fruit d'un travail itératif de recueil et d'analyse déjà effectué grâce à la théorisation ancrée. À partir d'un cadre préliminaire, essentiellement composé des hypothèses avancées par Eaton et Kriesky (1998), la démarche a fait émerger de nouveaux facteurs à partir des perspectives des acteurs patronaux, syndicaux et d'experts. Pour y parvenir, les différentes méthodes associées à la théorisation ancrée ont été mises à contribution : l'analyse comparative continue, l'échantillonnage théorique et la rédaction de mémos théoriques.

3.2.2.1.1.1 L'analyse comparative continue

L'analyse comparative continue permet de cerner les similitudes et les contrastes entre les données, leurs principales caractéristiques et les principaux déterminants de leurs variations (Laperrière, 1997). Il s'agit donc de mener simultanément les processus de collecte et d'analyse de données. Au point de départ de la recherche, le cadre d'Eaton et Kriesky (1998), pourtant incomplet, a guidé nos entretiens. Des questions très ouvertes

ont été adressées aux personnes rencontrées pour recueillir un maximum de matériel. Suite à chacun des entretiens, la codification des données a été effectuée. Trois étapes non linéaires composent le processus de codification : la codification ouverte, la codification axiale et la codification sélective.

Il faut d'abord procéder à la codification ouverte qui fait émerger un très grand nombre de concepts et de catégories analytiques. Cette première étape a permis de préciser les questions à poser lors des entretiens de façon à vérifier certaines propositions et relations qu'avaient émergé des entretiens précédents. Il s'agit en fait du processus de codification axiale qui a établi les relations entre les catégories et les concepts déjà identifiés. Cette deuxième étape de codification a donc fait émerger des hypothèses sur des données manquantes à valider sur le terrain (Mott, 1989). Dès lors, il était possible de cibler davantage les questions posées aux acteurs.

Cette démarche a aussi intégré graduellement de nouveaux facteurs propres au milieu étudié pour expliquer les préférences des employeurs à l'égard des structures de négociation. Grâce à la codification sélective, la troisième étape de codification, une toute nouvelle configuration théorique du phénomène étudié a été construite, laquelle a été vérifiée et complétée par la collecte de nouvelles données empiriques. Les étapes de la codification démontrent à quel point la démarche de la théorisation ancrée est itérative. Tout au long de ce processus inductif, la déduction s'avère nécessaire pour retourner valider les découvertes. Pour permettre une plus grande efficacité du passage entre l'analyse et la validation sur le terrain, la démarche de codification doit être arrimée à celle de l'échantillonnage théorique.

3.2.2.1.1.2 L'échantillonnage théorique

L'échantillonnage théorique permet de sélectionner les entreprises et les acteurs à rencontrer pour vérifier les propositions théoriques et cerner les facteurs d'influence des préférences patronales à l'égard des structures de négociation. Ce sont donc les concepts émergents qui indiquent les étapes subséquentes de la collecte de données. Le souci premier au cours de cette phase n'était pas d'augmenter la taille de l'échantillon, mais bien de raffiner les idées explorées (Charmaz, 2000). En d'autres termes, la

démarche ne poursuivait pas nécessairement un objectif de représentativité des populations ou des situations à l'étude (Laperrière, 1997).

Concrètement, il a d'abord fallu cibler les entreprises et les acteurs à rencontrer en fonction de leur pertinence à la question de recherche. Des entretiens menés auprès des dirigeants patronaux et syndicaux actifs dans la négociation coordonnée ont fourni des informations concernant les entreprises qu'ils jugeaient pertinentes à étudier. Par exemple, ces entretiens nous ont permis d'identifier quels étaient les joueurs les plus influents au sein de l'association patronale : les manufacturiers. Nous avons également découvert que les entreprises qui avaient quitté l'association patronale au cours des dernières années appartenaient toutes à la catégorie des sous-traitants et des fournisseurs. Nous avons ainsi ajusté nos critères de sélections des entreprises à inclure dans l'échantillon pour tenir compte autant de l'opinion des membres que des non-membres.

En pratique, les étapes de l'échantillonnage théorique suivent celles du processus de codification (Strauss et Corbin, 1990). L'échantillonnage ouvert permet de découvrir les catégories analytiques. Par conséquent, il ne faut pas que le choix des acteurs à rencontrer ni la conduite des entretiens soient trop structurés (Strauss et Corbin, 1990). Les entretiens ont donc été abordés de manière large en posant des questions très ouvertes qui visaient notamment à identifier les avantages et les inconvénients perçus des différents types de structures de négociation ou de l'adhésion à une association patronale.

L'échantillonnage axial permet de passer d'un échantillon plutôt fortuit, à un échantillon plus ciblé et délibéré qui mène à la vérification d'éléments précis de la théorie en émergence (Laperrière, 1997). Les questions d'entretien ont alors été ciblées de façon à vérifier certains concepts qui avaient émergé des entretiens précédents. Par exemple, grâce aux entretiens réalisés avec les sous-traitants et les fournisseurs non-membres, nous avons découvert que la raison principale qui explique la fin de leur adhésion à l'association patronale était la place trop importante qu'occupent les manufacturiers au sein de l'association. Au cours des entretiens subséquents, nous avons exploré cette piste avec d'autres sous-traitants et fournisseurs toujours membres de l'association. Nous avons ainsi cherché à comprendre pourquoi la prépondérance des intérêts des

manufacturiers dans la fixation des objectifs de l'association ne les affectait pas aussi négativement que les autres sous-traitants rencontrés.

Finalement, l'échantillon est devenu sélectif afin de permettre l'intégration et la complétion de l'analyse. Les acteurs et les documents ont été sélectionnés en fonction du potentiel qu'ils offraient pour maximiser la vérification des propositions théoriques posées. Au cours de cette étape, nous avons même rencontré, pour une seconde fois, certains employeurs afin de vérifier certaines pistes d'explications non explorées lors du premier entretien. Ce processus d'échantillonnage a été mené jusqu'à la saturation théorique, c'est-à-dire jusqu'au moment où aucune nouvelle donnée n'est venue modifier la théorie construite. Pour faciliter cette démarche, des mémos théoriques ont été rédigés.

3.2.2.1.1.3 La rédaction de mémos théoriques

La rédaction de mémos théoriques peut être considérée comme une étape intermédiaire entre la codification et le premier jet de l'analyse complète (Charmaz, 2000). Ils ont surtout été utilisés pour noter les similitudes entre la théorie émergente et des théories déjà existantes ou encore pour identifier les facteurs qui permettaient d'expliquer pourquoi les acteurs de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec ne suivaient pas la tendance mondiale de décentralisation des structures de négociation (Mott, 1989). Ces liens établis entre les concepts qui ont émergé des entretiens et les travaux déjà effectués dans ce domaine ont contribué à alimenter notre réflexion lors de la cueillette de données et à donner plus de poids aux informations recueillies.

3.2.2.2 Pertinence de la théorisation ancrée dans le cadre de cette thèse

Notre choix d'utiliser une méthode adaptée de théorisation ancrée pour analyser les données contemporaines est motivé par cinq principaux motifs. En premier lieu, la littérature en relations industrielles fait surtout état de facteurs qui motivent les employeurs à décentraliser les structures de négociation. Cette étude s'interroge sur un cas déviant à cette tendance et, par conséquent, elle doit chercher à comprendre pourquoi des industries soumises à des facteurs environnementaux semblables, comme

L'industrie du vêtement pour hommes au Québec, présentent des degrés différents de centralisation des négociations. Il faut donc identifier des facteurs explicatifs propres à ce milieu qui sont peu documentés.

En deuxième lieu, cette étude se concentre sur l'acteur patronal qui a été peu étudié dans le passé en comparaison avec les organisations syndicales. Même si les employeurs sont reconnus pour assumer un rôle important dans la détermination des structures de négociation, peu de travaux empiriques se sont attardés à comprendre les facteurs qui structurent leurs choix. Face à ces exigences méthodologiques, la théorisation ancrée demeure l'outil analytique le plus efficace pour élaborer de nouvelles pistes d'explication en regard de l'objet de recherche. Cette méthode se démarque en effet par sa capacité à fournir une meilleure compréhension des phénomènes sociaux tels qu'ils surviennent dans la réalité en gardant le chercheur constamment ancré au réel. Les résultats qu'elle génère sont donc nécessairement fondés sur le monde empirique (Mott, 1989). En plus d'initier une nouvelle théorie, cette méthode d'analyse peut servir à reformuler, à recadrer et à clarifier une théorie existante (Mott, 1989). Elle permet ainsi de vérifier les explications déjà avancées dans la littérature en regard de la décentralisation des structures de négociation et de cerner les facteurs qui peuvent contribuer au maintien de la centralisation.

En troisième lieu, en matière d'action collective, il est particulièrement difficile d'anticiper la propension des acteurs vers l'individualisme ou l'action collective. Les intérêts des acteurs émergent en effet de l'interaction entre les éléments contextuels, dont la présence d'institutions comme les associations patronale ou syndicale, et le cadre d'interprétation des acteurs sociaux à l'égard de ce contexte. C'est pourquoi il faut privilégier une méthode qui analyse les intérêts des acteurs à partir de leur propre schème de référence et du contexte dans lequel ils évoluent. Il faut s'attarder au sens même que l'individu donne à son action. Parce que l'objectif premier de la théorisation ancrée est de fournir des outils analytiques pour comprendre des mondes empiriques et des phénomènes sociaux tels qu'ils surviennent dans la réalité, il s'agit de la méthode la plus adaptée au type de recherche menée dans le cadre de cette thèse

En quatrième lieu, la théorisation ancrée offre également la possibilité d'assurer l'articulation entre différents niveaux d'analyse. Dès le départ, nous avons considéré

des pistes d'explications potentielles qui relevaient autant des tendances macroéconomiques que des facteurs organisationnels propres à chaque entreprise étudiée ou encore des considérations institutionnelles et stratégiques. Miller et Fredericks (1999) soutiennent que la théorisation ancrée est une méthode suffisamment flexible pour rendre compte de considérations de niveaux aussi variés.

Finalement, cette thèse doit composer avec des cas historiques et des niveaux d'analyse distincts qui nécessitent des passages fréquents entre l'induction et la déduction. Suite à la construction du modèle d'analyse, la vérification de la pertinence de ces facteurs pour des phases historiques a été effectuée. La méthode choisie devait également être suffisamment flexible pour permettre de faire émerger des pistes d'explications spécifiques à une phase historique précise. Seule la théorisation ancrée offre la flexibilité nécessaire pour rencontrer ces ambitions. Elle s'harmonise d'ailleurs avec le modèle d'analyse utilisé pour les deux premières phases historiques ciblées par la recherche.

3.2.2.3 Analyse des données historiques

Un modèle historique a été utilisé pour analyser et interpréter les données concernant les deux premières phases de l'étude. L'objectif poursuivi était de comparer les prédictions établies quant à l'évolution temporelle de la structure de négociation coordonnée avec les données empiriques recueillies concernant la phase contemporaine. De façon concrète, lors de la recension des données historiques, la présence ou l'absence des divers facteurs du modèle d'analyse ont été notées et documentées. Pour ces phases, il était impossible de déterminer les préférences individuelles des employeurs alors impliqués dans les négociations. Il a donc fallu induire les préférences dominantes des employeurs via la structure de négociation en place. En d'autres termes, puisque la structure de négociation était centralisée lors de ces phases, il fut posé qu'elle correspondait aux choix majoritaires des employeurs. Il s'agit bien sûr d'une limite importante de la recherche qui ne permet pas une analyse aussi fine des choix divergents de certains employeurs comme dans le cas de la période contemporaine. Néanmoins, cette démarche respecte les choix théoriques effectués et permet de rencontrer les objectifs analytiques fixés.

Comme nous l'avons avancé dans les chapitres précédents, le jeu des acteurs et leurs préférences sont centrales dans l'étude des institutions. La création d'une institution découle de l'acceptation volontaire des acteurs d'y adhérer et la survie s'explique par la supériorité des bénéfices qu'elle leur offre. Nous avons également établi que les structures de négociation collective étaient le reflet des choix, des préférences et de l'équilibre de pouvoir entre les parties. La structure de négociation en place correspond ainsi aux préférences de la majorité des acteurs qui y sont impliqués. Cette même logique a permis d'induire l'influence des différents facteurs sur les préférences patronales à la lumière des tendances générales dégagées de la phase contemporaine. À titre d'exemple, si les entretiens auprès des employeurs démontraient qu'un facteur exerçait une influence négative sur la structure de négociation coordonnée, il fut alors posé qu'il exerçait le même type d'influence historiquement. L'interprétation des facteurs a bien sûr été nuancée en fonction de l'influence exercée par d'autres types de facteurs à des moments précis de l'histoire.

3.3 Apports et limites du projet de recherche

Une thèse est une accumulation de choix qui, malgré des justifications raisonnables, limitent la portée de l'analyse. Par contre, nous croyons que les forces des choix effectués présentent bien plus d'avantages que d'inconvénients sur le plan analytique. Nous devons néanmoins faire acte des limites de notre recherche afin de mieux être en mesure de saisir la portée analytique de nos résultats. Notre première motivation était de rencontrer des objectifs de faisabilité et de cohérence. L'institutionnalisation de la négociation collective est un processus complexe qui commande la prise en compte de nombreux facteurs. Même si le cadre analytique construit intègre plusieurs facteurs, d'autres ont été volontairement mis de côté, puisqu'ils ne s'harmonisaient pas avec les stratégies méthodologiques retenues. Il aurait en effet été intéressant de considérer des facteurs comme la composition sectorielle ou la taille de l'économie. Cependant, ces types de facteurs doivent être insérés dans des recherches comparatives, intersectorielles ou internationales. La démarche historique et analytique utilisée dans cette thèse nous permet, par contre, de comprendre l'influence des institutions sur les acteurs.

Une autre limite de la recherche concerne sa portée géographique. L'analyse du même objet de recherche au niveau nord-américain, du moins canadien, aurait eu avantage de mieux faire ressortir l'importance des contextes environnementaux et institutionnels dans la détermination des structures de négociation.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la perspective historique introduite dans la recherche impose aussi certaines limites en ce qui a trait au traitement des cas étudiés. La période contemporaine (1990 à nos jours) permet certainement d'apporter des explications quant aux comportements des employeurs face à la négociation coordonnée. Les employeurs se sont eux-mêmes prononcés quant aux facteurs d'influence en la matière. Ce type de traitement analytique n'a pu être appliqué en regard des deux autres phases historiques de l'étude. Seules des explications plausibles du comportement passé des employeurs et de leur propension à adhérer à la négociation regroupée en fonction des explications qui ont émergé du contexte présent ont pu être cernées. L'analyse a évidemment pris en compte le contexte environnemental propre à ces phases historiques. Pour assurer un même traitement analytique pour les trois phases historiques, il aurait été nécessaire de rencontrer les acteurs impliqués dans la négociation pour chaque période ou d'avoir accès à une documentation de première personne d'une rare qualité (par exemple, des journaux intimes ou des lettres des employeurs concernés). Cette avenue était impossible. Bien plus, le simple écoulement du temps réduit l'exactitude des informations que les acteurs sont en mesure de livrer. Nous espérons toutefois que le traitement analytique effectué dans le cadre de la recherche offre suffisamment de rigueur pour proposer des explications de l'évolution de la structure de négociation coordonnée dans l'industrie.

Certaines forces et faiblesses de la recherche découlent directement des stratégies de collecte et d'analyse des données. D'abord, une de ces limites concerne la période à laquelle la cueillette des données a été effectuée. Une première phase d'entretiens a été réalisée en 2000 et 2001 et s'est intéressée aux négociations de 1998-1999^{*}. Bien que les entretiens réalisés aient permis d'atteindre la saturation des données, une autre ronde de négociation a eu lieu en 2001. Une seconde phase d'entretiens a été menée en 2004

^{*} Au départ, cette étude devait servir à la rédaction d'un mémoire de maîtrise. Suite à un passage accéléré au doctorat, nous lui avons donné une portée plus large pour qu'elle puisse mener à la rédaction de cette thèse.

et 2005 dans le but de valider la pertinence des travaux réalisés jusqu'à présent et de vérifier si le facteur temps avait modifié les préférences des employeurs envers la structure de négociation. L'emphase a surtout été placée sur les négociations de 2001 et sur les impacts du démantèlement de l'AMF, un changement important de l'environnement institutionnel des entreprises qui remet en cause la survie même de l'industrie. Lors de l'analyse des résultats, un soin particulier a été accordé pour situer les résultats obtenus lors des différentes vagues d'entretiens dans leur contexte institutionnel respectif.

La théorisation ancrée comporte aussi certaines forces et faiblesses. Cette méthode permet d'expliquer les préférences des employeurs à l'égard des structures de négociation à partir de leur contexte et de la compréhension qu'ils en ont. Leurs réponses sont ainsi originales, créatives et pertinentes et la comparaison des périodes historiques permet d'élever le niveau d'analyse. Le résultat d'une analyse comparative continue et de théorisation est parfois difficile à justifier. Il est en effet ardu d'expliquer et de rendre compte de la façon dont la formation des catégories conceptuelles et la saturation ont été réalisées. Pour répondre à cette faiblesse, il est suggéré d'utiliser différents outils conceptuels. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'une approche mixte de la théorisation ancrée a été privilégiée. De cette façon, il a été possible de construire des instruments de recherche *a priori*, donc de s'appuyer sur un cadre provisoire qui est demeuré sujet à révision et à modification tout au long du processus.

En résumé, malgré les limites de la recherche, nous croyons que les choix effectués permettent une analyse rigoureuse, cohérente et surtout réalisable d'un objet de recherche complexe : la détermination et l'évolution des structures de négociation. Cette thèse offre des explications inspirées de l'expérience et des connaissances des acteurs directement concernés par la recherche. Nous nous tournons maintenant vers les principales découvertes empiriques et théoriques qu'offre l'industrie du vêtement pour hommes au Québec en matière d'action collective patronale et de détermination des structures de négociation. Le prochain chapitre présente cette industrie.

CHAPITRE 4

Évolution des principales institutions de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec

Le présent chapitre vise à contextualiser l'évolution des principales institutions de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec. La première section cerne les principales caractéristiques de l'industrie du vêtement. La seconde section se consacre à l'évolution de la structure de négociation de cette industrie et celle des organisations syndicale et patronale qui y sont impliquées. Ce retour dans l'histoire cherche à dépeindre le contexte général de cette industrie sans pour autant se livrer à l'analyse empirique détaillée des trois principales périodes examinées dans cette thèse qui sera la vocation des chapitres 5, 6 et 7.

4.1 Définition et composition actuelle de l'industrie du vêtement

Le secteur de l'habillement est composé de l'ensemble des établissements dont l'activité principale consiste en la fabrication de produits vestimentaires destinés au marché des consommateurs et aux marchés industriel et institutionnel (Direction des biens de consommation, 2003 : 17). Selon la définition de Statistique Canada, l'industrie du vêtement est composée de quatre sous-secteurs principaux : le vêtement pour hommes et garçonnets, les industries des vêtements pour dames, l'industrie des vêtements pour enfants et les autres industries de l'habillement. Cette étude s'attarde principalement à l'industrie du vêtement pour hommes au Québec.

Le secteur de l'habillement peut également être divisé en deux groupes principaux : le secteur manufacturier et la fabrication à forfait ou les sous-traitants. Le secteur manufacturier est formé des entreprises propriétaires de leurs intrants et des ressources humaines et techniques requises pour la fabrication des vêtements. Elles vendent également leurs propres produits fabriqués. Le secteur de la fabrication à forfait est

composé d'entreprises sous-traitantes qui exécutent des contrats pour le compte de divers agents, notamment des manufacturiers et des détaillants. La distinction entre ces deux groupes est particulièrement importante puisque leurs réalités, leurs structures et leurs histoires diffèrent grandement.

L'industrie canadienne du vêtement est la 10^{ème} industrie manufacturière en importance au Canada. En 2003, elle comptait plus de 79 000 emplois répartis dans 2700 établissements dans le pays⁴. L'industrie représente également 2% du produit intérieur brut (PIB) de l'ensemble du secteur manufacturier canadien, 0,4% des investissements et 4,4% de l'ensemble des emplois offerts dans le secteur manufacturier. L'évolution du nombre d'emplois dans l'industrie canadienne suit une tendance à la baisse depuis 2001, ces derniers passant de 94 260 à 72 798 en 2003⁵ (tableau 4.1). D'autres sources de données indiquent qu'en février 2005, 50 600 emplois étaient estimés dans le sous-secteur de la fabrication de vêtements coupés-cousus au Canada auxquels nous pouvons ajouter 10 000 autres emplois estimés dans les usines de tricotage de vêtements (Statistique Canada, Catalogue no. 72-002-XIB). Le sous-secteur de la fabrication à forfait au Canada représentait pour sa part en 2003⁶ 18,6% (13 539 emplois / 72 798 emplois) du nombre total d'emplois dans l'industrie canadienne du vêtement (tableaux 4.1 et 4.2).

L'industrie canadienne du vêtement est particulièrement concentrée au Québec. En février 2005, sur les 50 600 emplois de la fabrication de vêtements coupés-cousus au Canada, 28 900 étaient situés au Québec (57,1 %) (Statistique Canada, Catalogue no. 72-002-XIB). À ce nombre, il est possible d'ajouter les emplois issus des usines de tricotage de vêtements, ce qui porte le nombre d'emplois canadiens pour ce sous-secteur à 60 600 dont 33 900 sont situés au Québec. Les emplois sont ainsi concentrés au Québec dans une proportion de 56% (Statistique Canada, Catalogue no. 72-002-XIB). En 2001, 86% (et 83,9% en 2002) des emplois générés par l'industrie québécoise du vêtement sont

⁴ Source : Industrie Canada. *Profil de l'industrie du vêtement*. <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inapparelvetements.nsf/fr/ap03282f.html>.

⁵ Source : Statistique Canada. 2003 est la dernière année disponible.

⁶ 2001 est l'année la plus récente pour laquelle des comparaisons au niveau du nombre d'emplois peuvent être établies.

directement reliés à la production, donc les plus susceptibles d'être délocalisés dans les pays à faibles coûts de main-d'œuvre (Direction des biens de consommation, 2003 : 67).

TABLEAU 4.1 Évolution du nombre d'établissements et d'emplois au Canada et au Québec dans l'industrie de la fabrication de vêtements entre 1990 et 2004

Géographie Statistiques principales	Canada		Québec	
	Nombre d'établissements	Travailleurs de la production (Personnes)	Nombre d'établissements	Travailleurs de la production (Personnes)
1990	2 791	89 684	n.d.	51 796
1991	2 394	79 695	n.d.	43 777
1992	2 124	70 100	n.d.	39 312
1993	1 913	70 140	n.d.	39 075
1994	1 756	67 954	n.d.	38 452
1995	1 722	67 257	n.d.	37 439
1996	1 756	68 216	n.d.	38 038
1997	1 641	71 549	n.d.	40 835
1998	1 536	74 170	981	42 117
1999	1 342	70 744	833	39 129
2000	2 874	88 695	1 647	53 114
2001	2 842	94 260	1 645	55 768
2002	2 788	78 845	1 635	48 654
2003	2 703	72 798	1 560	43 939
2004*	n.d.	n.d.	n.d.	44 984

Source : Statistique Canada, Banque de données CANSIM

* Pour l'année 2004 : INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC : 2001-2004. *Statistiques principales de l'activité manufacturière.*

TABLEAU 4.2 Évolution du nombre d'établissements et d'emplois au Canada et au Québec dans le sous-secteur de l'industrie de la fabrication à forfait de vêtements coupés-cousus entre 1990 et 2003

	Canada		Québec			Canada		Québec	
	Nombre établissements	Travailleurs de la production (n)	Nombre établissements	Travailleurs de la production (n)		Nombre établissements	Travailleurs de la production (n)	Nombre établissements	Travailleurs de la production (n)
1990	848	21 832	n.d.	16 658	1997	496	12 699	X	9 291
1991	746	18 964	n.d.	12 369	1998	457	12 606	358	9 327
1992	666	14 936	n.d.	10 603	1999	363	10 977	276	7 907
1993	593	14 313	n.d.	10 717	2000	980	15 869	631	10 776
1994	534	13 540	n.d.	10 396	2001	1 026	26 240	658	18 210
1995	513	13 213	n.d.	9 809	2002	992	n.d.	644	n.d.
1996	524	12 343	n.d.	8 986	2003	936	13 539	588	8 022

Source : Statistique Canada, Banque de données CANSIM

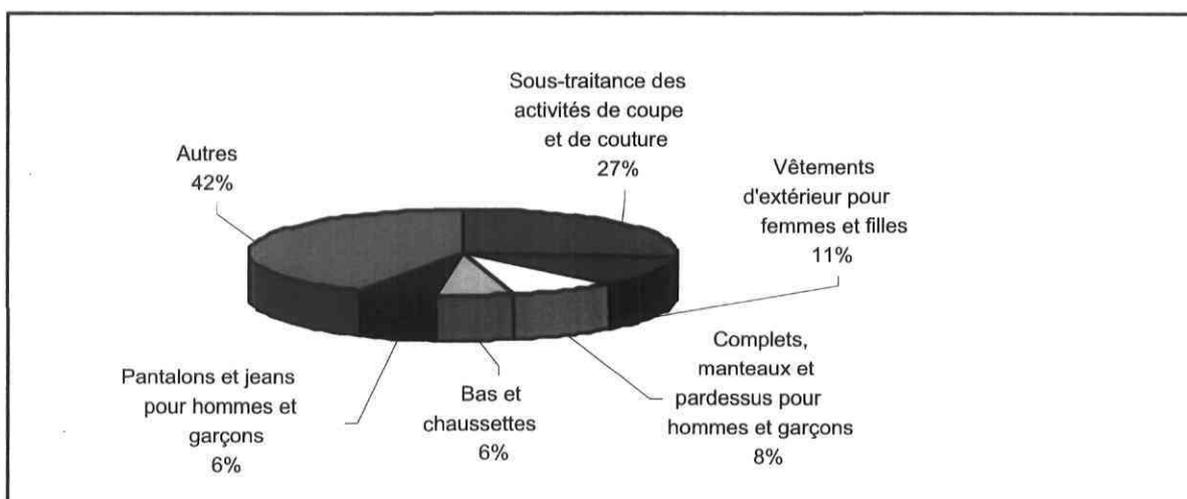
Au chapitre de l'emploi, le Québec a subi les contrecoups de la croissance de la concurrence mondiale. Entre 1990 et 1997, 800 établissements de l'industrie du vêtement au Québec ont fermé leurs portes⁷. Également, entre 1990 et 1999, les emplois à la production sont passés de 51 796 à 39 129, ce qui correspond à une perte de 24,5% (tableau

⁷ Statistique Canada, Industries manufacturières du Canada : niveaux national et provincial, catalogues 31-203-XPB. Données concernant le CTI 24, celles sur le SCIAN 315 étant non disponibles.

4.1). Malgré une remontée importante du nombre d'emplois en 2000 et 2001, les effectifs retombent de 24,0% entre 2001 et 2004 (les effectifs passent de 55 768 en 2001 à 44 984 en 2004).

Les fabricants de vêtements québécois sont présents dans de nombreux secteurs, dont cinq emploient 58% de la main-d'œuvre : sous-traitance des activités de coupe et de couture, vêtements d'extérieur pour femmes et filles, complets, manteaux et pardessus pour hommes et garçons, bas et chaussettes, pantalons et jeans pour hommes et garçons (figure 4.1).

FIGURE 4.1 Estimation du pourcentage d'employés par sous-secteur en 2001



Source : DIRECTION DES BIENS DE CONSOMMATION. Ministère du développement économique et régional. 2003.

Le Québec se démarque par son poids relatif dans les livraisons manufacturières canadiennes de divers types de vêtements. Selon les données de la Direction des biens de consommation (2003 : 79), les livraisons québécoises de vêtements coupés-cousus pour femmes et filles représentent 67% des livraisons canadiennes. Dans les sous-secteurs des vêtements coupés-cousus pour hommes et garçons et de la fabrication d'autres vêtements coupés-cousus, la part relative des livraisons québécoises représente respectivement 55% et 41% des livraisons manufacturières canadiennes. Par contre, la fabrication de complets, de manteaux et de pardessus coupés-cousus pour hommes et garçons s'impose davantage puisqu'elle représente 75% des livraisons et des emplois manufacturiers dans le sous-

secteur de la fabrication des vêtements pour hommes au Canada (Direction des biens de consommation, 2003 : 80).

Les plus récentes données qui remontent à 2003 recensent 1 560 établissements de fabrication de vêtements au Québec, dont 192 œuvrent pour le sous-secteur de la fabrication de vêtements pour hommes et garçons (Statistique Canada, Banque de données CANSIM). En 2003⁸, la fabrication de vêtements pour hommes a généré 11 701 emplois, ce qui représente 26,6% des emplois québécois de fabrication de vêtements (Statistique Canada, Banque de données CANSIM).

Le tableau 4.3 présente la répartition des entreprises québécoises de vêtements selon leur nombre d'employés. Ces données permettent en partie de confirmer la fragmentation de cette industrie. En 2001, sur les 1645 établissements de cette industrie, la plupart étaient effectivement de petite taille : 84% d'entre elles comptaient moins de 50 employés. De plus, seulement 41 entreprises offraient 200 emplois et plus, et 9 offraient plus de 500 emplois. Bien que peu nombreuses, les entreprises de 100 employés et plus regroupaient 50,3% des emplois de l'industrie québécoise du vêtement (les entreprises de 100 à 199 employés regroupaient 20% des emplois et les entreprises de 200 employés et plus 30,2%). Ces entreprises étaient également responsables de 46,2% des expéditions manufacturières de l'industrie (18,5% des expéditions provenaient des entreprises de 100 à 199 employés et 27,7% des entreprises de 200 employés et plus) et de 53,7% de la valeur ajoutée manufacturière (21,1 pour les entreprises de 100 à 199 employés et 32,6% pour les entreprises de plus de 200 employés).

Les données sur la taille des entreprises québécoises suggèrent également la présence marquée d'ateliers de sous-traitance : le tableau 4,2 indique qu'en 2003, 62,8% des établissements canadiens destinés à ce type de fabrication étaient situés au Québec (588 établissements québécois par rapport à 936 établissements canadiens) et généraient 59,3% des emplois totaux canadiens de ce sous-secteur (8 022 emplois québécois par rapport à 13 539). Entre 1990 et 1999, il s'agit du sous-secteur qui a généré le plus d'emplois au

⁸ 2003 est l'année la plus récente disponible.

Québec. Il a cependant été lourdement éprouvé en 1999 puisque le nombre d'employés a alors chuté à 7 907 (tableau 4.2). Par contre, entre 1999 et 2001, une poussée importante porte le nombre d'emplois dans ce sous-secteur à 10 776 emplois et à 18 210 en 2001. Entre 2001 et 2003, les emplois ont décliné de 55,9%, portant le nombre à 8 022 (tableau 4.2).

TABLEAU 4.3 Répartition des entreprises québécoises de vêtements selon leur nombre d'employés, 2001*

Nombre d'employés	Nombre établissements	Emplois		Salaires à la production	Expéditions manufacturières		Valeur ajoutée manufacturière	
		nb	%		nb	%	nb	%
0 - 49	1 369	18250	84,0	353 141	1 785 568	38,1	809 445	34,3
0 - 4	490	1142	31,0	20 616	113 504	2,4	46 207	2,0
5 - 9	244	1613	15,0	30 359	148 819	3,2	67 930	2,9
10 - 19	304	4362	18,0	80 322	368 243	7,9	175 473	7,4
20 - 49	331	11133	20,0	221 844	1 155 002	24,6	519 835	22,0
50 - 99	146	9490	9,0	173 866	736 141	15,7	282 076	12,0
100 - 199	89	11161	5,0	207 540	865 580	18,5	496 715	21,1
200 et plus	41	16867	2,0	321 355	1 299 898	27,7	770 048	32,7
200 - 499	32	7899	2,0	153 045	591 272	12,6	330 529	14,0
500 - 999	6	2652	0,0	56 829	336 189	7,2	191 135	8,1
1000 et plus	3	6316	0,0	111 481	372 437	7,9	248 384	10,5
Total	1645	55768	100,0	1 055 902	4 687 187	100,0	2 358 284	100,0

Source : INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. 2001-2004. *Statistiques principales de l'activité manufacturière.*

*2001 étant les données les plus récentes disponibles

Pour ce qui est de la répartition géographique de cette industrie au Québec, les entreprises de fabrication de vêtements et de fabrication à forfait ainsi que les fournisseurs sont fortement concentrés dans la région de Montréal. En 2001, 65% des entreprises de l'industrie québécoise du vêtement se retrouvaient à Montréal et 77% des livraisons manufacturières québécoises ont été générées par ces dernières (Institut de la Statistique du Québec, 2001). Cette forte concentration confère à Montréal un statut particulier, et permet de la considérer comme un pôle majeur dans le domaine de la mode partout sur le continent nord-américain.

D'autres régions administratives au Québec présentent un niveau d'activités élevé dans l'industrie du vêtement. La Direction des biens de consommation (2003 : 82) souligne que les régions de la Chaudière-Appalaches, de l'Estrie, de la Montérégie, du Centre-du-Québec et de la Mauricie sont des centres de production importants qui regroupent surtout des unités de production ou des ateliers de sous-traitance pour les entreprises montréalaises.

L'industrie du vêtement est donc complexe et l'environnement dans lequel elle évolue l'est tout autant. Cette particularité impose des défis d'envergure pour l'étude et la pratique des relations industrielles de même que pour ses institutions.

4.2 Évolution des principales institutions de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec

Cette section vise à donner un bref aperçu de l'histoire des principales institutions de la négociation coordonnée dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec : la structure de négociation, le syndicat et l'association patronale.

4.2.1 La structure de négociation collective

L'évolution de la structure de négociation coordonnée peut être divisée en trois grandes phases qui ont d'ailleurs donné lieu au découpage historique de l'analyse dans cette thèse.

La première phase, qui s'échelonne de 1875 à 1934 réfère à la création de la structure de négociation coordonnée. Avant 1914, les ententes étaient conclues de manière individuelle dans chaque manufacture et comportaient des dates d'expiration différentes, ce qui favorisait la stratégie « divide and rule » alors favorisée par les employeurs (Brecher, 1958 : 103). Puisque les procédures utilisées par le syndicat pour mener les négociations collectives adhèrent aux principes du syndicalisme industriel, les travailleurs et leur organisation ont fortement insisté pour que le contrat couvre l'industrie en entier.

Suite à la grève de reconnaissance de 1917 à Montréal, le souhait du syndicat s'est finalement réalisé : il a été officiellement reconnu et a obtenu le droit de négocier collectivement (Brecher, 1958 : 100). L'association d'employeurs de l'époque, les Manufacturiers Associés de Vêtements de la Province de Québec Inc (MAVQ), et le syndicat ont alors convenu d'avoir recours à la négociation collective plutôt qu'aux grèves ou aux lock-out (Brecher, 1958 : 100). Les origines de la négociation coordonnée au sein de l'industrie s'inscrivent ainsi très tôt dans l'histoire, et ce, malgré l'environnement

institutionnel hostile au syndicalisme et à la négociation collective au Québec lors de cette période. Avant la *loi sur les relations ouvrières* de 1944, les employeurs n'avaient aucune obligation de négocier collectivement les conditions de travail de leurs employés.

La deuxième phase couvre de 1934 à 1990 et correspond à une longue période de stabilité institutionnelle. À partir de 1935, date à laquelle le régime des décrets des conventions collectives a été instauré dans l'industrie, l'environnement institutionnel est en effet devenu plutôt favorable au maintien de la négociation regroupée. Pendant plus de six décennies, cette loi a assuré les bases pour que survive cette institution. Par contre, il faut s'interroger quant à l'influence d'autres types de facteurs dans le maintien de la structure coordonnée. L'exemple de l'industrie du vêtement pour dames au Québec, pourtant encadrée par le même système législatif, démontre en effet qu'il n'a pu assurer le maintien d'une structure de négociation aussi représentative que celle de l'industrie du vêtement pour hommes. Il faut donc pousser plus loin l'analyse et découvrir les facteurs qui peuvent expliquer son maintien.

La troisième phase (la phase contemporaine) est surtout marquée par les nombreuses influences de l'environnement mondialisé sur les acteurs et sur leur propension à adhérer à une négociation regroupée. L'industrie du vêtement pour hommes au Québec est pourtant toujours caractérisée par une négociation multipatronale volontaire. Une convention collective cadre est négociée, généralement à tous les trois ans, et s'applique à l'ensemble des travailleurs dont l'employeur fait partie de l'Association des manufacturiers de vêtements pour hommes au Québec (AMVQ). Cette association regroupe près de 90% des entreprises de l'industrie (entretien, février 2005). Les négociations impliquent donc l'AMVQ et le Syndicat du vêtement, textile et autres industries (SVTI, maintenant connu sous le sigle UNITE-HERE). Ce syndicat regroupe la vaste majorité des employés syndiqués dans cette industrie au Québec. Il faut noter toutefois que quelques sous-traitants, surtout situés en région, ont quitté les rangs de l'association patronale et le syndicat doit ainsi conclure certaines ententes locales avec ces entreprises.

Afin de mieux comprendre la dynamique dans laquelle se déroule la négociation collective dans cette industrie à l'étude, l'histoire, la philosophie et les orientations de ces deux organisations sont maintenant présentées.

4.2.2 Le syndicalisme dans l'industrie de l'aiguille

À l'origine de l'industrie, un manque criant d'organisation des travailleurs a favorisé leur exploitation (Scott et Cassidy, 1935 : 3). Bien que certaines organisations de tailleurs aient été répertoriées en 1833 et en 1867, la véritable naissance du syndicalisme dans cette industrie remonte aux années 1880 (Duranceau, 1983 : 1). La syndicalisation est donc étroitement liée au développement industriel. En effet, les nouvelles conditions de travail liées à cet essor industriel et les contacts permanents entre les ouvriers qui travaillaient dans des manufactures expliquent la création des associations ouvrières (Duranceau, 1983 : 1).

La syndicalisation de cette industrie est complexe puisque à travers les années, elle s'est présentée sous plusieurs formes. Les sections locales, formées d'artisans de métiers spécialisés, ont rapidement été menacées par les ouvriers de manufactures. Au Canada, les Travailleurs Unis du Vêtement d'Amérique (TUVA) se sont implantés en 1894 (Duranceau, 1983 : 17). À l'origine, les TUVA organisaient uniquement les travailleurs d'origine canadienne dans les ateliers des petites villes. Leur stratégie de syndicalisation ignorait donc complètement les nouveaux immigrants installés dans les grandes villes, et ce, même s'ils constituaient la catégorie d'ouvriers ayant le plus besoin d'un syndicat.

Cet aperçu historique ne vise pas à présenter l'ensemble des organisations ouvrières ayant existé dans l'industrie. Seul le portrait historique du principal syndicat actif actuellement dans l'industrie du vêtement au Québec, UNITE-HERE, est dressé. Les racines de ce syndicat remontent à l'aube du 20^e siècle. Sa configuration actuelle résulte de la fusion entre des syndicats importants de l'industrie, dont l'histoire est brièvement présentée.

Le syndicat des Travailleurs amalgamés du vêtement d'Amérique (TAVA) a été fondé en 1914 pour rejoindre les nombreux travailleurs immigrants de l'industrie du vêtement pour

hommes. Il est né suite à une scission au sein des Travailleurs Unis du Vêtement d'Amérique (TUVA), un syndicat de métier qui regroupait surtout des tailleurs. Les TAVA proposaient de mettre sur pied une organisation plus démocratique et de type industriel (Duranceau, 1983 : 15). Ses fondateurs croyaient fermement à la présence obligatoire d'une communauté d'intérêts entre les parties et à des solutions à bénéfices mutuels pour tous les conflits (Brecher, 1958 : 103). Pour eux, le bien-être des travailleurs était étroitement lié à celui de l'employeur et des demandes irraisonnables ne pouvaient qu'entraîner des effets négatifs pour ses membres puisqu'elles remettaient en question la survie de l'entreprise.

Les premières années d'activités des TAVA peuvent être divisées en deux périodes. La première, de 1915 à 1924, en est une de reconnaissance. Déjà à cette époque, l'association des manufacturiers était active et lançait de nombreuses attaques pour détruire ce mouvement naissant. Les premières luttes se concentrèrent ainsi sur la question de reconnaissance et sur l'amélioration des conditions de travail (Duranceau, 1983 : 23).

Cette période en est également une d'expansion et de consolidation. En effet, la guerre de 1914-1918 a généré une phase d'activités économiques fébriles qui a eu des répercussions positives importantes sur l'évolution des effectifs syndicaux (Duranceau, 1983 : 23). Cependant, dès le début des années 1920, la sévère dépression et le fort taux de chômage ont eu des effets négatifs sur les effectifs syndicaux (Duranceau, 1983 : 23). Suite à cette crise, les entreprises ont commencé à quitter les marchés syndiqués pour échapper aux accords salariaux négociés (Logan, 1948 : 215). Cette réalité était accentuée, en partie, par l'incapacité du syndicat d'organiser complètement le marché de Montréal et par l'absence de syndicat dans les régions rurales de la province. Ce n'est qu'en 1936 que la Fédération nationale des travailleurs de l'industrie du vêtement (FNTIV) a organisé les entreprises régionales (Brecher, 1958 : 101). Bref, au cours de cette période, le syndicat a surtout cherché à conserver les droits nouvellement acquis et à augmenter ses effectifs. Les données cumulées par Brecher (1958) démontrent d'ailleurs que le plus fort effectif syndical a été enregistré entre 1920-1922. Lors des 16 années qui suivirent, il connût un fort déclin (tableau 4.4).

La deuxième période (1924 à 1935) est surtout caractérisée par une phase de dépression et de factionnalisme au cours de laquelle le syndicat n'a pu exercer un fort contrôle sur l'industrie (Logan, 1948 : 216). Il a en effet connu des problèmes de cohésion interne importants causés par l'entrée en scène d'éléments progressistes dans ses rangs. À deux occasions, en 1925 et en 1928, les orientations, la philosophie de base et le leadership de l'exécutif syndical ont été contestés par des groupes minoritaires affiliés à des mouvements communistes (Brecher, 1958 : 101). Les dissidents ont finalement réussi à former un syndicat rival, The United Clothing Workers of Canada (UCWC), sans pour autant réussir à remettre en cause l'hégémonie des TAVA dans l'industrie. Ils n'ont réussi qu'à affaiblir temporairement les TAVA (voir le tableau 4.4). Cette période a donc causé davantage de luttes à l'intérieur même du syndicat que face aux employeurs.

Au cours des années 1930, pour faciliter son expansion et améliorer les conditions de travail des salariés, le syndicat a milité activement pour que le régime d'extension juridique des conventions collectives de travail soit adopté. Une fois ce système mis en place en 1935, les TAVA ont assumé un rôle actif au sein du comité conjoint de l'industrie du vêtement pour hommes et garçons de la province de Québec. Le syndicat a donc acquis un pouvoir de surveillance accru des conditions de travail appliquées au sein de l'industrie.

La seconde moitié des années 1930 marque la naissance auprès des acteurs syndicaux et patronaux des inquiétudes face à la concurrence étrangère. De plus, au cours de la période de l'après-guerre, l'industrie a connu une période de réorganisation majeure au cours de laquelle de nombreux mouvements d'entrées et de sorties ont eu lieu. Les luttes syndicales entre 1945 et 1970 ont surtout visé l'amélioration des bénéfices sociaux et des conditions de travail, ce qui a contribué à consolider la position du syndicat au sein de l'industrie. Le syndicat a également déployé de nombreux efforts pour protéger les emplois et les conditions de travail menacés par la compétition en provenance des pays à faibles salaires (Grant, 2004 : 1). Il a fait de nombreuses représentations auprès des gouvernements pour que des mesures protectionnistes soient instaurées.

En 1976, pour freiner la baisse des effectifs et des ressources matérielles, le syndicat a pris l'initiative de fusionner avec un syndicat confronté à des difficultés similaires, l'Union des ouvriers du textile d'Amérique (UOTA), pour former le syndicat des Travailleurs amalgamés du vêtement et du textile (TAVT). Cette fusion, bien que souhaitée par les dirigeants syndicaux américains, a tardé à se concrétiser au Canada et en particulier au Québec. Les deux entités sont demeurées indépendantes au niveau de leur fonctionnement jusqu'en 1988 au niveau canadien et en 2003 au niveau québécois (Morissette, 2000: 61).

Les années 1970 et 1980 sont également marquées par de nouvelles orientations syndicales concernant la survie de l'industrie et la sauvegarde des emplois. Le syndicat a en effet été actif en matière de représentation auprès des gouvernements sur la question de la concurrence étrangère et a réclamé des mesures protectionnistes pour sauvegarder les emplois locaux et des programmes pour la modernisation des entreprises (Morissette, 2000 : 117). Au cours des années 1980, le syndicat était également préoccupé par la question du libre-échange et il s'est opposé à l'implantation de l'ALE et de l'ALENA sous prétexte qu'ils mèneraient à la dégradation du marché de travail. Au cours de ces mêmes années, de nombreuses attaques au système de décrets des conventions collectives ont aussi été portées par les employeurs. En 1988, le syndicat a réussi à convaincre le gouvernement de la nécessité de maintenir ce régime pour que les salariés conservent des conditions de travail décentes et pour que l'industrie demeure compétitive (Morissette, 2000 : 117).

Pour surmonter la sévère crise économique de 1981-1982 et pour faire face à la croissance marquée de la concurrence étrangère, le syndicat a aussi amorcé une démarche proactive de modernisation de l'industrie. Cette stratégie s'est concrétisée par de nombreuses actions : l'adoption d'une clause sur les changements technologiques en 1983, des programmes d'alphabétisation, de formation et de mise à jour des compétences, une étude sur l'innovation au travail et la main-d'œuvre et son appui à l'implantation d'un conseil des ressources humaines dans l'industrie du vêtement au cours des années 1990 (Morissette, 2000 : 166).

Au cours des années 1990, le syndicat s'est porté une fois de plus à la défense du régime des décrets sans obtenir gain de cause. Le régime a effectivement été aboli en 2000. Par

contre, selon Morissette (2000 : 118), sans le lobby du syndicat, et particulièrement celui de la FTQ, aucun régime transitoire assurant des conditions de travail particulières pour les travailleurs de l'industrie n'aurait été inséré dans la *Loi sur les normes du travail*. Les années 1990 marquent également un renouvellement important du discours et de l'agenda syndical. Il a alors mis l'emphase sur la syndicalisation des communautés ethniques et sur les inégalités et l'exploitation économique qui affligent de nombreux travailleurs non syndiqués de l'industrie. Son discours a alors adopté une coloration sociale et communautaire (Morissette, 2000 : 130).

Alors que la fusion de 1976 n'est pas encore concrétisée, le syndicat se lance dans une seconde fusion en 1995 avec l'Union internationale des ouvriers et ouvrières du vêtement pour dames (UIOVD) pour former le Syndicat du vêtement, textile et autres industries (SVTI). Une fois de plus, la fusion des deux entités ne se concrétise pas immédiatement. Selon Morissette (2000 : 61), il ne faut pas se surprendre du maintien prolongé des différentes structures en parallèle puisque les trois syndicats fusionnés (TAVA, UOTA, UIOVD) impliquent des acteurs et des personnalités différents et sont enracinés dans des traditions distinctes en matière de négociation collective et de services aux membres. Les fusions se sont finalement concrétisées en 2003.

À la fin des années 1990 et au début des années 2000, le syndicat cherche à élargir ses bases de recrutement. Il a en effet commencé à organiser des travailleurs dans de nouveaux secteurs comme les buanderies industrielles, les centres de distribution et l'industrie légère. Même si les membres produisaient de nombreux biens et services, ils présentaient tout de même un trait commun : leurs faibles conditions de travail. En juillet 2004, le SVTI se lance à nouveau dans une autre fusion avec la Hotel Employees and Restaurant Employees International Union (HERE) pour former le UNITE-HERE. Cette fois-ci, la fusion n'a pas été effectuée pour une question de survie des syndicats, mais plutôt dans un but proactif pour leur permettre d'augmenter les ressources disponibles et poursuivre leur stratégie d'expansion agressive (Site Internet UNITE-HERE, mai 2005). Le syndicat fusionné représente maintenant près d'un demi-million de travailleurs en Amérique du Nord, dont 50 000 au Canada, lesquels proviennent de l'industrie de la blanchisserie et du vêtement, de

la restauration et de l'hôtellerie. Il est à noter toutefois que le syndicat américain HERE n'était pas présent au Québec⁹ et que cette dernière fusion n'avait donc pas beaucoup d'impact sur la composante UNITE-HERE au Québec.

TABLEAU 4.4 Effectifs syndicaux dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec par affiliation : 1915-1952

Années	Travailleurs amalgamés du vêtement d'Amérique (TAVA)			La Fédération nationale des Travailleurs de l'industrie du vêtement inc. (FNTIV)		Total Québec (TAVA et FNTIV)	
	Canada	Québec		Effectifs	% salariés représentés	Total effectifs	% salariés représentés
	Effectifs	Effectifs	% salariés représentés				
1915	500						
1916	7000						
1918	5500						
1920	9750						
1922	9750						
1924	8000						
1926	4300						
1928	-						
1930	7000						
1932	5000						
1934	6507						
1936	7000	3408	59,7			3408	59,7
1938	11155	3614	32,2	1000	8,9	4614	41,1
1940	5355	3530	25,1	810	5,8	4340	30,9
1942	8000	3546	20,3	1400	8,0	4946	28,3
1944	7000	3558	24,9	1623	11,4	5181	36,3
1946	9500	3946	26,6	2180	14,7	6126	41,3
1948	10265	4663	27,3	3975	23,2	8638	50,5
1950	12500	4694	26,6	3900	22,1	8594	48,8
1952	12500	5053	25,8	4300	21,9	9353	47,7

Source: Brecher, 1958.

Note : Les données concernant les effectifs syndicaux après 1952 sont présentées dans les chapitres 6 et 7 de la thèse, plus particulièrement dans les parties qui traitent de la représentativité du syndicat dans l'industrie.

4.2.3 Les associations patronales dans l'industrie du vêtement pour hommes

Les employeurs ont très tôt ressenti le besoin de se regrouper pour mener les négociations collectives dans l'industrie. Au début du 20^{ème} siècle, différentes associations d'employeurs étaient effectivement actives. Par contre, dans sa forme actuelle, l'Association de manufacturiers de vêtements pour hommes au Québec (AMVQ) est officiellement née en 1959. Nous présentons maintenant les origines de cette association et l'évolution de l'action collective patronale.

⁹ HERE a été expulsé des rangs de la FTQ dans les années 1970.

Selon Brecher (1958 : 97), les employeurs de la confection de vêtements pour hommes se sont organisés dès l'industrialisation au sein de quatre associations : Associated Clothing Manufacturers of the Province of Quebec Inc. (ACMPQ) qui deviendra les Manufacturiers Associés de Vêtements de la Province de Québec Inc. (MAVQ) ; Quebec Association of Garment Manufacturers (QAGM) ; Clothing Contractors Association (MCCA); finalement, Affiliated clothing Manufacturer Association (ACMA).

La QAGM est constituée d'entreprises localisées dans de petites villes de la province qui négociaient surtout avec le syndicat catholique (FNTIV). La MCCA formait le plus grand groupe d'employeurs, mais également le plus faible du point de vue financier, les sous-traitants. L'ACMA était constituée d'un groupe d'entreprises indépendantes non syndiquées qui ont traditionnellement mené leurs relations du travail séparément. La MAVQ regroupait la majorité des manufacturiers de la région de Montréal ayant reconnu les TAVA comme l'agent négociateur de leurs employés. Cette association est l'ancêtre de l'actuelle association patronale concernée dans la recherche, l'AMVQ.

Les racines de la MAVQ remontent avant même la Première Guerre Mondiale et elle constituait la plus grande et la plus influente des organisations d'employeurs dans l'industrie du vêtement pour hommes (Brecher, 1958 : 109). Sa principale fonction était de mener les négociations au nom des membres de l'association.

La philosophie des membres de la MAVQ était surtout orientée vers des considérations monétaires et leurs principales préoccupations s'articulaient autour de l'importance de diminuer les coûts de main-d'œuvre. Avant la Deuxième Guerre Mondiale, les employeurs étaient hostiles au syndicalisme et ont tenté de le combattre. Un ajustement graduel s'est pourtant opéré, surtout suite à l'implantation du système de décrets des conventions collectives a contribué à rendre le climat plus harmonieux entre les parties. Par contre, le changement d'attitude des employeurs n'a pas été marqué avant le début de la Deuxième Guerre Mondiale, une période de prospérité économique pour les entreprises du vêtement. Certains expliquent cette nouvelle orientation patronale comme une réponse favorable à la philosophie syndicale de coopération (Brecher, 1958 : 110). Les employeurs ont alors

accueilli favorablement le système d'arbitrage conçu par le syndicat pour gérer les conflits industriels. Même si ce mécanisme a été conçu bien avant la guerre et les décrets, il aura fallu un environnement économique favorable pour que les employeurs décident de baisser les armes et qu'ils adoptent des stratégies plus coopératives.

La MAVQ avait une grande influence sur le déroulement des relations du travail dans l'ensemble de l'industrie. Cette association établissait en effet le modèle d'entente qui allait être appliqué autant dans les négociations entre les associations rurales et la FNTIV, que dans celles des entreprises syndiquées non-membres d'une association, et parfois même dans les entreprises non syndiquées qui signaient des contrats de travail avec leurs employés (Brecher, 1958 : 109).

La structure administrative de la MAVQ était relativement simple. Le comité exécutif devait mener les négociations et assurer la représentation des employeurs lors des processus d'arbitrage. Le directeur exécutif, un officier salarié, dirigeait l'association pour assurer la coordination des ses activités (Brecher, 1958 : 109).

Les services offerts par l'association étaient plutôt limités. Certains membres dénonçaient même l'étroitesse des fonctions assumées par l'association et réclamaient une coopération accrue sur des enjeux autres que ceux liés à la négociation. En 1940, une première tentative pour constituer une association d'une telle envergure a échoué. Les employeurs à cette époque n'étaient pas enclins à payer la cotisation nécessaire pour recevoir une gamme plus large de services (Brecher, 1958 : 110). De plus, l'individualisme des patrons qui se considéraient d'abord comme des compétiteurs n'a pas permis de jeter les bases d'une coopération plus soutenue entre eux. L'action collective se limitait donc aux questions de négociation collective et de relations du travail.

Il faudra attendre 1959 pour qu'un véritable syndicat patronal soit formé au sein de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec : l'Association de manufacturiers de vêtements pour hommes au Québec (AMVQ). Au départ, cette nouvelle association visait surtout à rejoindre les manufacturiers de vêtements de qualité pour hommes comme des

complets, des pantalons d'habits, des manteaux, etc. (AMVQ, 1961b). Progressivement, certains fournisseurs et sous-traitants de vêtements de qualité pour hommes ont rejoint l'association, et ce, même si leur réalité et leurs intérêts étaient largement différents de ceux des manufacturiers. Une faction de l'ancienne MAVQ a donc formé une association autonome pour représenter les intérêts des fabricants de vêtements de qualité.

Les services offerts par cette nouvelle association sont beaucoup plus nombreux que ceux de son prédécesseur. Entre autres, ces services comprenaient l'élaboration de mécanismes de standardisation des pratiques d'échange entre les manufacturiers et les détaillants, la réalisation d'études statistiques industrielles, la mise en place de mécanismes de coordination et de coopération en matière de main-d'œuvre et l'éducation des détaillants concernant les produits fabriqués pour maximiser les ventes. L'association continue d'assurer la représentation des employeurs de l'industrie auprès des différents paliers gouvernementaux sur des questions diverses. L'AMVQ a d'ailleurs été très active sur les questions touchant l'impact de la concurrence étrangère et des tarifs douaniers. Déjà en 1961, elle faisait part au gouvernement de son anxiété envers les produits japonais (AMVQ, 1961). L'association offre toujours de nombreux services en matière de formation, de conseils juridiques et de gestion d'un fonds de pension et d'un régime d'assurances. Ces deux régimes couvrent l'ensemble de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec et ont été créés en 1946 sous l'égide de l'ancienne association patronale (AMVQ, 1960). Elle est toujours en charge de la représentation des employeurs en matière de négociation collective. Un porte-parole externe est nommé pour négocier au nom de l'association et travaille en étroite collaboration avec un comité formé des principaux membres de l'association pour élaborer les stratégies.

La structure administrative de l'AMVQ diffère légèrement de celle de la MAVQ. Un directeur exécutif assure la coordination de l'association. Différents comités sont également constitués, dont le comité exécutif, le comité sur les relations du travail et le comité de négociation formé à chaque renouvellement de la convention collective.

L'action collective patronale au sein de l'industrie a toujours été fragmentée. À travers l'histoire, des expériences de coordination entre les diverses associations qui la composent peuvent néanmoins être relevées. Par exemple, les employeurs ont témoigné en 1966 leur désir de créer un front plus fort face aux autorités gouvernementales sur la question de la recherche et du développement. Ils ont donc proposé de créer un « Conseil du vêtement », lequel devait permettre de réduire les difficultés des représentants du gouvernement à bien gérer les problèmes de l'industrie. Ces derniers avaient dorénavant la possibilité de parler à un seul interlocuteur pour l'ensemble de l'industrie. Par contre, les différentes associations continuaient de représenter des intérêts particuliers et de gérer des problèmes spécifiques de leurs membres respectifs (AMVQ, 1966).

La recherche d'une concertation plus large a également mené à une collaboration ponctuelle entre les employeurs de Montréal et ceux de Toronto. À partir de 1962, une longue série d'entretiens entre les représentants des deux associations a permis d'aborder des problématiques communes aux deux industries. Ces dernières ont alors décidé de conserver leurs entités respectives, mais de coopérer dans différentes sphères comme celles des relations publiques et des relations du travail (AMVQ, 1962).

La structure actuelle de représentation des employeurs de l'industrie regroupe toujours de nombreuses associations. Celles-ci sont majoritairement regroupées au sein d'associations plus larges qui assument des fonctions complémentaires à leur propre organisation. L'AMVQ signe la convention collective au nom de ses membres qui font également partie de l'un des regroupements affiliés suivants : les Manufacturiers associés du vêtement de la province de Québec; l'Association des entrepreneurs en confection de Montréal; le Conseil du patronat des fabricants de pantalons non assortis du Québec; l'Association des fabricants de vêtements imperméables et vêtements sports et l'Association canadienne des manufacturiers de garnitures. Les effectifs de l'association sont en très grande majorité formés de manufacturiers et de quelques fournisseurs et de sous-traitants. Ces derniers ont eu plus de difficultés à surmonter les chocs économiques répétitifs et forment désormais un très petit groupe au sein de l'association. Certains d'entre eux ont également quitté les rangs de l'association pour mener des négociations individuelles. Les particularités des

différents secteurs de l'industrie du vêtement ont ainsi favorisé la naissance de nombreuses associations patronales.

Maintenant que les principales institutions de l'industrie sont présentées, il faut procéder à l'analyse de l'action collective patronale au sein de l'AMVQ et de la détermination des structures de négociation au sein des contextes environnementaux spécifiques à chacune des phases ciblées par la recherche. Les trois prochains chapitres présentent et situent cette analyse. Ce faisant, nous serons en mesure de retracer au fil de l'histoire les principales motivations des employeurs de l'industrie et leur logique d'action en regard de la création et du maintien de la structure de négociation coordonnée.

Pour chacune des phases, il faut dépeindre les contextes historiques précis dans lesquels les acteurs ont élaboré différents compromis sociaux en regard des structures de négociation. Il faut également appliquer le modèle d'analyse présenté dans le cadre du chapitre 2 à chacune de ces phases. La première phase historique, qui s'échelonne de 1875 à 1934, est l'objet du chapitre 5. Le chapitre 6 s'attarde plus particulièrement à la phase de long maintien du régime coordonné de négociation de 1934 à 1990. Dans le chapitre 7, la période contemporaine retient l'attention.

CHAPITRE 5

L'implantation du régime de négociation coordonnée (des origines à 1934)

Ce chapitre se concentre sur la première phase historique de la recherche et analyse l'émergence du régime de négociation coordonnée. Plusieurs changements ont modifié l'environnement des acteurs des industries du vêtement canadienne et québécoise durant cette période : de 1880 à 1914, la création de « sweatshops »¹⁰, l'immigration massive et l'organisation de certains corps de métiers spécialisés en syndicats; de 1914 à 1934, la compétition, l'instabilité et la syndicalisation des travailleurs industriels.

La démarche analytique présentée dans le chapitre 2 nous permet de rendre compte de l'émergence de la structure coordonnée de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec. Plus particulièrement, ce chapitre comporte six sections qui permettent de cerner la logique d'action patronale lors de la première phase de l'étude. La première section vise à situer l'étude de l'implantation du régime de négociation coordonnée dans son contexte. Nous abordons donc brièvement les principaux événements marquants de cette première phase historique de l'étude en ce qui a trait aux environnements culturel et social, politique et économique et à l'idéologie et au pouvoir des parties concernées. Les quatre sections suivantes visent à cerner les facteurs qui ont contribué à façonner une logique patronale distinctive en matière d'action collective pour cette phase historique. Chacune de ces quatre sections correspond ainsi à l'un des types de facteurs contenus dans le modèle d'analyse : économique, organisationnel, institutionnel et stratégique. La dernière section permet de tisser des liens entre chacun des facteurs du modèle d'analyse. Bien que les données pertinentes pour cette période soient plus limitées, surtout en regard du sous-secteur de la fabrication de vêtements pour hommes au Québec, elles ont néanmoins permis

¹⁰Les « sweatshops », aussi appelés ateliers de misère ou ateliers clandestins, sont des établissements où les taux de salaire, les normes de sécurité et les conditions de travail sont inférieurs à ce qui est généralement en vigueur dans le métier, l'industrie ou encore la région.

d'induire la logique d'action dominante des employeurs en matière de détermination des structures de négociation collective.

5.1 Contexte d'analyse de la première phase historique

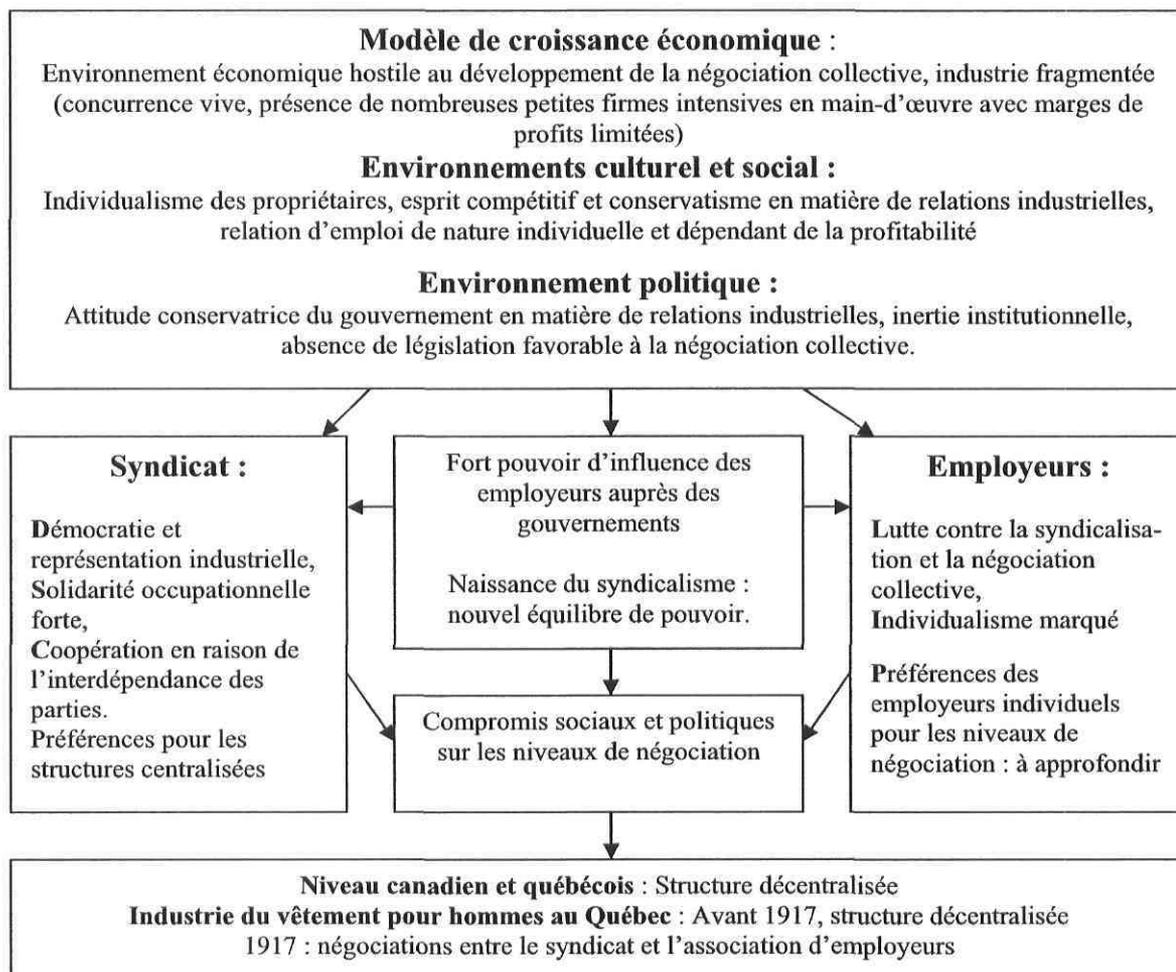
Nous avons mentionné au chapitre 3 que pour les deux premières phases de l'étude, nous utilisons un modèle historique pour analyser les facteurs qui influencent la variable dépendante de l'étude : les préférences des employeurs quant au type de structure de négociation à privilégier. De façon concrète, nous documentons et notons la présence ou l'absence de chacun des facteurs du modèle d'analyse. Nous cherchons également à cerner leurs effets présumés et leurs poids relatifs, en plus de les faire interagir pour mieux expliquer le mouvement vers la centralisation des négociations collectives au cours de cette première phase historique.

Il faut également rappeler qu'en raison des données disponibles pour la période 1875-1934, les préférences individuelles des employeurs en regard de la structure de négociation à privilégier ne peuvent être déterminées. Il nous faut plutôt induire les préférences dominantes des employeurs via la structure de négociation en place. Le niveau d'analyse porte ainsi sur l'industrie et seuls les choix majoritaires des employeurs ont pu être analysés. Les tendances générales dégagées de la phase contemporaine nous permettent également d'induire l'influence de chacun des facteurs du modèle d'analyse développé dans cette thèse sur les préférences patronales.

Afin de bien situer les compromis sociaux entourant la création de la structure de négociation coordonnée, nous dépeignons brièvement l'environnement dans lequel les parties évoluaient et les principales caractéristiques des employeurs et du syndicat. Au cours de cette phase, la négociation collective n'était pas officiellement reconnue, mais des négociations volontaires pouvaient se dérouler au niveau de l'établissement. Le chapitre 1 a fait état de la nature décentralisée du modèle de négociation nord-américain. Pourtant, très tôt dans l'histoire, la structure de négociation dans l'industrie du vêtement pour

hommes a été centralisée. La figure 5.1 présente de façon schématique le contexte général dans lequel les employeurs de l'industrie ont eu à effectuer leurs choix.

Figure 5.1 Contexte de détermination des niveaux de négociation collective lors de la première phase historique (des origines à 1934)



L'environnement économique de l'époque était plutôt hostile à la négociation coordonnée et à l'action collective patronale. Plusieurs phases de croissance et de récession économique ont en effet introduit des tensions importantes dans la sphère des relations industrielles. Des récessions importantes ont frappé l'économie canadienne (1921 et 1929) et ont généré des difficultés importantes pour l'ensemble des industries canadiennes (Pentland, 1968 : 41). Qu'en est-il pour les entreprises du vêtement ? Quels types de stratégies ont-elles développées pour surpasser l'effet des cycles économiques ?

L'industrialisation de la fabrication de vêtements remonte au milieu du 19^{ème} siècle et s'explique par deux principaux facteurs : d'une part, l'invention de la machine à coudre et de la scie à ruban en 1858; d'autre part, l'arrivée massive d'immigrants en provenance des Îles Britanniques (Steed, 1976 : 7). La première manufacture de vêtements nord-américaine est apparue en 1850. Levis Strauss a alors profité de la ruée vers l'or pour fabriquer des pantalons destinés aux mineurs. À Montréal et à Toronto, les premières usines sont apparues en 1875. À partir des années 1880, l'industrie connaît un essor économique important favorisé par l'adoption de la *Politique Nationale* du gouvernement canadien. Entre 1871 et 1881, le tableau 5.1 démontre des augmentations marquées de l'emploi (+88,1% au Canada et plus 109,3% au Québec) et de la valeur de la production (+77,9% au Canada et plus 67,2% au Québec).

TABLEAU 5.1 Emplois et valeur de la production dans l'industrie canadienne du vêtement : 1871, 1881

Industries	Ontario		Québec		Canada	
	Emplois	Valeur de la production	Emplois	Valeur de la production	Emplois	Valeur de la production
1871						
Total	9168	7487778	5715	5852068	17075	15005736
1881						
Total	15969	13737038	11959	9781739	32116	26688003
Variation 1871-1881	+74,2%	+83,5%	+109,3	+67,2	+88,1%	+77,9%

Source : Steed, Guy P.F. 1976. An historical Geography of the Canadian Clothing Industries: 1800-1930's. Notes de recherche no 11. Department of Geography and Regional Planning, University of Ottawa.

Les années de guerre ont été caractérisées par un accroissement marqué de la demande, surtout pour les uniformes de guerre. Durant cette période, une spécialisation au niveau de la production s'opère : Toronto se spécialise dans le marché du vêtement sur mesure alors que Montréal continue d'exploiter le marché du prêt-à-porter (Steed, 1976 : 35 ; Scott et Cassidy, 1935 : 2). C'est d'ailleurs ce qui permit à l'industrie montréalaise de vêtements pour hommes de dominer la production canadienne dans les années subséquentes. Par exemple, en 1931, 66,1% des entreprises de vêtements pour hommes au Canada sont situées au Québec, et 56,1% sont situées à Montréal (Statistique Canada, Catalogue 34-216). La croissance économique s'est par contre interrompue suite à la dépression générale de 1929 où de nombreuses faillites ont été enregistrées (Eaton, 2000). Entre 1928 et 1933,

le nombre d'établissements dans le secteur de la fabrication de vêtements pour hommes au Québec a diminué de 15% et le nombre d'emplois a chuté de 35% (Statistique Canada, Catalogue 34-216). Très tôt dans l'histoire, les industries canadiennes et québécoises du vêtement ont regroupé un nombre important d'entreprises de petite taille, intensives en main-d'œuvre et à faibles marges de profits. Le modèle de croissance économique privilégié appartenait ainsi à la catégorie des industries fragmentées.

Ce contexte économique difficile permet de mieux comprendre pourquoi au Canada et au Québec, la culture corporative généralement partagée par les acteurs à cette époque était loin de favoriser l'action collective patronale ou la concertation entre employeurs. L'échange d'informations entre concurrents n'était effectivement pas encouragé. Selon Pentland (1968 : 390), l'individualisme des propriétaires, leur esprit compétitif et le fort degré de conservatisme dans le domaine des relations industrielles marquent cette période. La relation d'emploi était de nature individuelle et dépendante de la profitabilité de l'entreprise. D'ailleurs, l'autorité à cette époque découlait du droit de propriété (Pentland, 1968 : 390). Toute forme d'action collective était ainsi jugée sévèrement.

Cette période de l'histoire est également marquée par une inertie institutionnelle au cours de laquelle la négociation collective n'a pas été reconnue officiellement. La faiblesse du mouvement ouvrier et le pouvoir d'influence élevé des employeurs auprès des gouvernements ont favorisé un cadre réglementaire fondé sur la vision patronale de la relation d'emploi où l'obligation de négocier collectivement était absente.

Comment expliquer l'acceptation volontaire par les acteurs patronaux de la structure de négociation coordonnée ? D'un côté, se retrouve l'acteur syndical qui a rapidement pénétré l'industrie, qui présentait une solidarité occupationnelle élevée entre ses membres et dont l'idéologie était orientée vers la coopération et la paix industrielle. Il a donc rapidement démontré sa préférence pour la centralisation des négociations au niveau de l'industrie. De l'autre, se retrouvent les employeurs peu enclins à coopérer, ni même à échanger de l'information entre eux, mais qui bénéficiaient d'un pouvoir relativement élevé dans la sphère des relations industrielles, surtout au cours des années 1920 et 1930. Pourquoi les

employeurs n'ont-ils pas été en mesure d'éviter la négociation collective alors qu'aucune loi ne les contraignait à y recourir ? Bien plus, pourquoi avoir accepté le mouvement vers la centralisation des négociations dans un contexte où la syndicalisation et la négociation collective étaient farouchement combattues ? Il est parfois suggéré que la naissance d'une structure de négociation coordonnée découle de la mise en place du système de décrets des conventions collectives. Cependant, les acteurs patronaux de l'industrie ont accepté de négocier au niveau de l'industrie dès 1917, donc avant l'entrée en vigueur de ce régime dans l'industrie. Comment expliquer ce cas déviant ?

Comme nous le verrons, la modification du paysage institutionnel au cours de la première phase historique de l'étude et, en particulier la naissance du syndicat, peut contribuer à expliquer la modification des préférences patronales à l'égard des structures de négociation. Pour véritablement comprendre la logique patronale de détermination de la structure de négociation appropriée, il faut s'en remettre au modèle d'analyse développé dans cette thèse. Les prochaines sections analysent la présence et les effets présumés des quatre types de facteurs du modèle d'analyse en regard de cette première phase historique. Elles évaluent également le poids relatif de ces facteurs en plus de tisser les liens nécessaires entre eux pour mieux rendre compte de la logique patronale en matière d'action collective. Le tableau 5.2 offre un résumé analytique des effets exercés par chacun des facteurs, et ce, autant pour les manufacturiers que pour les sous-traitants. Chacun de ces facteurs est qualifié en fonction d'un renforcement, d'un affaiblissement ou d'une absence d'effet quant à la propension patronale à négocier de façon regroupée.

5.2 Les facteurs économiques

L'analyse se concentre maintenant sur la façon dont les pressions économiques ont affecté les employeurs et leurs stratégies de négociation collective. Plus particulièrement, elle cherche à déterminer dans quelle mesure, entre 1875 et 1934, l'étendue des marchés, le degré de concurrence et la diversification des produits ont influencé les préférences des employeurs quant au niveau où les négociations collectives devaient se dérouler.

TABLEAU 5.2 Effets présumés des facteurs sur la propension des employeurs de l'industrie du vêtement pour hommes à recourir à une structure centralisée au cours de la première phase historique de l'étude.

FACTEURS	MANUFACTURIERS	SOUS-TRAITANTS
FACTEURS ÉCONOMIQUES		
Étendue du marché des produits	Renforcement	Renforcement
Degré de différenciation des produits	Effet mitigé	Affaiblissement
Intensité de la concurrence	Affaiblissement	Affaiblissement
Impact global des facteurs économiques	Affaiblissement	Affaiblissement
FACTEURS ORGANISATIONNELS		
Structure organisationnelle	Renforcement	Renforcement
Intensité du capital	Renforcement	Renforcement
Marge de profits	Sans effet	Renforcement
Organisation du travail	Sans effet	Sans effet
Structure de propriété et de production	Renforcement	Renforcement
Degré de différenciation des produits à l'interne	Renforcement	Sans effet
Cycle de vie de l'entreprise	Non considéré	Non considéré
Taille des entreprises	Renforcement	Renforcement
Impact global des facteurs organisationnels	Renforcement	Renforcement
FACTEURS INSTITUTIONNELS		
Encadrement législatif de la négociation	Effet mitigé	Effet mitigé
Caractère représentatif des institutions patronales	Renforcement	Affaiblissement
Importance des services de l'association patronale	Affaiblissement	Affaiblissement
Caractère représentatif des organisations syndicales	Renforcement	Renforcement
Appui du syndicat	Renforcement	Renforcement
Impact global des facteurs institutionnels	Renforcement	Renforcement
FACTEURS STRATÉGIQUES		
Pouvoir relatif de négociation	Renforcement	Renforcement
Impact global des facteurs stratégiques	Renforcement	Affaiblissement

5.2.1 Étendue du marché des produits

Au cours de cette période historique, les marchés ont subi d'importantes modifications. D'une activité d'autosuffisance, la confection de vêtements s'est industrialisée en vue de produire massivement pour combler les besoins du marché local. Le tableau 5.3 fait état de l'évolution des échanges commerciaux dans l'industrie canadienne du vêtement pour hommes pour les années 1924 à 1933* et démontre clairement le caractère local des marchés desservis. Malgré de fortes variations de la valeur des exportations canadiennes au cours de cette phase, nous ne pouvons conclure à un élargissement des marchés entre 1924 et 1930 (+66,4%), ni à un rétrécissement entre 1930 et 1933 (-60,6%). Le rapport entre la valeur des exportations canadiennes de vêtements pour hommes en comparaison à la valeur totale de production de l'industrie n'a jamais atteint 1% (tableau 5.3). En regard des importations, il faut préciser que suite à une variation positive entre 1924 et 1930 (+22,5%), elles ont connu une forte tendance à la baisse par la suite (-73,8% entre 1930 et 1933).

TABLEAU 5.3 Évolution des importations et exportations pour l'industrie canadienne du vêtement pour hommes

Années	Importations	Exportations	% export / valeur totale de production	Années	Importations	Exportations	% des exportation / valeur totale de production
1924	-	-	0,65%	1930	-30,4%	-5,5%	0,96%
1926	+17,1%	+21,1%	0,75%	1931	-27,9%	-51,2%	0,56%
1927	+8,2%	-10,7%	0,59%	1932	-55,5%	-35,2%	0,46%
1928	+19,2%	+39,4%	0,73%	1933	-18,3%	+24,5%	0,58%
1929	+16,5%	+16,8%	0,82%				
Variations							
1924-1930	+22,5%	+66,4%					
1930-1933	-73,8%	-60,60%					

Source : Statistique Canada, Division Industrie, Section recensement des manufactures, Catalogue 34-216
 * Le tableau 5.3 contient les seules données disponibles pour cette première phase historique de l'étude en regard des échanges commerciaux.

Cette situation s'explique essentiellement par l'efficacité des politiques économiques adoptées par les gouvernements qui ont gardé les producteurs à l'abri de la concurrence étrangère. Ils pouvaient ainsi fournir 95% des vêtements utilisés au Canada (Scott et Cassidy, 1935 : 46). Les marchés desservis par les sous-traitants étaient également locaux. Ils remplissaient les commandes des manufacturiers locaux. Selon notre modèle d'analyse, une telle étendue des marchés influence positivement les préférences

des employeurs vers l'action collective et la négociation coordonnée. Ces derniers peuvent en effet exercer un contrôle plus élevé sur le marché et sortir les conditions de travail de la concurrence par le biais d'une structure centralisée.

5.2.2 Diversification de la gamme des produits

Très tôt dans l'histoire, les manufacturiers et même les sous-traitants ont eu tendance à se spécialiser dans des niches de marchés spécifiques. Les producteurs les plus qualifiés ont misé sur le marché haut de gamme et dans certains cas, ils ont même eu recours aux services de designers américains pour améliorer le style et l'ajustement de leurs vêtements. D'autres producteurs ont développé une marque pour leurs vêtements (Steed, 1976). Quelques sous-traitants ont aussi spécialisé leur production dans un créneau précis pour combler la demande de certains types de manufacturiers qui exploitaient une niche toute aussi spécialisée (Steed, 1976).

Cette diversification de la gamme des produits peut comporter des effets variés sur l'action collective patronale. Puisque les employeurs desservaient des niches de marchés différentes, ils n'étaient pas en concurrence directe entre eux. Sans avoir eu un effet déterminant, la diversification de la production a pu favoriser le regroupement des employeurs pour négocier collectivement; du moins, elle contribuait à amoindrir les effets négatifs de la présence d'un nombre élevé de petites firmes familiales au sein du même territoire géographique. À cette époque, cette diversification était relative puisque les besoins de la clientèle n'étaient pas aussi diversifiés qu'actuellement. Par contre, elle impliquait une hétérogénéité des intérêts des employeurs qui a pu nuire au maintien de la solidarité entre les employeurs (Logan, 1948 : 216) ou même à la formation de l'association patronale.

Si nous comparons les réalités des manufacturiers à celles des sous-traitants, cette divergence d'intérêts est encore plus manifeste. Ces derniers agissaient uniquement à titre d'exécutants de contrats de fabrication pour le compte des manufacturiers. Comme ils ne faisaient que vendre leur force de travail, ils étaient beaucoup plus concernés par des enjeux monétaires. D'ailleurs, le poids de la différence entre ces deux catégories d'employeurs s'est fait sentir rapidement. Les sous-traitants ont fait le choix de se

regrouper au sein d'une autre association rivale pour représenter leurs intérêts spécifiques (Logan, 1948). Bref, la diversification de la gamme des produits fabriqués a exercé une influence négative sur l'action collective patronale.

5.2.3 Degré de concurrence

L'industrie était instable et marquée par une compétition intense. Selon Steed (1976 : 35), la source de ces problèmes ne serait pas la compétition externe, mais bien des facteurs internes comme l'individualisme des propriétaires, la rivalité interne et l'exacerbation du nombre de petites firmes dont la propriété est individuelle ou familiale. Le tableau 5.4 fait état de la progression fulgurante du nombre d'établissements entre 1870 et 1917¹¹. Entre 1922 et 1928, le nombre d'établissements dans l'industrie canadienne du vêtement a aussi connu une progression constante, passant de 148 à 218 alors qu'au Québec, ce nombre est passé de 74 à 142 (Statistique Canada, catalogue 34-216). L'industrie était alors caractérisée par la coexistence de deux types de producteurs : d'une part, s'y retrouvait un petit nombre de grandes entreprises très évoluées avec de l'équipement spécialisé pour fabriquer un produit standard; d'autre part, de nombreux petits ateliers (5 à 10 employés) qui utilisaient quelques machines à coudre (Eaton, 2000 : 8-11). La relation étroite entre ces deux types de producteurs a augmenté de façon considérable la compétitivité de l'industrie. En effet, les petits ateliers augmentaient significativement la souplesse des plus gros manufacturiers, ce qui leur permettait de répondre aux exigences saisonnières et à des besoins ponctuels pour de petites quantités de vêtements. Par contre, la multiplication de ces ateliers n'a fait qu'intensifier la concurrence. D'autres facteurs ont favorisé ce fort degré de concurrence : le système de production en vigueur, l'effet des saisons et de la mode, la multiplication des ateliers de sous-traitance et les stratégies d'évitement des milieux syndiqués utilisées par les employeurs.

¹¹ Les données du tableau 5.4 semblent étonnantes. Le nombre élevé d'établissements s'explique par le fait qu'un grand nombre d'entreprises de réparation de vêtements a été comptabilisé parmi les établissements manufacturiers. De plus, la situation peut s'expliquer par le caractère diffus de l'activité manufacturière dans sa phase initiale, c'est-à-dire dans la période précédant l'émergence d'un nombre considérable d'unités manufacturières. Par contre, à partir de 1917, les données sont recueillies et traitées par Statistique Canada lors du recensement annuel des manufactures, améliorant ainsi la qualité des données.

L'adoption du « sweating system » au début du 20^{ème} siècle, un système de travail à la pièce et à domicile rémunéré à des tarifs extrêmement bas, a aussi eu des effets néfastes pour le regroupement des employeurs dans l'industrie. L'implantation de ce système de production a été facilitée par les politiques gouvernementales canadiennes d'ouverture à l'immigration. L'entrée massive d'immigrants juifs au cours des deux dernières décennies du 19^{ème} siècle a permis la création de « sweatshops » urbains qui ont remplacé les ateliers à domicile des canadiens français (Steed, 1976).

TABLEAU 5.4 Évolution du nombre d'établissements et d'employés de l'industrie canadienne du vêtement

Années	Nombre d'établissements	Effectifs	Années	Nombre d'établissements	Effectifs
1870	-	-	1900	+12,5%	+37,7%
1875	-	+240,1%	1905	+50,4%	+13,2%
1880	-	- 42,4%	1910	+1,7%	+11,9%
1885	+30,7%	+27,4%	1915	-9,4%	-0,8%
1890	+16,0%	+0,4%	1917	-2,6%	-2,4%
1895	+25,7%	+21,0%			

Source : Statistique Canada, *Statistiques historiques du Canada*

L'effet combiné des saisons et des changements fréquents de styles a aussi des répercussions sévères sur la production. En effet, les irrégularités entre les saisons entraînaient des variations importantes dans les niveaux de production (Scott et Cassidy, 1935 : 46), ce qui rendait l'industrie hautement instable, et ce, malgré la forte stabilité de la demande et l'étendue restreinte des marchés desservis. La présence d'un nombre élevé d'entreprises non syndiquées constitue un autre facteur qui pouvait rendre la négociation au niveau de l'industrie moins attrayante au cours de cette période. Les employeurs syndiqués, soumis à des conditions de travail souvent plus élevées, avaient de la difficulté à soutenir cette concurrence. Bien que les effectifs syndicaux aient augmenté entre 1915 et 1922, ils ont fortement décliné au cours des années subséquentes (tableau 4,4)¹². De plus, les employeurs ont déployé de nombreuses stratégies pour éviter la syndicalisation des milieux de travail au cours des années de grande dépression et ainsi se soustraire des conditions de travail négociées à l'échelle de l'industrie. Cette orientation patronale ne favorisait manifestement pas le régime de négociation centralisée nouvellement implanté.

¹² Il est vrai que les données du tableau 4,4 sont exclusivement canadiennes. Par contre, le Québec regroupait déjà à cette époque la très grande majorité des entreprises du pays. À titre d'exemple, en 1922, 50% des entreprises canadiennes sont situées au Québec et entre 1926 et 1934, cette proportion a grimpé à plus de 65% (Statistique Canada, catalogue 34-216). Il est donc possible de présumer que le Québec a vu le nombre d'entreprises non syndiquées augmenter.

En ce qui a trait à la concurrence étrangère, la *Politique nationale* de 1878 a été efficace pour contrer les importations et la pénétration du marché canadien par des concurrents étrangers. Il ne s'agit donc pas d'un facteur qui a augmenté significativement la propension des employeurs vers l'action collective.

En somme, le degré élevé de concurrence au sein de l'industrie ne favorisait pas l'action collective patronale. Les employeurs, plutôt individualistes, étaient alors des concurrents qui cherchaient à se démarquer les uns des autres. Cette concurrence a donc favorisé l'établissement de faibles conditions de travail et salariales et même d'une certaine forme d'exploitation des travailleurs (Scott et Cassidy, 1935).

5.2.4 Résumé

Globalement, les facteurs économiques n'offraient pas les stimulants nécessaires à la constitution d'un régime de négociation coordonnée. D'un côté, l'étendue des marchés est demeurée restreinte au niveau local, ce qui facilitait l'atteinte de l'un des objectifs patronaux : le contrôle du marché. Par contre, l'intensité de la concurrence a empêché les employeurs de consolider les bases de leur action collective et de présenter une force imposante au mouvement syndical émergent (Logan, 1948 : 216). La stratégie de différenciation de la gamme des produits fabriqués à l'échelle industrielle et l'hétérogénéité d'intérêts qu'elle entraînait ont aussi influencé négativement la propension des employeurs vers le regroupement. Les facteurs économiques diminuaient ainsi la propension des employeurs vers l'action collective, particulièrement en regard des sous-traitants. Pourtant, la centralisation des négociations s'est opérée, ce qui nous amène à considérer d'autres types d'explications.

5.3 Les facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels réfèrent aux stratégies déployées par les producteurs pour soutenir les pressions de l'environnement économique. Dans quelle mesure le degré de centralisation des structures organisationnelles, la structure de propriété, l'intensité du capital, la marge de profit, la différenciation de la production à l'interne et

L'organisation de la production peuvent expliquer le mouvement de centralisation des négociations dans l'industrie. Il faut cerner l'influence de ces stratégies sur les préférences patronales à l'égard des structures de négociation collective pour répondre à cette question.

5.3.1 Structures organisationnelle, de propriété et de production

Dès l'industrialisation, les entreprises particulières ou familiales ont adopté des structures organisationnelles hautement centralisées (Brecher, 1958 : 95). Au sein de telles structures, aucune autonomie n'est laissée aux différents départements. L'autorité et la prise de décisions sont également concentrées au niveau central de l'entreprise. Ce pouvoir réservé aux producteurs de vêtements a fait d'eux des agents grandement concernés par la détermination des conditions de travail et par les différents enjeux de négociation. Les structures organisationnelles centralisées contribuent ainsi à regrouper les interlocuteurs valables des entreprises autour d'une même table de négociation.

L'industrie était également caractérisée par une forte présence d'entreprises appartenant à des intérêts locaux (Brecher, 1958 : 95). La propension des employeurs pour des formes d'actions collectives n'a donc pas été désavantagée par ce facteur. Les dirigeants d'entreprises ne devaient effectivement pas reproduire des dispositifs institutionnels étrangers en matière d'emploi non compatibles avec le système de relations industrielles national.

5.3.2 Intensité du capital

Selon Steed (1976), les années qui ont mené à la Première Guerre Mondiale ont été caractérisées par l'amélioration de la production en manufacture qui a contribué, à partir de 1901, à augmenter de façon considérable la valeur de la production (+139,4% pour l'Ontario, +123,1% pour le Québec et +125,5% pour le Canada). La mécanisation n'a pourtant pas été une stratégie retenue par l'ensemble des entreprises de l'industrie du vêtement pour hommes. Seul un petit nombre d'entreprises, exclusivement de grande taille, ont acquis des équipements spécialisés (Eaton, 2000 : 8-11).

L'industrie était donc très intensive en main-d'œuvre. De 1920 à 1933, la part des salaires sur la valeur de la production s'élevait à environ 30% dans le cas de l'industrie du vêtement pour hommes au Canada, et au Québec, entre 17% et 24%¹³ (Statistique Canada, catalogue 34-216). Pour les sous-traitants, les données sont encore plus éloquentes. À titre d'exemple, la part relative des salaires sur la valeur de la production représentait plus de 70% en 1932 et grimpe à 76% en 1933 (Statistique Canada, catalogue 34-216).

Les coûts de main-d'œuvre constituaient ainsi une préoccupation majeure pour les employeurs de l'industrie. Selon le modèle d'analyse, plus les entreprises sont intensives en main-d'œuvre, plus elles sont désireuses de se regrouper pour négocier. Elles trouvent alors avantageux de réduire les incertitudes reliées à des conditions de travail et salariales non uniformes à l'échelle de l'industrie. Selon Davies (1986), la crainte d'une perte de contrôle sur les salaires face à la naissance du mouvement syndical expliquerait en partie le regroupement des employeurs dans l'industrie du vêtement.

5.3.3 Marge de profits

Le système de production en vigueur dans l'industrie a amené les manufacturiers à exercer de fortes pressions sur les salaires et les conditions de travail des employés. Cet important pouvoir des producteurs montréalais provenait de trois sources majeures : d'abord, ils pouvaient négocier des salaires très bas avec les fermiers locaux qui ne souhaitaient qu'augmenter leurs faibles revenus familiaux lors de la saison morte; ensuite, ils utilisaient ces taux comme base de négociation avec les femmes dans les villages; ces taux ruraux devenaient la base de négociation avec les travailleurs de la ville. Les manufacturiers ont ainsi réussi à réaliser de fortes marges de profits. Pour les sous-traitants, les effets conjugués du système de sous-traitance et de l'intense concurrence qu'ils se livraient entre eux ont entraîné une diminution importante des prix unitaires des vêtements et de leur marge de profits.

¹³ Seules les données canadiennes incluent la part des montants versés aux sous-traitants pour effectuer certaines parties de la production.

Selon le modèle d'analyse, les entreprises qui disposent de plus faibles marges de profits seraient plus désireuses de se regrouper pour négocier (Pierson, 1961). Les sous-traitants devraient donc présenter une plus forte propension vers l'action collective. Pourtant, le processus de création de la structure centralisée a été initié par les manufacturiers (Brecher, 1958 : 100). Même si les sous-traitants ont joint les rangs de l'association, l'exploitation qu'ils ont subie de la part des manufacturiers les a rapidement amenés à se retirer du groupe. Ils ont tout de même créé une association patronale rivale, ce qui indique clairement leur propension élevée vers l'action collective. Leur faible marge de profits peut donc constituer un facteur qui a alimenté leur désir de regroupement. Ce facteur ne peut toutefois pas expliquer la propension des manufacturiers à adhérer à la négociation centralisée.

5.3.4 Organisation du travail

L'organisation de la production dans l'industrie a radicalement été modifiée avec l'arrivée de la manufacture. Des méthodes de production situées à mi-chemin entre le travail à domicile et la manufacture ont alors été adoptées : le « sweating system ». Concrètement, les vêtements étaient préparés en manufacture et assemblés par lots à domicile (Scott et Cassidy, 1935 : 1). C'est d'ailleurs cette révolution de l'organisation qui a fait apparaître les différents types de producteurs dans l'industrie; à savoir les manufacturiers et les sous-traitants.

La production au sein de l'industrie était donc organisée de façon complexe. À titre d'exemple, les salles de coupe qui confiaient tout leur travail d'assemblage à l'externe devaient fonctionner avec au moins trois sous-traitants (Brecher, 1958 : 96). Cette stratégie impliquait également une division et une spécialisation accrues du travail. Les travailleurs devenaient spécialistes d'une partie d'un vêtement, ce qui a contribué à déqualifier le travail. De plus, l'organisation du travail et les méthodes de production ont toujours été fondées sur le rôle des sexes. Les travaux réservés aux femmes, comme la couture à la main et la finition de vêtements, étaient perçus comme le prolongement naturel de leurs tâches domestiques et en conséquence, étaient faiblement rémunérés (Eaton, 2000). Les emplois spécialisés, permanents et ceux qui rapportaient de

meilleurs salaires étaient réservés aux hommes (Eaton, 2000). Déjà à cette époque, la main-d'œuvre était à forte prédominance féminine.

Ces nombreux bouleversements en matière d'organisation de la production sont le fruit de décisions unilatérales des employeurs prises avant même la naissance du syndicat. Suite à ces changements, l'organisation de la production et du travail est demeurée stable pour l'ensemble de la première phase historique. Cette variable n'a donc pas été un élément influent dans le mouvement de centralisation des négociations. La stabilité de l'organisation de la production au cours de cette phase a quand même pu favoriser positivement la structure de négociation coordonnée.

5.3.5 Degré de différenciation des produits à l'interne

Les données recueillies permettent de constater qu'à l'interne, les entreprises n'avaient pas tendance à diversifier la gamme des produits fabriqués. Les manufacturiers avaient plutôt tendance à fabriquer un produit standard en grande quantité. Les sous-traitants, bien qu'ils devaient ajuster leur production en fonction des commandes qu'ils recevaient, étaient également spécialisés dans la fabrication d'un type de vêtement particulier.

À la lumière du modèle d'analyse, la diversification de la gamme des produits fabriqués à l'interne peut influencer négativement le regroupement en association pour des fins de négociation. Les employeurs sont alors soucieux d'adapter les conditions de travail aux différentes conditions de production des biens et des services (Hendricks et Kahn, 1982). La standardisation de la production des manufacturiers a donc pu influencer positivement leurs préférences pour des types de structures centralisées.

5.3.6 Taille et cycle de vie des entreprises

La taille des entreprises distingue une fois de plus les manufacturiers des sous-traitants. Les manufacturiers étaient généralement de grande taille et profitaient de la flexibilité offerte par les sous-traitants, souvent de très petite taille, pour s'ajuster aux variations de la demande. Au cours de cette phase historique, les petites entreprises ont eu tendance à

se multiplier. Entre 1920 et 1933, le nombre moyen d'employés par entreprise a diminué de façon constante, passant de 69 en 1920 à 49 en 1933 (Statistique Canada, catalogue 34-216). D'autres données confirment cette tendance. Dans l'industrie canadienne du vêtement pour hommes en 1925, 38% des entreprises comptaient moins de 20 employés et ce chiffre est passé à 56% en 1933 (tableau 5.5). Au Québec, selon les données de 1933, les entreprises comptaient en moyenne 37 employés et à Montréal, 29 employés (Statistique Canada, catalogue 34-216). Du côté des sous-traitants, 18 employés étaient en moyenne à l'emploi des entreprises canadiennes du vêtement pour hommes en 1933 alors que les entreprises montréalaises n'en comptaient en moyenne que 14 (Statistiques Canada, catalogue 34-216).

TABLEAU 5.5 Répartition des établissements canadiens du secteur du vêtement pour hommes selon la taille de l'entreprise : 1925 - 1933

Années	Moins de 20		20 à 50		50 à 100		100 à 200		200 à 500		500 et plus		Total
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	
1925	66	37,7	49	28,0	28	16,0	17	9,7	14		1	0,6	175
1926	73	38,8	56	29,8	30	15,9	13	6,9	15		1	0,5	188
1927	87	42,6	58	28,4	32	15,7	12	5,9	13		2	1,0	204
1928	100	45,9	55	25,2	36	16,5	10	4,6	15		2	0,9	218
1929	96	46,8	49	23,9	26	12,7	18	8,8	14		2	1,0	205
1930	91	47,4	44	22,9	27	14,1	18	9,4	10		2	1,0	192
1931	84	46,7	43	23,9	27	15,0	17	9,4	7		2	1,1	180
1932	82	50,3	38	23,3	24	14,7	12	7,4	5		2	1,2	163
1933	91	55,8	30	18,4	22	13,5	13	8,0	5		2	1,2	163

Source : Statistique Canada, Division Industrie, Section recensement des manufactures, Catalogue 34-216

Selon le modèle d'analyse, les entreprises de petite taille tendent davantage à adhérer à une négociation centralisée puisqu'elles la considèrent comme un moyen efficace pour se protéger des syndicats et pour diminuer les coûts de transaction et de coordination des négociations (Pierson, 1961 ; Zagelmeyer, 2003). Pourtant, ce sont les manufacturiers de plus grande taille qui ont initié le mouvement de centralisation dans l'industrie. Pris individuellement, ces derniers présentaient par contre une taille relativement plus petite que celle du syndicat, lequel organisait les travailleurs à l'échelle de l'industrie. Ce facteur a donc contribué à influencer positivement la propension des manufacturiers à adhérer à des formes d'action collective.

Comme nous l'avons déjà évoqué, les sous-traitants éprouaient un fort besoin de représentation de leurs intérêts lors des négociations collectives. Ils étaient en effet plus sensibles aux pressions du syndicat puisqu'ils produisaient en plus petites unités et

qu'ils étaient plus dépendants d'une force de travail expérimentée en raison d'une organisation du travail moins segmentée. Cette première phase historique permet de confirmer que la différence de taille entre les entreprises qui forment une association patronale impose des difficultés au maintien de l'action collective.

L'influence du cycle de vie des entreprises dans le cadre de la première phase historique ne peut être considérée. Tel que le modèle d'analyse le prévoit, plus les entreprises sont âgées, plus elles sont susceptibles d'être intégrées depuis de nombreuses années dans l'institution concernée et, par conséquent, être moins désireuses d'assumer les frais liés au changement institutionnel. Pour la phase de création de la structure de négociation coordonnée, l'âge des entreprises ne peut donc pas fournir d'indices quant à la durée de la période de socialisation des acteurs au sein de l'institution.

5.3.7 Résumé

L'analyse des facteurs organisationnels permet de constater certaines différences entre les stratégies déployées par les manufacturiers et celles des sous-traitants pour faire face aux pressions économiques. Les facteurs organisationnels peuvent fournir une partie de l'explication quant au point tournant de l'histoire et sont en mesure d'expliquer la naissance de la négociation coordonnée. L'intensité du capital semble en effet être un facteur important à considérer dans l'explication de la modification des préférences des employeurs quant au type de structures de négociation à privilégier, surtout en regard des sous-traitants. Ce facteur ne peut toutefois être interprété de façon isolée et doit être mis en relation avec la naissance du syndicat. Les sous-traitants, généralement de plus petite taille et plus intensifs en main-d'œuvre, ont donc pu sentir la menace qu'incarnait le syndicat nouvellement créé de façon beaucoup plus marquée que les manufacturiers.

Certains facteurs, même s'ils ne contribuent pas à expliquer le mouvement vers la centralisation des négociations, peuvent tout de même expliquer une plus grande propension vers des formes d'actions collectives. Pour les manufacturiers, il s'agit de la structure organisationnelle centralisée, de la propriété locale et de la standardisation de la production. Pour les sous-traitants, la structure organisationnelle centralisée des entreprises doit également être considérée, en plus de leur faible marge de profits, de

leur propriété locale et de leur petite taille. Bref, à la lumière des facteurs organisationnels, les sous-traitants devraient présenter une plus forte propension vers la centralisation des négociations que les manufacturiers.

5.4 Les facteurs institutionnels

5.4.1 Encadrement législatif de la négociation

La première phase historique a surtout été caractérisée par un contexte institutionnel hostile au syndicalisme et à la négociation collective. Le droit canadien en matière de négociation peut être divisé en trois phases : opposition, neutralité et institutionnalisation. Plus particulièrement, la phase d'opposition à la négociation correspond à la période qui a précédé la confédération. Les juges de l'époque, en se basant sur les règles de la « common law », considéraient les actions collectives des employés comme des conspirations criminelles (Riddell, 1986 : 6). La phase de neutralité a débuté dans les années 1870. Le gouvernement canadien a pour la première fois affirmé son autorité sur les questions du travail dans la *Loi des associations ouvrières* de 1872. Cette loi a reconnu la légalité des syndicats, sans toutefois obliger les employeurs à reconnaître les syndicats ou à négocier avec eux (Rouillard, 1989 : 28). Au cours de cette même période, tant au Canada que dans les provinces, différentes lois ont été adoptées pour régir le déroulement des conflits en milieu de travail comme la *Loi des enquêtes en matière de différends industriels* de 1907 au fédéral (Riddell, 1986) ou la *Loi des différends ouvriers de Québec* de 1901. Au Québec, c'est la *Loi des syndicats professionnels* de 1924 qui a octroyé un statut juridique complet aux syndicats désireux de s'en prévaloir (Murray et Verge, 1999). Le conservatisme des dirigeants politiques, le pouvoir d'influence élevé des employeurs auprès des représentants gouvernementaux et la faiblesse du mouvement ouvrier de l'époque, sont tous des facteurs qui expliquent l'absence d'un cadre réglementaire favorable à la centralisation des négociations collectives.

Du côté des politiques commerciales, le gouvernement s'est rapidement impliqué pour assurer le développement économique de l'industrie. Les effets positifs de la *Politique nationale* adoptée en 1878 ont d'ailleurs déjà été mis en évidence. Cette politique a

introduit une série de mesures dont l'augmentation des tarifs douaniers sur les importations au Canada. Elle a ainsi permis le développement et l'augmentation des sources domestiques de fabrication de produits textiles, en plus d'empêcher les importations et de stimuler les investissements étrangers au pays (Steed, 1976 : 12).

Selon la classification de Sexton (2001) des interventions gouvernementales, le cadre réglementaire de l'époque comportait des influences bidirectionnelles. Du côté de la réglementation des conditions de travail, l'État n'a certes pas privilégié une approche favorisant l'établissement de grandes unités de négociation. Par contre, en regard des politiques macroéconomiques, la *Politique nationale* 1878 a favorisé la négociation centralisée puisqu'elle a contribué à maintenir des marchés locaux et régionaux sur lesquels les producteurs pouvaient exercer un contrôle, tout en mettant l'industrie à l'abri de la concurrence étrangère. En résumé, le cadre réglementaire au sein duquel le régime de négociation centralisée a pris forme favorisait autant la centralisation que la décentralisation des négociations. Bien plus, l'opposition et la neutralité du droit en matière de négociation collective décourageaient même cette pratique.

5.4.2 Caractère représentatif des institutions patronales

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 4, les MAVQ constituaient déjà à cette époque la plus grande et la plus représentative des organisations patronales de l'industrie du vêtement pour hommes. En conséquence, le groupe d'employeurs actifs dans la création de ce nouveau régime de négociation bénéficiait d'un fort pouvoir d'influence sur le déroulement des relations du travail dans l'industrie. Comme le prévoit le modèle d'analyse, les entreprises qui détenaient le pouvoir relatif le plus élevé ont été en mesure de saisir les opportunités offertes pour façonner une institution fidèle à leurs intérêts. Les manufacturiers ont en effet renforcé leur position en tant que groupe dominant au sein de cette nouvelle configuration institutionnelle. Les données disponibles sont insuffisantes pour évaluer la représentativité quantitative de l'association patronale. Elles permettent cependant d'apprécier sa représentativité qualitative. Il est en effet possible de déterminer le degré de fragmentation des associations patronales dans l'industrie et leur degré de centralisation.

D'abord, l'action collective patronale au sein de l'industrie à cette époque était plutôt fragmentée. Plusieurs associations patronales étaient en effet actives et représentaient de façon autonome les intérêts particuliers de différents types de fabricants. Selon Traxler (2003), plus le nombre d'associations au sein d'une industrie est grand, plus les domaines qu'elles couvrent sont restreints et plus elles sont représentatives des intérêts de leurs membres. La fragmentation de la représentation collective patronale au sein de l'industrie a donc contribué à augmenter la représentativité des associations. Il faut aussi mettre l'emphase sur la forte influence des MAVQ dans l'industrie. Cette dernière établissait en effet le modèle d'entente qui allait être appliqué dans le reste de l'industrie. Il devenait ainsi plus avantageux pour les employeurs de participer à l'élaboration des conditions de travail et salariales qui allaient par la suite être étendues dans plusieurs autres établissements.

En regard du degré de centralisation de l'association, le contrôle exercé par l'association auprès de ses membres à cette époque était plutôt faible. L'association se contentait habituellement de faciliter le processus de négociation collective par la formation de comités ad hoc (Logan, 1948 : 216). En fait, la culture corporative des employeurs a contribué à freiner la mise en place d'une association forte et représentative. L'instabilité de l'industrie et la concurrence vive qui s'exerçait dans un marché plutôt restreint ont rendu les employeurs réticents à l'idée de coopérer avec des concurrents. Le caractère individualiste des propriétaires qui ont eu à bâtir leur entreprise dans un climat économique difficile a aussi réduit leur désir de coopération. Dans le domaine des relations du travail, ils ont pourtant été enclins à coopérer, puisqu'ils jugeaient les coûts liés à cette stratégie minimales (Brecher, 1958 : 110).

Les domaines couverts par l'association étaient trop nombreux et impliquaient la rencontre de nombreux intérêts divergents. Tel que mentionné, cela a d'ailleurs donné lieu au départ de sous-traitants des rangs de l'association. D'autres types de facteurs qui ont contribué à augmenter l'hétérogénéité des intérêts des membres ont aussi été mentionnés, dont la différenciation de la gamme des produits fabriqués et la taille des entreprises. En plus de défavoriser le maintien de l'action collective patronale, ces facteurs ont créé une polarisation entre les grandes et les petites entreprises au niveau de la prise de décisions qui explique également le départ des sous-traitants de l'association.

Globalement, les manufacturiers ont semblé être moins affectés que les sous-traitants par la forte hétérogénéité des membres de l'association. Ce sont principalement leurs intérêts qui étaient pris en considération. Pour ce groupe d'employeurs, la représentativité qualitative de l'association, même relativement faible à cette époque, semblait suffisante pour leur permettre de mener collectivement les négociations. Il demeure tout de même que l'hétérogénéité des intérêts des membres de l'association a pu imposer certaines difficultés à l'action solidaire. Les sous-traitants ont pour leur part souffert du poids des plus gros joueurs de l'industrie et leur propension à maintenir leur adhésion à l'action collective a ainsi été inhibée.

5.4.3 Importance des services de l'association patronale

Pour compenser la perte d'autonomie inhérente à l'action collective, les associations patronales doivent offrir une gamme de services à leurs membres ou encore pénaliser les non-membres (Vatta, 1999). En ce qui concerne les MAVQ, les services offerts à l'époque étaient plutôt limités. Certains membres insatisfaits des services offerts souhaitaient même l'élargissement des fonctions de l'association et une plus grande coopération entre les employeurs. Bref, l'association patronale n'a pas mis en place les stimulants nécessaires au regroupement des employeurs en association.

5.4.4 Caractère représentatif des organisations syndicales

La naissance du régime de négociation centralisée s'est opérée dans un contexte de forte croissance des effectifs syndicaux. Tel qu'établi dans le chapitre 4, le syndicat a effectivement été en mesure d'augmenter rapidement ses effectifs, le plus haut taux d'adhérents ayant été enregistré entre 1920-1922 (tableau 4.4). Les transformations majeures de l'organisation de la production peuvent expliquer les succès rencontrés par le syndicat en matière de recrutement. Le regroupement des travailleurs sous un même toit dans le cadre des activités de production a donc contribué à augmenter les opportunités d'organisation collective.

Par contre, le syndicat a par la suite connu des difficultés de recrutement qui s'expliquent notamment par les stratégies d'évitement des employeurs, par l'incapacité

du syndicat à organiser complètement le marché de Montréal et par l'absence de regroupement de travailleurs dans les régions rurales (Brecher, 1958 :101). Ces difficultés ont résulté en un déclin des effectifs syndicaux entre 1922 et 1938 (tableau 4.4). Selon le modèle d'analyse, face à une décroissance de la syndicalisation, les accords négociés sont susceptibles d'être déstabilisés. En regard de l'industrie du vêtement, la syndicalisation massive a donc été un stimulant important à l'action collective patronale. Malgré des difficultés de recrutement dans les années subséquentes, le syndicat est tout de même demeuré un groupe représentatif qui ne pouvait être ignoré par les employeurs. Il s'agit ainsi d'un facteur important à considérer dans l'analyse de la naissance de la structure de négociation collective.

5.4.5 Appui du syndicat

L'idéologie du syndicat concerné, les TAVA, et ses préférences favorisaient nettement la négociation centralisée. Avec l'industrialisation et le passage d'un syndicalisme de métiers vers un syndicalisme de type industriel, un certain effritement de la communauté d'intérêts entre les travailleurs aurait pu se produire. Pourtant, la solidarité occupationnelle entre les membres est demeurée élevée, ce qui peut expliquer en partie le désir des acteurs syndicaux d'élever les négociations au niveau de l'industrie. La forte concentration des entreprises, surtout autour des régions de Montréal et de Québec (Steed, 1976), a effectivement permis d'établir des conditions de travail et salariales similaires. De plus, les niveaux de compétences des travailleurs étaient semblables, surtout si l'on tient compte de la déqualification des emplois qui s'est opérée au cours de cette phase. L'adhésion des dirigeants syndicaux à une philosophie de coopération et de paix industrielle ont favorisé la coordination des négociations. La présence persistante de disparités de traitement malgré la création du régime de négociation centralisée a même amené le syndicat à militer activement pour promouvoir auprès du gouvernement le régime de décrets des conventions collectives. Le syndicat souhaitait ainsi uniformiser les conditions de travail à l'échelle de l'industrie, ce qui suggère une nette préférence pour des structures centralisées de négociation. L'idéologie des TAVA orientée vers la coopération et la paix industrielle favorisait également la négociation multipatronale. D'ailleurs, les TAVA ont rapidement démontré leurs préférences pour la négociation regroupée.

Le syndicat regroupait également des acteurs conscients de la fragilité de l'industrie. Selon Brecher (1958 : 95), la sensibilité des acteurs syndicaux s'explique par la facilité de mettre sur pied une entreprise dans cette industrie. Plusieurs personnes ont tenté de créer leur propre entreprise, mais elles n'ont pu faire face à la compétition féroce et ont du se résigner à fermer leurs portes. Ces mêmes personnes se sont par la suite retrouvées dans différents postes au sein des organisations et avec les années, elles ont développé une meilleure compréhension des intérêts respectifs de chacune des parties. Bref, le syndicat était formé de travailleurs sensibles aux réalités des employeurs, ce qui ne signifie pas l'absence de conflits.

5.4.6 Résumé

Globalement, les facteurs institutionnels sont essentiels à une compréhension de la modification des préférences des employeurs quant au niveau des négociations collectives. L'intervention du gouvernement canadien en matière de politiques commerciales a permis aux employeurs d'évoluer au sein de marchés locaux et en conséquence, de retirer les conditions de travail de la concurrence par le biais de la négociation coordonnée. Malgré un cadre réglementaire hostile à la négociation collective, la syndicalisation massive de l'industrie a été un élément décisif dans le choix des employeurs de se regrouper pour des fins de négociation. L'organisation des travailleurs a modifié radicalement l'environnement institutionnel de l'industrie et les employeurs, face à l'échec de leurs luttes pour contrer ce mouvement, ont préféré se regrouper pour constituer un groupe aussi représentatif que le syndicat. Cette décision a également été alimentée par l'appui du syndicat envers la centralisation des négociations. Cependant, les actions solidaires entre employeurs sont demeurées ponctuelles et surtout axées sur les activités reliées à la négociation collective.

En regard du caractère représentatif de l'association patronale, les sous-traitants étaient nettement désavantagés par la structure organisationnelle privilégiée. Leurs intérêts étaient souvent mis à l'écart puisque les plus gros joueurs de l'industrie, les manufacturiers, étaient en mesure d'influencer fortement le processus décisionnel au sein de l'association. Ces derniers étaient fortement incités à participer au processus

d'élaboration des conditions de travail qui servaient de modèle à de nombreuses autres ententes dans l'industrie, surtout que l'association privilégiait leurs intérêts au détriment de ceux des sous-traitants. L'analyse des facteurs stratégiques permet de mieux comprendre la naissance de ce nouveau régime de négociation.

5.5 Les facteurs stratégiques

Les facteurs stratégiques réfèrent à l'équilibre relatif des pouvoirs entre les parties. Il faut ainsi considérer la perception des employeurs quant au pouvoir qu'ils pourraient potentiellement détenir au sein de chacun des types de structure de négociation.

5.5.1 Pouvoir relatif de négociation

L'analyse des facteurs institutionnels a révélé que l'émergence du syndicalisme dans l'industrie a secoué les bases de l'équilibre traditionnel de pouvoir entre les parties. Tel que mentionné dans le chapitre 4, le manque d'organisation des travailleurs au début de cette période historique a entraîné de nombreuses conséquences négatives pour ces derniers, dont leur exploitation. Mais ils ont su s'organiser et imposer une contre-force aux employeurs. À partir du moment où le syndicat a été officiellement reconnu par les employeurs, comment évaluer le pouvoir relatif détenu par chacune des parties ? Il faut d'abord se référer au modèle d'analyse du pouvoir objectif présenté dans le chapitre 2. Par la suite, grâce aux enjeux et aux résultats des négociations, il sera possible de vérifier comment ce pouvoir relatif s'est traduit en pratique.

Les employeurs présentaient à l'époque un manque manifeste de solidarité. L'intense compétition qu'ils se livraient et leur individualisme marqué ont contribué à les placer rapidement dans une position défavorable de négociation. Cette faiblesse s'explique notamment par le manque d'autorité de l'association auprès de ses membres. De plus, elle faisait face à des problèmes de cohésion interne alimentés par les intérêts différenciés de ses membres. Le départ des sous-traitants des rangs de l'association a d'ailleurs affecté négativement le pouvoir de ce groupe.

Suite à une période inflationniste en matière de recrutement, le syndicat a aussi rencontré certaines difficultés de cohésion interne qui l'ont obligé à lutter contre

certains éléments communistes dans ses rangs. Bien que cette lutte interne ait affaibli temporairement les TAVA, elle a permis la construction de liens beaucoup plus étroits entre ses membres. Le syndicat a finalement réussi à bien s'intégrer dans l'industrie et à bénéficier d'un pouvoir de négociation significativement plus élevé que les employeurs.

5.5.1.1 Analyse du pouvoir

Pour confirmer l'avantage stratégique du syndicat lors de cette première phase, il faut procéder à l'évaluation objective du pouvoir de négociation des parties. Deux types de facteurs sont privilégiés pour analyser le pouvoir : les facteurs financiers et économiques.

Il faut évaluer la résistance financière de chacune des parties à la négociation. Du côté des employeurs, leur capacité de payer était grandement fonction de la catégorie de producteurs à laquelle ils appartenaient. Le système de sous-traitance a permis aux manufacturiers d'imposer de fortes pressions à la baisse sur les prix unitaires des vêtements fabriqués par les sous-traitants, lesquels ont vu leurs marges de profits diminuer. Les manufacturiers bénéficiaient ainsi d'une plus grande capacité de payer, ce qui contribuait à diminuer leur pouvoir de négociation. Il était en effet plus difficile pour eux de refuser les demandes syndicales et ils pouvaient devenir la proie de stratégies syndicales de surenchère. Pour les sous-traitants, leur plus faible capacité de payer augmentait leur pouvoir de négociation. La résistance financière des employeurs de l'industrie était également affaiblie par d'autres types de facteurs : le contexte économique difficile, l'instabilité, la complexité, la compétitivité et la forte intensité en main-d'oeuvre de l'industrie. À ces facteurs, il faut ajouter la structure de propriété privilégiée, soit des entreprises familiales à établissement unique. En cas de conflit, les employeurs ne pouvaient donc pas transférer une partie de leur production à une filiale pour assurer le maintien de la production. Autant les manufacturiers que les sous-traitants voyaient ainsi leur pouvoir de négociation diminué en raison de cette faible résistance en cas de conflit.

La résistance financière des membres du syndicat était également faible. La main-d'oeuvre de l'industrie, surtout composée de femmes et d'immigrants, était en effet très

vulnérable. C'est sans doute ce qui explique pourquoi les dirigeants syndicaux de l'époque ont présenté une idéologie qui encourageait la coopération entre les parties.

En regard des facteurs économiques, il faut analyser le pouvoir de négociation des parties en fonction de l'élasticité de la demande de produits, de la facilité de substitution du facteur travail par d'autres facteurs de production, de l'importance des coûts de main-d'œuvre dans les coûts totaux de production et des degrés de concurrence et de fragmentation de l'industrie.

Les vêtements peuvent être considérés comme des biens essentiels à certains égards, surtout en raison des conditions climatiques au Québec. Par contre, de nombreux types de vêtements peuvent être classés dans la catégorie des produits de luxe. Afin d'évaluer l'impact de l'élasticité de la demande de produits sur le pouvoir de négociation des employeurs, il faut se référer à certaines tendances. Le prix pour les consommateurs dans le cas des vêtements constitue un facteur de choix très important. Les producteurs ne pouvaient donc pas refiler la facture d'une augmentation des coûts de production à la clientèle comme dans le cas de biens inélastiques. Pour certains types de vêtements, par exemple les complets de très grande qualité, la clientèle peut assumer une certaine hausse du prix. Le consommateur recherche alors une marque ou un style et se soucie peu du prix à déboursier pour l'acquérir. Mais dans l'ensemble, face à une demande élastique, le pouvoir de négociation des employeurs est augmenté (Sexton, 2001 : 59).

Les producteurs de vêtements ne pouvaient pratiquement pas substituer le facteur travail par d'autres facteurs de production. Malgré la vague de mécanisation des années 1920, elle est demeurée très intensive en main-d'œuvre. Le pouvoir de négociation des employeurs était alors diminué puisqu'ils dépendaient de leur main-d'œuvre pour assurer le maintien de la production (Sexton, 2001 : 60). Cependant, puisque les coûts de main-d'œuvre représentaient une part importante des coûts de production, il faut nuancer l'analyse. En fait, les demandes salariales ou pécuniaires augmentent nécessairement les coûts de main-d'œuvre et les coûts totaux de production. Dans une industrie aussi intensive en main-d'œuvre, l'impact des demandes syndicales sur les coûts de production est d'autant plus significatif. La situation était particulièrement alarmante pour les sous-traitants qui présentaient une capacité de payer beaucoup plus faible que celle des manufacturiers. En somme, la position des employeurs de

l'industrie par rapport à celle du syndicat était avantagée par ce facteur (Sexton, 2001 : 60). Finalement, le fort degré de concurrence et de fragmentation dans l'industrie contribuait également à augmenter le pouvoir des employeurs. Pour eux, surtout dans un contexte économique difficile marqué par de nombreuses récessions, il était difficile de faire absorber aux consommateurs une hausse des coûts par une hausse de prix (Sexton, 2001 : 61).

Globalement, nous pouvons affirmer que le pouvoir de négociation des employeurs lors de la première phase historique semble objectivement plus élevé que celui du syndicat. Par contre, la syndicalisation massive de l'industrie et la faible résistance des employeurs en cas de conflit obligent à nuancer cette interprétation. D'ailleurs, pour mettre fin aux conflits répétés de reconnaissance syndicale, les employeurs ont volontairement accepté la négociation coordonnée. Ils étaient dépendants de leur force de travail et ne pouvaient recourir à aucun autre moyen pour maintenir la production. L'avantage relatif en regard du pouvoir de négociation semble ainsi davantage du côté du syndicat. La recension des principaux enjeux en matière de relations du travail au cours de cette période permet de constater comment ces rapports de pouvoir se sont concrétisés.

Le premier conflit d'importance dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec remonte à 1917. Le syndicat a alors réussi à obtenir la reconnaissance de son droit de négocier les conditions de travail des salariés au niveau de l'industrie (Brecher, 1958 : 100). Confronté à un cadre réglementaire hostile au syndicalisme, le syndicat a tout de même été en mesure de déployer les moyens nécessaires pour jouir d'un pouvoir élevé aux yeux des employeurs. Il a en effet exercé une pression suffisamment forte pour contraindre les employeurs, très individualistes et compétitifs, à négocier au niveau sectoriel.

Au cours des négociations de 1921, l'association patronale a demandé des réductions salariales importantes, entraînant ainsi des mouvements de grève et de lock-out. Suite à un processus d'arbitrage, un compromis plutôt favorable aux employeurs a été imposé. Cette décision arbitrale, conjuguée aux effets de la dépression économique, a entraîné un déclin important des effectifs syndicaux.

Les négociations de 1924 ont surtout été caractérisées par les conflits entre les manufacturiers et les sous-traitants. Suite à ces négociations, une association de sous-traitants a été constituée et placée sous la surveillance du syndicat. Pour éliminer la sous-traitance vers les ateliers non syndiqués, les parties ont convenu qu'un manufacturier ne pouvait recourir aux services d'un sous-traitant sans l'accord du syndicat (Logan, 1948 : 216). Les termes de l'entente ont ainsi conféré un pouvoir important au syndicat. Bref, les problèmes de cohésion des employeurs ont permis au syndicat, malgré ses propres difficultés, de tirer son épingle du jeu.

Trois conflits majeurs marquent le début des années 1930 (1932, 1933 et 1934), lesquels ont donné lieu à des résultats positifs pour les travailleurs (Brecher, 1958 : 102). Les causes de ces conflits concernaient les impacts négatifs de la désorganisation de l'industrie et, plus particulièrement, la sous-traitance hors de la ville, les augmentations salariales et la réduction des heures de travail. En plus des représentations effectuées en faveur d'une intervention étatique pour contrer la dépression économique, la concurrence féroce entre les producteurs et les réductions de salaires et de profits, les parties ont convenu d'adopter des mesures de coopération pour remédier à ces problèmes.

En résumé, au cours de cette première phase historique, l'acteur syndical a réussi à s'imposer face aux employeurs. Les gains qu'il a enregistrés sont importants et les employeurs ont eu à déployer des stratégies défensives pour faire face à ce groupe représentatif.

Cette évaluation du pouvoir relatif des parties à la négociation au cours de la première phase historique permet de mieux comprendre la modification des préférences des employeurs pour la négociation coordonnée. L'arrimage de la structure de négociation et des préférences de l'acteur syndical relèverait, selon la logique du cadre théorique, d'un avantage en terme de pouvoir qui lui aurait permis de contraindre les employeurs à négocier au niveau de l'industrie. Selon Davies (1986), le pouvoir du syndicat pourrait expliquer en partie le regroupement des employeurs de cette industrie qui ont dû mettre en œuvre des stratégies défensives. À la lumière de ces constats et en conformité aux idées avancées par Bunel (1996 :6), la logique d'implantation du régime de négociation coordonnée revêt un caractère défensif et répond davantage à une stratégie

contre-offensive. Dans le présent cas, la nouvelle législation octroyant aux syndicats un statut légal, les nombreux arrêts de travail et la compétition intense dans l'industrie ont tous été des stimulants importants pour mener les employeurs à vouloir s'organiser. Plus particulièrement, les employeurs ont cru que par la force du nombre, ils seraient davantage en mesure d'affronter le syndicat naissant. Les facteurs stratégiques ont ainsi contribué à augmenter la propension des employeurs pour la négociation coordonnée.

5.6 L'émergence de la négociation coordonnée : le résultat des facteurs stratégiques et institutionnels

À la lumière du modèle d'analyse, l'implantation du régime de négociation coordonnée découle de facteurs stratégiques et institutionnels. Les employeurs voulaient maintenir un contre-pouvoir suffisant pour faire face au mouvement de syndicalisation. Bien qu'au départ ils ne pouvaient pas évaluer le caractère représentatif du syndicat, ils ont néanmoins pris la décision de se regrouper. Il s'agit d'une stratégie défensive face à une incertitude alimentée par le désir de conserver un pouvoir significatif face aux travailleurs. Lorsque les autres facteurs à l'étude sont mis à contribution, il est possible de mieux comprendre cette logique patronale.

Les employeurs de l'époque devaient faire face une concurrence féroce sur le marché plutôt restreint et assumer des coûts de main-d'œuvre qui représentaient une part importante de leurs coûts de production. Le regroupement en association pouvait certainement constituer la solution à privilégier pour ne pas perdre le contrôle sur leurs salaires par rapport à ceux payés par leurs concurrents. Pour comprendre la logique défensive des employeurs, il faut donc conjuguer les effets de la naissance du syndicat, de l'intensité de la concurrence, de l'importance des coûts de main-d'œuvre dans les coûts totaux de production et même de la faible marge de profits des employeurs de l'époque. Par contre, la naissance d'un mouvement syndical fort et représentatif qui appuyait la négociation centralisée demeure l'élément principal qui a conduit les employeurs à centraliser les négociations.

En somme, les facteurs institutionnels et stratégiques ont été les plus déterminants pour expliquer l'émergence de la négociation coordonnée dans l'industrie du vêtement pour

hommes. Cependant, il ne faut pas rejeter l'influence exercée par les facteurs économiques et organisationnels sur les préférences de l'acteur patronal quant au type de structure à privilégier. Ces facteurs informent les choix stratégiques des employeurs en matière de négociation collective. L'analyse de l'environnement économique et des caractéristiques des entreprises doit ainsi nécessairement être mise en relation avec les facteurs institutionnels et stratégiques pour rendre compte de la logique patronale lors de la création de la structure de négociation coordonnée.

CHAPITRE 6

Le maintien du régime de négociation coordonnée : 1934 à 1990

La deuxième phase historique de la recherche correspond à une longue période de maintien du régime de négociation coordonnée dans l'industrie. Entre 1934 et 1945, un cadre réglementaire favorable à la négociation coordonnée a été mis en place au Québec. Au cours de la période 1945-1960, la menace de la concurrence étrangère, surtout japonaise, s'est accrue et les premières mesures commerciales protectionnistes ont été instaurées. Cette tendance s'est amplifiée au cours des deux décennies suivantes. Face à la multiplication des sources de concurrence étrangère et des ententes de protection, le gouvernement canadien a finalement signé l'Accord multifibre (AMF). Les années 1980, marquées par la sévère crise économique de 1981-1982, ont donné lieu à des efforts soutenus de la part des acteurs patronaux et syndicaux pour moderniser l'industrie. La fin de cette décennie est associée à l'amorce des mouvements de déréglementation et de privatisation, lesquels ont marqué la fin de cette longue période de stabilité institutionnelle.

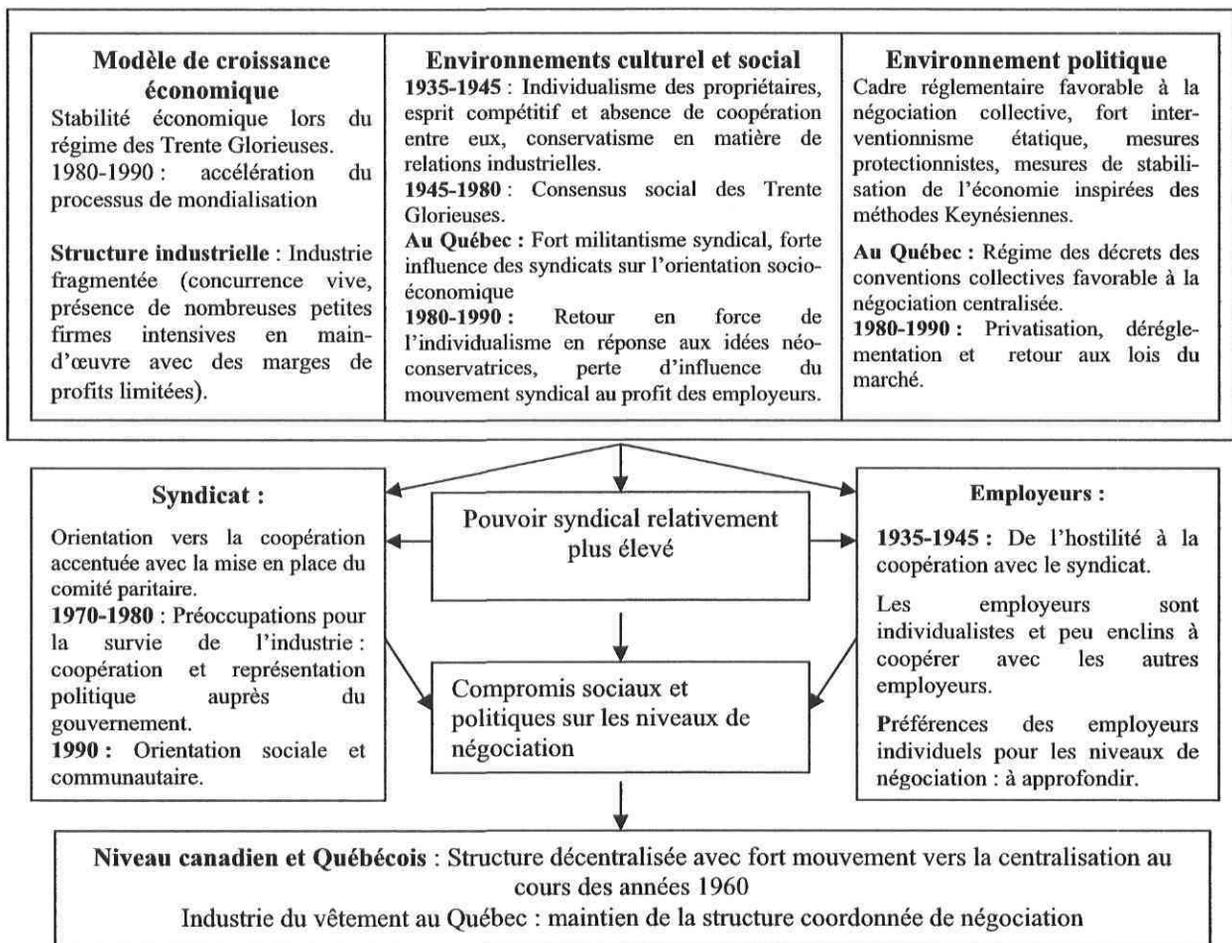
La démarche analytique privilégiée dans le chapitre 5 est reproduite pour cette deuxième phase. Ce chapitre comporte donc six sections : une première section sert à situer l'étude du maintien prolongé de la structure de négociation coordonnée dans son contexte historique; quatre sections sont réservées à l'analyse de l'influence des facteurs du modèle d'analyse sur la variable dépendante de l'étude, les préférences des employeurs quant au type de structure de négociation à privilégier; et une dernière section vise à tisser des liens entre ces différents facteurs de façon à faire émerger la logique d'action dominante des employeurs lors de cette phase historique.

En ce qui a trait à l'analyse des données, nous sommes confronté aux mêmes limites que celles rencontrées lors de la première phase historique. Les données disponibles pour la période 1934-1990 ne nous permettent que de déterminer les préférences dominantes des employeurs de l'industrie à l'égard de la structure de négociation et d'induire l'influence des facteurs du modèle d'analyse.

6.1 Contexte d'analyse de la deuxième phase historique

Dans cette première section, l'environnement dans lequel les employeurs et le syndicat évoluaient et les principales caractéristiques de ces acteurs retiennent l'attention. Il faut rappeler que le régime de relations du travail mis en place au cours de cette période au Canada et au Québec était décentralisé, surtout en raison de la rivalité entre les employeurs et de l'attitude conservatrice de l'État. Un mouvement vers la centralisation s'est tout de même opéré au cours des années d'après-guerre. La structure de négociation coordonnée de l'industrie du vêtement pour hommes est ainsi devenue non plus une exception, mais bien une réalité de plus en plus observée au sein des industries canadiennes et québécoises. La figure 6.1 résume les influences qui ont agi sur les acteurs et qui ont influencé leurs choix à l'égard de la structure de négociation.

FIGURE 6.1 Contexte de détermination des niveaux de négociation collective lors de la deuxième phase historique (1934 à 1990)



Cette phase historique a été marquée par une longue période de stabilité économique, culturelle et politique. À partir de 1945, le régime économique alors en vigueur a favorisé l'adoption de politiques qui permis la croissance accélérée du capital investi par travailleur et de la productivité. Un fort consensus social s'est en effet construit, ce qui a permis de stabiliser l'environnement des entreprises. Osterman et al. (2001), en décrivant le contexte américain, suggèrent que le façonnement et la modification des institutions ont alors suivi les lignes directrices d'un contrat social distinctif : des emplois et des entreprises stables, un marché protégé de la compétition extérieure, des attentes et obligations claires entre les travailleurs et les entreprises et des augmentations salariales parallèles à l'accroissement de la productivité. Cette période de stabilité explique en grande partie le mouvement de centralisation des structures de négociation qui s'est opéré au Canada au cours des années d'après-guerre. Les acteurs patronaux étaient alors plus tolérants à ce type de négociation. Comme nous l'avons vu au chapitre 1, dans la foulée de la restructuration économique mondiale des années 1980, le régime économique de l'après Deuxième Guerre a démontré de sérieuses limites.

En ce qui a trait à l'industrie canadienne du vêtement, elle a su profiter de la période d'effervescence économique qui a découlé de la Deuxième Guerre Mondiale. À la fin des années 1940, le Québec s'est imposé et dominait l'industrie canadienne du vêtement¹⁴. En ce qui concerne spécifiquement l'industrie québécoise du vêtement pour hommes, elle représentait, déjà en 1929, 55% de la production canadienne et en 1949, cette proportion a grimpé à 57% (Lachance, 1952 : 71). L'industrie a toutefois connu, malgré la stabilité environnementale caractéristique de cette phase, de nombreuses difficultés. Depuis les années 1950, les industries canadienne et québécoise de vêtements sont confrontées à l'accroissement de la concurrence étrangère. Malgré les mesures protectionnistes et le virage technologique amorcé dans les années 1970 pour diminuer les coûts de production, plusieurs entreprises ont dû se résigner à fermer leurs portes.

¹⁴ En 1948, sa production représentait 66% de la production canadienne de vêtement pour dames, 60% de la production de vêtement pour hommes, 49% de la confection de fourrure, 41% de la bonneterie et 63% de la confection de corsets (Lachance, 1952 : 55).

L'industrie québécoise du vêtement a également été sévèrement touchée par la récession de 1981-1982. Cette dernière a tout de même continué de dominer la fabrication de vêtements au Canada en raison de trois principaux facteurs: l'effet d'agglomération autour de la région de Montréal de la majeure partie des entreprises canadiennes de vêtements et des fournisseurs, la forte présence de sous-traitants pour flexibiliser la production des entreprises de plus grande taille et le statut de capitale canadienne de la mode conféré à Montréal (Lamonde, 1985 : 20). L'industrie a su tirer son épingle du jeu avec une structure qui n'a pas réellement subi de transformations majeures par rapport à la première phase de l'étude. Elle était toujours aussi intensive en main-d'œuvre, atomistique et instable. La concurrence, nettement plus intense en raison de la multiplication des sources de concurrence étrangère, a alimenté le manque de coopération entre les producteurs et par conséquent, a imposé des difficultés supplémentaires au maintien de la cohésion entre les employeurs de l'industrie.

Ces bouleversements économiques, au Québec, se sont déroulés dans un climat social particulier. Cette période a surtout été marquée par un fort militantisme chez les travailleurs. Le mouvement ouvrier a pris de l'ampleur, et ce, malgré l'attitude antisyndicale du gouvernement de Duplessis. Le pourcentage des salariés syndiqués est passé de 27% en 1951 à 38% en 1976 (Eaton, 1976 : 19). Suite à la Révolution tranquille, laquelle a contribué à rehausser les attentes des travailleurs, les années 1970 ont été marquées par une radicalisation du discours syndical. La critique sociale des syndicats s'est alors structurée autour du concept de la lutte des classes et faisait la promotion d'un régime anti-capitaliste. Un fort mouvement de contestation s'était organisé et a notamment donné lieu à la crise d'octobre, à la montée de l'idée d'indépendance, au premier front commun des secteurs public et parapublic et même à l'emprisonnement des présidents des trois centrales impliquées (CSN, FTQ, CEQ). Suite à la Deuxième Guerre Mondiale, le mouvement syndical québécois est ainsi devenu un acteur influent auprès des dirigeants politiques et ses revendications ont teinté l'orientation sociale de la province.

Cependant, la montée des idées néo-conservatrices au cours des années 1980 a réduit considérablement la capacité d'influence des syndicats sur l'orientation socio-politique du Québec. Contrairement aux États-Unis, cela ne s'est pas traduit par une chute significative du taux de syndicalisation. Le libéralisme économique a toutefois

contribué à renverser les rapports de force en faveur des employeurs dans la sphère des relations du travail. Cette culture, qui prône le retour à l'individualisme et aux forces du marché et condamne l'interventionnisme étatique, défavorisait nettement l'action collective. Au cours de la seconde moitié des années 1980, nous assistons à une modification importante des orientations syndicales. Préoccupés par la survie des entreprises et la sauvegarde des emplois, les syndicats ont surtout visé à adapter l'organisation du travail. C'est d'ailleurs au cours de cette période que le Fonds de solidarité de la FTQ a été créé.

Du côté de l'environnement politique, les luttes syndicales répétées ont forcé le gouvernement à mettre en place un cadre réglementaire favorable à la pratique de la négociation collective et même à la négociation centralisée. Comme nous le verrons, le gouvernement canadien a adopté la *Loi sur les relations industrielles et les enquêtes relatives aux différends de travail* de 1944, mieux connue sous le nom de *l'Arrêté en conseil 1003*. Au Québec, la *Loi des relations ouvrières* de 1944, modifiée par la suite pour devenir le *Code du travail*, a établi les guides pour la conduite des relations patronales-syndicales et des méthodes de résolution des conflits (Rouillard, 1989 : 251). Cette province s'est démarquée en matière de réglementation des conditions de travail au cours de cette période par l'adoption, en 1934, de la *Loi relative à l'extension juridique des conventions collectives de travail*. Cette dernière permettait d'étendre, par voie de décrets, une partie des conditions de travail négociées aux travailleurs non syndiqués d'une industrie ou d'une région. Davantage inspiré par les traditions européennes en matière de relations du travail, ce régime a mis en place un cadre fondé sur le secteur industriel plutôt que sur l'entreprise comme le prévoit l'approche américaine. Les négociations collectives au Québec étaient alors encadrées par une réglementation favorable à l'action organisée entre employeurs. Ce cadre n'a pas été remis en cause avant la fin de la décennie 1980.

Comme le suggère Singh (1994 : 184), l'adoption de politiques macroéconomiques inspirées par les méthodes keynésiennes de stabilisation de l'économie favorise le recours à la négociation coordonnée. Au cours de la période d'après Deuxième Guerre, les politiques mises de l'avant par les gouvernements canadien et québécois étaient favorables à la centralisation des négociations. Ils ont en effet mis en place des dispositifs institutionnels de fixation des salaires et des prix, des mesures de répartition

équitable entre les salaires et les profits et des politiques en matière de fiscalité, de crédit et de protection sociale. L'économie canadienne était aussi caractérisée par des privilèges régulationnistes et concurrentiels basés sur des barrières à l'entrée et des restrictions d'échanges (Betcherman, 1999).

Au cours des années 1980, une vague de déréglementation s'est amorcée. Animés par des idées néo-conservatrices, les gouvernements ont adopté des mesures inspirées de politiques monétaristes. Les idées keynésiennes ont donc été abandonnées sous prétexte que le trop grand interventionnisme étatique freinait le développement économique. L'État s'est ainsi peu à peu éloigné du projet de social-démocratie porté par le mouvement syndical au sein duquel il devait assurer l'équilibre entre l'équité sociale et le développement économique.

En résumé, les influences environnementales au cours de cette deuxième phase historique ont longtemps favorisé l'action collective patronale, surtout au Québec grâce à l'environnement politique distinct. Dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec, l'adoption du régime des décrets des conventions collectives et du comité paritaire a permis au syndicat de participer activement au développement économique de l'industrie. Les années 1970 et 1980 sont d'ailleurs marquées par de nouvelles orientations syndicales, surtout axées sur la survie de l'industrie et la sauvegarde des emplois, qui se sont concrétisées par des actions en matière de politiques économiques et de modernisation de l'industrie. L'orientation du syndicat vers la coopération, mais surtout sa sensibilité à la fragilité de l'industrie et ses efforts pour en assurer la survie, ont contribué au maintien de la paix industrielle essentielle à la négociation centralisée

Les employeurs membres de l'association ont longtemps cultivé une philosophie orientée vers des considérations purement monétaires et antisyndicales. Suite à la Deuxième Guerre Mondiale, une période de prospérité économique, un climat plus harmonieux s'est graduellement installé entre les parties. Les employeurs, face à la montée de la concurrence étrangère et des entreprises locales non syndiquées, sont tout de même demeurés réticents à l'idée de développer des stratégies industrielles coopératives avec les autres membres de l'association. Leur esprit compétitif continuait de guider leurs actions. À partir des années 1980, cette tendance s'est accrue.

À la lumière de ces constatations, le maintien de la négociation coordonnée pourrait être expliqué par le pouvoir relatif plus élevé du syndicat et ses préférences pour ce type de structure, surtout qu'il a pu bénéficier de la sécurité offerte par le réglementaire en place. Qu'en est-il des préférences des employeurs à l'égard des structures de négociation ? Leur adhésion à des stratégies coopératives reflète-t-elle leur appui à la négociation centralisée ? Si tel est le cas, le maintien de la structure coordonnée s'expliquerait davantage par les préférences partagées des parties. L'analyse doit aussi considérer le caractère fort individualiste des employeurs et leur faible propension à coopérer avec leurs concurrents. Cela pourrait suggérer qu'ils aient été contraints de maintenir la structure coordonnée, mais surtout, qu'ils n'ont pas été en mesure d'influencer le niveau des négociations selon leurs intérêts. Pour répondre à ces questions, il faut s'en remettre au modèle d'analyse et ainsi, tenter d'éclairer davantage les préférences des employeurs et leur logique d'action en matière de détermination des structures de négociation.

Les quatre prochaines sections visent à vérifier les différents types d'explications contenues dans le modèle d'analyse en regard de la deuxième phase historique de l'étude. La stratégie d'analyse demeure la même que celle utilisée dans le cadre de la première phase : elle détermine la présence et les effets présumés de chacun des facteurs, cerne leur poids relatif et tisse des liens entre eux pour expliquer le maintien de la structure de négociation coordonnée dans l'industrie. Le tableau 6.1 présente le résumé analytique des conclusions tirées pour chacun des facteurs du modèle d'analyse.

6.2 Les facteurs économiques

Au cours de la deuxième phase historique, les facteurs économiques ont imposé de nombreux défis aux acteurs de l'industrie. Même si les pressions économiques ont contraint les employeurs à déployer de nombreux efforts pour permettre à l'industrie de survivre, ils ont fait le choix de les mettre en œuvre au sein du régime de négociation centralisée. Il faut maintenant analyser les changements en regard de l'étendue des marchés, du degré de différenciation des produits et de la concurrence et leurs effets sur les préférences des employeurs pour des types particuliers de structures de négociation.

TABLEAU 6.1 Effets présumés des facteurs sur la propension des employeurs de l'industrie du vêtement pour hommes à recourir à une structure centralisée au cours de la deuxième phase historique de l'étude.

FACTEURS	MANUFACTURIERS	SOUS-TRAITANTS
FACTEURS ÉCONOMIQUES		
Étendue du marché des produits	Renforcement	Renforcement
Degré de différenciation des produits	Effet mitigé	Sans effet
Intensité de la concurrence	Affaiblissement	Affaiblissement
Impact global des facteurs économiques	Affaiblissement	Affaiblissement
FACTEURS ORGANISATIONNELS		
Structure organisationnelle	Renforcement	Renforcement
Intensité du capital	Renforcement	Renforcement
Marge de profits	Sans effet	Renforcement
Organisation du travail	Renforcement	Renforcement
Structure de propriété et de production	Renforcement	Renforcement
Degré de différenciation des produits à l'interne	Sans effet	Sans effet
Cycle de vie de l'entreprise	Non considéré	Non considéré
Taille des entreprises	Sans effet	Renforcement
Impact global des facteurs organisationnels	Renforcement	Renforcement
FACTEURS INSTITUTIONNELS		
Encadrement législatif de la négociation	Renforcement	Renforcement
Caractère représentatif des institutions patronales	Renforcement	Affaiblissement
Importance des services de l'association patronale	Renforcement	Renforcement
Caractère représentatif des organisations syndicales	Renforcement	Renforcement
Appui du syndicat	Renforcement	Renforcement
Impact global des facteurs institutionnels	Renforcement	Renforcement
FACTEURS STRATÉGIQUES		
Pouvoir relatif de négociation	Renforcement	Renforcement
Impact global des facteurs stratégiques	Renforcement	Affaiblissement

6.2.1 Étendue des marchés

L'étendue des marchés desservis par les sous-traitants et les manufacturiers s'est graduellement différenciée au cours de cette phase. Pendant de nombreuses années, ces marchés ont été caractérisés par une forte demande du secteur de la vente en gros, des magasins indépendants et des grandes chaînes. De plus, les accords protectionnistes ont préservé le monopole virtuel des marchés, mais ils ont présenté certaines limites en regard de la protection offerte contre la concurrence étrangère. Peu à peu, les marchés ont été secoués par l'ouverture grandissante des marchés, particulièrement manifeste à la fin de cette phase. Le tableau 6.3 démontre des augmentations plus marquées à partir de 1960. La part des exportations canadiennes de vêtements pour hommes sur la valeur totale de production (tableau 6.2) indique toutefois que cette progression a été plutôt lente, passant de 1,0% en 1960, à 3,0% en 1970 et à 2,5% en 1980.

Tableau 6.2 Évolution de la part des exportations canadiennes de vêtements pour hommes sur la valeur totale de production

ANNÉES	EXPORTATIONS / VALEUR TOTALE DE PRODUCTION (%)
1940	N.D
1950	0,6
1960	1,0
1970	3,0
1980	2,5
1990	6,1

Source : Statistique Canada, Division Industrie, Section recensement des manufactures, Catalogue 34-216

Les producteurs de vêtements pour hommes ont véritablement adopté une stratégie d'exportation à la fin de la décennie 1980. Entre 1988 et 1991, ils ont multiplié par trois leur volume d'exportations vers l'étranger, particulièrement aux États-Unis. Cette stratégie était favorisée par la faiblesse du dollar canadien, par la réduction des coûts de production et par l'amélioration des technologies et des compétences de la force de travail (Grant, 2004). L'étendue des marchés desservis par les sous-traitants et les fournisseurs n'a subi aucune transformation majeure au cours de cette période. Ils ont en effet continué d'offrir certaines parties de vêtements aux manufacturiers locaux.

Les producteurs de vêtements n'ont donc pas vu leurs marchés se modifier significativement au cours de la deuxième phase historique. Il est vrai que les manufacturiers ont, de façon

constante, augmenté les exportations vers l'étranger à partir des années 1960. La part des exportations sur la valeur totale de production est toutefois demeurée nettement inférieure à celle qui caractérise le début des années 1990, soit 6,1% (tableau 6.2). L'étendue des marchés a ainsi exercé une influence positive sur le regroupement des employeurs pour des fins de négociation.

Tableau 6.3 Évolution des échanges commerciaux dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec :1935-1990

Période	Échanges commerciaux*	
	Importations (%)	Exportations (%)
1935-1945	55,9	96,4
1945-1950	58,0	9,0
1950-1955	12,9	6,4
1955-1960	63,3	42,9
1960-1965	n.d.	70,7
1965-1970	n.d.	262,3
1970-1973	n.d.	143,0
1975-1982	n.d.	n.d.
1975-1980	n.d.	n.d.
1980-1982 (1980-1985)	70,0	14,7
1985-1990	33,2	13,9

*Données pour l'ensemble des secteurs de l'habillement au Canada

Source : Pour les années 1935 à 1960 : STATISTIQUE Canada, DIVISION DE L'INDUSTRIE, Section recensement des manufactures, Catalogue 34-216. Pour les années 1960 à 1975 : Statistique Canada, catalogue 65-001. Pour les années 1975 à 1990 : Pour les échanges commerciaux : STATISTIQUE Canada, DIVISION CANSIM. 1998. Base de données CANSIM, étiquette D401369, D4516919, D319700.

6.2.2 Degré de différenciation des produits

La tendance vers la spécialisation de la production de vêtements particuliers et de niveaux de qualité différenciés amorcée au cours de la première phase historique s'est maintenue. La nouvelle association d'employeurs créée en 1959, l'AMVQ, rassemblait d'ailleurs uniquement des manufacturiers de vêtements de qualité pour hommes (complets, pantalons d'habits, les manteaux, etc.) et a intégré dans ses rangs des sous-traitants également spécialisés dans ce créneau. Malgré une apparente homogénéité des intérêts des membres de l'association, la production de vêtements fins réfère toutefois à la fabrication de nombreux produits différenciés, mais surtout à des niveaux distincts de qualité (bas, moyen, haut et très haut de gamme). En fait, la fabrication de complets est fort différente de celle de pantalons non assortis ou de manteaux, notamment en termes de coûts de production, de périodes de pointe et de prix des matières premières. La fabrication à forfait de vêtements ou de fournitures réfère également à d'autres intérêts spécifiques.

La multiplication des sources de concurrence étrangère et l'internationalisation grandissante des marchés, conjuguées aux lourds impacts de la crise économique de 1981-1982, ont forcé une différenciation accrue de la production. Plutôt que de continuer à fabriquer des produits à marché de masse pour lesquels les concurrents étrangers possédaient un net avantage concurrentiel, les producteurs québécois ont opté pour la fabrication de produits de haute qualité à prix plus élevés et de produits de la mode. Ils ont donc exploité des niches de marché où les pays en voie de développement n'étaient pas avantagés. Pour y parvenir, ils ont révisé leur image de marque, mis l'emphasis sur le design des vêtements et flexibilisé la production (Commission du textile et du vêtement, 1977).

En somme, les intérêts des producteurs au sein de l'association sont demeurés très hétérogènes et cette tendance s'est accentuée dans la dernière décennie de cette phase historique. Cette différenciation grandissante de la production a donc continué d'imposer de sérieuses difficultés au maintien de l'action collective entre employeurs. Les niches particulières qu'exploitent les manufacturiers ont aussi contribué à réduire la concurrence directe qu'ils se livrent entre eux. Par conséquent, leur propension vers l'action collective n'a pas été négativement affectée. Suite à la réintégration des sous-traitants dans l'association patronale en 1959, ces derniers n'ont pas semblé aussi insatisfaits des résultats de l'arbitrage entre les intérêts des membres dans la fixation des enjeux de l'association. C'est du moins ce que le maintien de leur adhésion à l'association laisse présager. Sans renforcer leur propension à maintenir une structure de négociation coordonnée, ce facteur ne l'a pas affaibli.

6.2.3 Intensité de la concurrence

Puisque l'industrie est demeurée essentiellement atomistique, elle regroupait toujours un nombre élevé de petites entreprises que se livraient une vive concurrence. Les données du tableau 6.4 indiquent clairement que le nombre d'établissements au Canada a connu une tendance à la hausse jusqu'en 1953 (+ 253,5% entre 1935 et 1953) pour connaître par la suite une baisse relativement constante (-25,3% entre 1953 et 1982). Au Québec, le tableau 6,4 démontre la même tendance (+373,7% entre 1935 et 1953 et -34,6% entre 1953 et 1982). Le nombre d'établissements a ainsi connu une hausse. Malgré ces variations, l'industrie est demeurée largement fragmentée, en raison de la forte proportion de sous-traitants qui la

composait. Selon le modèle d'analyse, la fragmentation industrielle et la concurrence locale peuvent entraîner un manque de coopération important entre les employeurs qui favorisent surtout l'atteinte du succès individuel. Cette proposition doit par contre être nuancée puisque l'exploitation croissante de niches particulières sur le marché par les producteurs a réduit la concurrence directe entre eux.

TABLEAU 6.4 Évolution des indicateurs clés dans le vêtement pour hommes entre 1975 et 1990

	Canada		Québec	
	Emplois (%)	Nombre d'établissements (%)	Emplois (%)	Nombre d'établissements (%)
1935-1945	193,6	166,3	269,9	135,4
1945-1950	19,8	24,9	18,7	28,2
1950-1953	6,9	6,2	7,9	7,9
1935-1953	276,0	253,5	209,7	373,7
1950-1955	-4,3	0,7	-6,1	-6,1
1955-1960	-8,6	-10,7	-13,3	-12,3
1960-1965	4,9	-5,3	3,9	-8,0
1965-1970	-0,03	-1,5	0,5	1,1
1970-1975	7,3	1,1	4,2	-1,5
1975-1982	-22	-7,3	-33,0	-12,6
1953-1982	-31,1	-25,3	-45,0	-34,6
1975-1980	-16,3	-2,4	-20,3	-2,7
1980-1982	-6,8	-5,1	-15,8	-10,2
1983-1985*	-6,7	+1,2	1,0	0,8
1985-1990	-3,8	+12,6	-10,2	14,7

*Les données québécoises entre 1983 et 1990 portent sur l'ensemble des secteurs du vêtement.

Source : Pour les années 1935 à 1960 : STATISTIQUE Canada, DIVISION DE L'INDUSTRIE, Section recensement des manufactures, Catalogue 34-216. Pour les années 1960 à 1975 : Statistique Canada, catalogue 65-001. Pour les années 1975 à 1990 : STATISTIQUE Canada, DIVISION DE L'INDUSTRIE, 1977-1997. Manufacturing Industries of Canada. National and Provincial Areas/Industries manufacturières du Canada : niveaux national et provincial. Ottawa : Statistics Canada, Manufacturing and Primary Industries Division.

La concurrence des entreprises non syndiquées n'a pas été aussi problématique qu'au cours de la première phase historique de l'étude, et ce, principalement pour deux raisons : la forte pénétration du syndicat dans l'industrie et le système des décrets des conventions collectives. Le tableau 4.4 démontre une augmentation constante des effectifs syndicaux jusqu'aux années 1950. Les années 1970 sont par contre marquées par une baisse des effectifs, une tendance qui s'est maintenue dans les années subséquentes. D'ailleurs, la fusion entre les TAVA et l'UOTA a été réalisée pour remédier à ce problème. Cependant, la baisse de 28,6% des effectifs syndicaux entre 1976 et 1992, bien qu'elle semble importante, ne peut pas être considérée comme un recul considérable de la représentativité du syndicat dans l'industrie lorsque l'évolution de l'emploi est considérée (Morissette, 2000 : 89). Entre 1975 et 1982,

l'emploi a décliné de 16,4% alors que la baisse des effectifs syndicaux n'était que de 14,3%. Entre 1983 et 1995, alors que 21,6% des emplois disparaissaient, le syndicat a vu son nombre d'effectifs décliner de 16,7%. La diminution générale de l'emploi explique ainsi davantage la baisse des effectifs syndicaux. Le système de décrets des conventions collectives a aussi contribué à éliminer la concurrence au niveau des conditions de travail des salariés. Les établissements non syndiqués étaient en effet contraints d'appliquer certaines des conditions négociées au niveau de l'industrie. En conséquence, la négociation regroupée n'était donc pas désavantagée par une concurrence insoutenable en provenance des établissements non syndiqués.

L'élément le plus marquant de cette phase est l'accroissement de la concurrence étrangère. Dès 1938, une Commission royale d'enquête sur l'industrie du textile au Canada a présenté un rapport qui informait le gouvernement du désir des acteurs qu'une politique permanente de protection de l'industrie soit mise en place (Commission du textile et du vêtement, 1977). Au cours des années 1950, la menace qu'incarnaient les pays en voie de développement s'est rapidement concrétisée. Les producteurs canadiens de vêtements ont grandement souffert de l'augmentation massive des importations des pays asiatiques à faibles coûts de main-d'œuvre.

Le Japon présentait à cette époque une véritable menace. Ce pays est réapparu officiellement sur les marchés mondiaux en 1954 par son accession au General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) et la reconnaissance de son statut de « Nation la plus favorisée » par les États-Unis et le Canada (Commission du textile et du vêtement, 1977 : II-2). Les importations de vêtements en provenance du Japon et de Hong Kong en 1957 étaient estimées respectivement à 25% et à 4% de toutes les importations de vêtements au Canada et en 1959, à 44% et à 10% (Commission du textile et du vêtement, 1977 : II-2).

Au cours des années 1960, la source des importations s'est déplacée. Alors que le Japon, en 1961, fournissait 44% des importations canadiennes, il n'en fournissait plus que 27% en 1970 et 22% en 1976 (Commission du textile et du vêtement, 1977.II-4). Les nouvelles sources d'importations étaient désormais Hong Kong, Taïwan, la République de Corée et la République populaire de Chine. En 1961, cette dernière fournissait 15% des importations totales de vêtements alors qu'en 1967, cette proportion a grimpé à 47% et en 1976, à 67% (Commission du textile et du vêtement, 1977 : II-4). Dans le secteur du vêtement pour

hommes au Canada, les importations ont augmenté de 18,30% entre 1961 et 1973 (Ministère de l'industrie et du commerce. 1976 : 104).

À partir des années 1970, la concurrence internationale est devenue tellement féroce que les industries canadienne et québécoise du vêtement ont dû trouver des alternatives pour poursuivre leurs opérations (Grant, 2004). Le coût de revient unitaire d'un vêtement canadien était nettement supérieur à celui d'un produit en provenance d'un pays en voie de développement (Lamonde, 1985 : 30). La différence était telle que même les progrès technologiques n'étaient plus suffisants pour combler cet écart. Voici quelques données qui démontrent à quel point la décennie 1970 a été le théâtre d'une augmentation drastique des importations. En 1973, la part relative des importations totales de vêtements dans le marché canadien apparent, mesurée en unités physiques, se situait déjà à 33% et cette proportion a grimpé à 35% en 1975 et à 44,2% en 1976. Entre 1975 et 1980, cette part a connu une baisse significative, passant 34,5% à 27,4%. Toutefois, une remontée importante de cette proportion a été enregistrée au début de la décennie 1980 : en 1983, elle a atteint 36,9%, demeurant ainsi sous le seuil maximum de 1976 (Lamonde, 1985 : 26). Cette tendance s'est encore aggravée au cours de la décennie 1980, les importations totales de vêtements au Canada ayant augmenté de 70,0% entre 1980 et 1985 et de 33,2% entre 1985 et 1990 (tableau 6.3).

L'accroissement de la concurrence étrangère est présumé exercer une influence négative sur la négociation coordonnée puisque les employeurs sont alors obligés d'ajuster les conditions de travail et les coûts de main-d'œuvre aux conditions du marché. Ils cherchent alors à diminuer et même à éliminer la capacité des syndicats à retirer les salaires de la concurrence. Puisqu'ils évoluaient au sein d'une industrie fragmentée, les manufacturiers et surtout les sous-traitants étaient vulnérables aux prix des produits offerts par les concurrents étrangers. Ils accordaient donc une attention particulière aux coûts de production. L'accroissement de la concurrence étrangère conjugué à la fragmentation de la production dans l'industrie sont présumés avoir exercé de fortes pressions vers la décentralisation des négociations.

6.2.4 Résumé

Globalement, les facteurs économiques semblent avoir exercé une influence négative sur la négociation coordonnée au cours de cette phase historique. L'influence la plus négative

provient sans aucun doute de l'intensité de la concurrence tant locale qu'internationale. Les sous-traitants ont été particulièrement touchés par ces pressions économiques. Compte tenu de leurs caractéristiques organisationnelles, ils étaient beaucoup plus fragiles à la concurrence et leur propension vers l'action collective était nécessairement influencée négativement. Le gouvernement canadien a tenté de soutenir l'industrie par l'adoption de nombreuses mesures de protection du marché, en vue de freiner la menace étrangère. Tel que mentionné dans le chapitre précédent, ces mesures maintenaient virtuellement des marchés locaux. Les employeurs ont donc pu continuer à retirer certains avantages de la négociation coordonnée comme l'uniformisation des conditions de travail et des salaires sur un marché donné. Par contre, la différenciation des produits fabriqués à l'échelle de l'industrie a imposé des difficultés importantes au maintien de la cohésion entre les employeurs. Leurs intérêts variés étaient plus difficiles à gérer dans le cadre de l'élaboration d'un agenda commun d'objectifs et de priorités en matière de négociation collective.

Les acteurs ont ainsi réussi à mettre en œuvre différentes stratégies pour faire face à la concurrence des pays en voie de développement dans un cadre collectif. Bien plus, selon certains des répondants de l'étude, le regroupement en association a permis à l'industrie du vêtement pour hommes de mieux se développer et de mieux affronter la concurrence internationale (entretiens avec les dirigeants syndicaux et patronaux, mars 2005). En somme, le maintien de la structure de négociation collective au cours de la deuxième phase historique de l'étude ne peut s'expliquer par les facteurs économiques. Il faut donc s'en remettre à d'autres types de facteurs pour l'expliquer.

6.3 Les facteurs organisationnels

Les transformations économiques ont obligé les entreprises de l'industrie du vêtement pour hommes à revoir leurs stratégies organisationnelles, surtout dans le but de soutenir la nouvelle concurrence étrangère. Cette partie fait état des réponses des entreprises à ces pressions en plus de cerner dans quelle mesure la propension des employeurs à adhérer à une structure coordonnée a pu être affectée.

6.3.1 Structure organisationnelle et structure de propriété et de production

Au cours de cette deuxième phase historique, le modèle d'entreprises privilégié est demeuré le même : des entreprises très centralisées, hiérarchiques, familiales et de propriété locale, donc québécoise. De plus, les manufacturiers de vêtements pour hommes ont continué de produire au niveau local. Les structures organisationnelles et de propriété privilégiées ont ainsi continué d'exercer une influence positive sur la propension des manufacturiers et des sous-traitants à adhérer à la négociation coordonnée.

6.3.2 Intensité du capital

L'industrie est aussi demeurée très intensive en main-d'œuvre, ce qui a accentué les préoccupations des employeurs face aux coûts qu'elle engendrait. À partir des années 1980, les manufacturiers ont développé des stratégies de flexibilisation de l'organisation et de minimisation des coûts de production, surtout par des investissements technologiques (Grant, 1992 : 226). D'ailleurs, à partir de cette date, les processus de production du secteur du vêtement pour dames et pour hommes se sont nettement différenciés.

Dans le secteur du vêtement pour dames, les producteurs ont cru que la seule solution possible pour affronter la concurrence à faibles coûts salariaux était la fragmentation de la production. Ils ont donc eu de plus en plus recours à la sous-traitance et au travail à domicile (Grant, 1992). Cette fragmentation de la production est largement tributaire des besoins technologiques dans le processus de production. Lorsqu'une grande variété de styles est nécessaire pour satisfaire les désirs des consommateurs, la mécanisation des processus de production s'avère difficile. Dans le secteur du vêtement pour dames, la mode était déjà très changeante à cette époque et l'on y comptait six saisons. Il était ainsi plus intéressant pour les producteurs de produire en petites quantités avec des équipements plus simples.

L'industrie du vêtement pour hommes était moins vulnérable à la mode et aux changements de style. Les fabricants pouvaient alors produire des opérations complexes réalisées sur de longues séries de vêtements dont le style ne variait pas beaucoup. Les coupes des vêtements comme les vestons, les pantalons d'habits et les chemises demeurent plus classiques et le créneau majoritairement poursuivi par les entreprises de ce secteur s'orientait vers la production haut de gamme. Il devenait alors plus rentable d'investir dans une machinerie

spécialisée (Grant, 1992) et de miser sur une stratégie de capitalisation. C'est d'ailleurs cette orientation qui a permis aux entreprises du vêtement pour hommes de se sortir plus rapidement de la crise économique de 1981-1982 et d'améliorer leur rendement et la qualité des produits (Alleruzo, 2004). L'utilisation accrue de la technologie a aussi permis d'amoindrir le choc causé par l'émergence de la nouvelle concurrence internationale (Lamonde, 1985).

Selon le modèle d'analyse, ce mouvement de capitalisation devrait réduire l'intérêt des employeurs pour la négociation coordonnée puisqu'ils doivent accorder moins de ressources à leur force de travail. Cependant, malgré les efforts de modernisation des équipements, la production de vêtements est demeurée à forte intensité de main-d'œuvre et la machine à coudre constituait toujours le principal équipement de travail utilisé. Ce qui compte en effet dans l'industrie de la mode, « is the hand that guides the pieces of limp cloth through the classically simple sewing machine » (Campbell, cité dans Coyle, 1982 : 15). Les employeurs sont donc demeurés soucieux des coûts de main-d'œuvre. Cette réalité est d'autant plus vraie pour les sous-traitants qui ne font que vendre leur force de travail.

Le tableau 6.5 révèle que la part relative des salaires sur la valeur de la production s'est constamment accrue entre 1935 et 1960 dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec, passant de 19,2% à 26,5% en 1960 et s'est maintenue, en moyenne, à 21,4% pour le reste de la période. Les données suggèrent également que les sous-traitants de vêtements pour hommes québécois, même si leur part relative des salaires versés a diminué au cours de cette phase historique, devaient tout de même assumer des coûts de main-d'œuvre beaucoup plus élevés que ceux des manufacturiers. En 1935, les salaires représentaient 81,3% de la valeur de la production et 61,6% en 1984. Ces producteurs étaient donc beaucoup plus vulnérables aux hausses de coûts de main-d'œuvre que les manufacturiers. Par conséquent, ils éprouvaient plus de difficultés à absorber les coûts reliés aux ententes collectives et à la solidarité. Le caractère intensif en main-d'œuvre de la production, malgré la modernisation de l'industrie, a ainsi favorisé le maintien de la structure de négociation coordonnée.

6.3.3 Marge de profits

La marge de profits réalisée contribue toujours à différencier les manufacturiers et les sous-traitants. Au cours de cette période, la pression sur les sous-traitants est demeurée très forte et leur marge de profits, toujours aussi mince. De plus, suite à la crise du début des années 1980, le nombre de sous-traitants dans le secteur des vêtements de qualité pour hommes a dramatiquement chuté (entretien avec les responsables patronaux et syndicaux, mars 2005).

TABLEAU 6.5 Évolution de la part relative des salaires dans le secteur du vêtement pour hommes et dans le sous-secteur de la fabrication à forfait pour hommes au Canada et au Québec: 1935-1990

ANNÉES	Industrie du vêtement pour hommes au Canada		Sous-secteur de la fabrication à forfait pour hommes	
	Canada (%)	Québec (%)	Canada (%)	Québec (%)
1935	31,6	19,2	81,0	81,3
1940	27,1	22,3	79,5	80,8
1945	30,4	23,3	79,6	79,7
1950	28,7	25,1	75,7	75,7
1955	31,1	25,2	71,5	71,4
1960	33,9	26,5	73,6	73,9
1965	22,6	21,2	66,8	67,6
1970	23,4	21,8	69,5	70,1
1975	24,1	22,6	69,5	68,7
1980	20,2	20,1	64,6	64,6
Modification au système de classification des industries en 1983				
1984	22,6	21,1	61,6	61,6

Source : STATISTIQUE Canada, DIVISION DE L'INDUSTRIE. Section recensement des manufactures, Catalogue 34-216

Note : 1984 est la dernière année disponible pour cette série de données.

Depuis, ceux qui y sont demeurés ont dû composer avec des marges de profits très minces, notamment en raison de la part relative élevée que représentaient les salaires sur la valeur de production. Les coûts de main-d'œuvre affectaient beaucoup plus durement les sous-traitants et par conséquent, les coûts liés au contrat de travail étaient plus difficiles à supporter pour eux. Les conclusions à tirer à l'égard de ce facteur demeurent inchangées par rapport à celles de la première phase historique : les sous-traitants devraient présenter une plus forte propension vers l'action collective patronale que les manufacturiers. Par contre, ce facteur n'a pas exercé une influence suffisante pour amener les manufacturiers qui disposaient d'une plus grande capacité de payer à préférer la décentralisation des négociations collectives, sans pour autant justifier leur intérêt envers la négociation regroupée.

6.3.4 Organisation du travail

Peu de changements doivent être signalés au niveau des méthodes de production avant les années 1980. L'organisation du travail la plus répandue était sans aucun doute l'assemblage progressif par paquet, mieux connue sous l'appellation du système par « bundle », qui répond aux principes tayloriens d'organisation du travail. Les tâches étaient donc hautement parcellisées et spécialisées. Concrètement, « les différents morceaux nécessaires à la confection d'un vêtement sont répartis en paquets d'un certain nombre d'unités, et circulent d'un poste à l'autre où chaque unité fait l'objet à chaque fois d'une opération précise » (Brossard, 1998 : 408). Cette organisation de la production a été introduite dans les manufactures au début des années 1930 et a pris de l'expansion jusqu'aux années 1990 (Grant, 2004).

Cette stabilité de l'organisation de la production favorise le maintien de la structure coordonnée. De plus, l'entente conclue lors des négociations de 1983 a aussi permis de diminuer les difficultés reliées à l'introduction de changements technologiques et à la réorganisation de la production. Depuis, la convention collective cadre permet un haut degré de flexibilité et d'autonomie aux acteurs locaux pour procéder aux changements, et par conséquent une adéquation plus forte entre les nouvelles méthodes introduites et les réalités des entreprises. La négociation regroupée n'impose donc pas de cadre rigide qui pourrait empêcher les entreprises de procéder à la réorganisation de leur production et, du même coup, n'influence pas négativement la propension des employeurs à adhérer à l'action collective.

6.3.5 Degré de différenciation des produits à l'interne et cycle de vie de l'entreprise

Les données historiques sont limitées en regard de la diversification des produits fabriqués par les entreprises. Cependant, les entretiens réalisés en 2001 ont révélé qu'il s'agissait d'une stratégie organisationnelle encore très peu utilisée par les entreprises. Tout comme au cours de la première phase historique, les producteurs ont continué à fabriquer des produits standard. Les sous-traitants ont également continué à répondre aux demandes des manufacturiers et de se spécialiser dans la fabrication de certains types de vêtements. Les

conclusions demeurent ainsi les mêmes : ce facteur a influencé positivement les préférences des employeurs pour la centralisation des négociations.

6.3.6 Cycle de vie des entreprises

Les données sur l'âge des entreprises impliquées dans l'association patronale au cours de la deuxième phase historique sont manquantes. Nous ne pouvons donc pas tirer de conclusions à l'égard de ce facteur.

6.3.7 Taille des entreprises

L'analyse des facteurs économiques a démontré la persistance de la fragmentation de l'industrie au cours de cette phase historique. Les données confirment la présence de nombreuses petites entreprises au sein de l'industrie. Selon les données de Statistique Canada (catalogue 34-216), 51% des entreprises en moyenne comptaient moins de 20 employés entre 1934 et 1937, et cette proportion a chuté à 40% au cours des années 1970 (1973-1982). Cette diminution du nombre de petites entreprises s'explique par les nombreuses fermetures causées par la récession de 1981-1982, qui ont surtout touché les entreprises de moins de dix employés. Selon les données de Statistique Canada, le nombre de ces entreprises a chuté de 22,1 % entre 1980 et 1982. Selon les propos tenus par de nombreux acteurs patronaux et syndicaux de l'industrie, les sous-traitants de vêtements pour hommes de qualité ont été particulièrement touchés par cette récession. Comme le démontre le tableau 6.6, le nombre d'entreprises comportant de 10 à 20 employés a augmenté de 43,3% entre 1973 et 1982 alors que plusieurs grandes entreprises de plus de 100 employés ont dû fermer leurs portes (-28,8%). Dans l'ensemble, les données disponibles confirment que les entreprises de cette industrie sont de petite taille. Entre 1934-1937, 71% des entreprises en moyenne comptent moins de 50 employés et cette proportion s'est maintenue à 64% entre 1973 et 1982 (Statistique Canada, catalogue 34-216).

Le nombre élevé de petites entreprises dans l'industrie s'explique toujours par la forte proportion de sous-traitants, généralement de petite taille, qui la compose. En moyenne, 29% de ces derniers employaient moins de 15 employés entre 1957 et 1967 alors qu'entre 1972 et 1982, 30% d'entre eux comptaient moins de 20 employés (Statistique Canada, catalogue 34-216).

TABLEAU 6.6 Évolution de la catégorie de tailles des établissements de manufacturiers du secteur du vêtement pour hommes selon la taille de l'entreprise

	Petites entreprises : 1-19 employés (%)	Moyennes entreprises : 20-99 employés (%)	Grandes entreprises (100 employés et +) (%)
1934-1937	9,1	25,5	50,0
	Petites entreprises : 1-15 employés (%)	Moyennes entreprises : 20-99 employés (%)	Grandes entreprises (100 employés et +) (%)
1960-1965	-27,4	0	41,8
1965-1967	4,1	4,6	-12,6
1965-1970	n.d.	n.d.	n.d.
1970-1975	n.d.	n.d.	n.d.
	Petites entreprises : 1-19 employés (%)	Moyennes entreprises : 20-99 employés (%)	Grandes entreprises (100 employés et +) (%)
1973-1975	5,2	-3,1	7,7
1973-1982	9,5 (10-20 employés : 43,3)	-4,1	-28,8
1975-1980	2,6	2,7	-21,5
1975-1982	-7,8	8,7	-36,7
1980-1982	-10,1	5,8	-19,4
1983-1985	7,6	-0,7	-8,2
1985-1990	36,6	-2,9	-10,7

Source : STATISTIQUE Canada, DIVISION INDUSTRIE, Section recensement des manufactures, Catalogue 34-216

Le tableau 6.7 démontre une très forte proportion de sous-traitants en sol québécois, ces dernières ayant toujours représenté, à l'exception de 1984, plus de 80% des sous-traitants canadiens.

TABLEAU 6.7 Proportion de sous-traitants au Canada, au Québec et à Montréal par rapport au nombre d'établissements total dans l'industrie canadienne du vêtement pour hommes

	Proportion de sous-traitants au Québec (%)	Proportion de sous-traitants à Montréal (%)
1935	85,8	80,5
1940	80,0	75,7
1945	85,1	63,3
1950	86,3	65,6
1955	88,9	60,1
1960	90,1	51,8
1965	86,4	n.d.
1970	82,6	n.d.
1975	84,6	n.d.
1980	81,5	n.d.
1984	79,2	n.d.

Source : STATISTIQUE Canada, DIVISION INDUSTRIE, Section recensement des manufactures, Catalogue 34-216

Note : 1984 est la dernière année disponible

La taille relativement petite des entreprises de l'industrie constitue un facteur important qui a contribué au maintien de la structure de négociation regroupée. Les employeurs voient alors d'un œil positif le regroupement en association puisqu'ils peuvent bénéficier de la force du nombre qui en découle. Pour les sous-traitants, cette influence positive est encore plus marquée. Les conclusions en regard des manufacturiers demeurent également les mêmes que celles établies au cours de la première phase : leur taille relativement inférieure à celle du syndicat a pu influencer positivement leurs préférences pour des formes coordonnées de négociation.

6.3.8 Résumé

De façon générale, le modèle d'entreprise privilégié au sein de l'industrie, les règles établies en matière de réorganisation du travail et de la production, la standardisation de la production et l'intensité des entreprises en main-d'œuvre sont tous des facteurs qui ont influencé positivement les préférences des employeurs pour des formes de négociation coordonnée. L'analyse a aussi mis en évidence les caractéristiques organisationnelles différentes des manufacturiers et des sous-traitants. Leur faible marge de profits peut engendrer des difficultés supplémentaires pour supporter les frais reliés aux ententes et à la solidarité. Par contre, le maintien de leur adhésion à la structure de négociation coordonnée permet de croire qu'ils n'ont pas subi trop négativement ce désavantage. Leur taille relativement plus petite a contribué à augmenter leur propension pour des formes d'action collective. Notre lecture de la situation des sous-traitants laisse présumer une propension vers l'action collective plus forte que celle des manufacturiers, généralement de plus grande taille et dont la marge de profits était plus appréciable.

Dans l'ensemble, les caractéristiques des entreprises et les stratégies qu'elles ont déployées au cours de cette phase s'harmonisaient avec la structure de négociation coordonnée. Les acteurs ont développé au sein de cette structure des moyens d'action pour faire face aux pressions grandissantes de l'environnement économique, notamment l'accroissement de la concurrence étrangère.

6.4 Les facteurs institutionnels

Les facteurs institutionnels assument un rôle déterminant dans l'explication du maintien du régime de négociation coordonnée. La deuxième phase historique de l'étude est en effet caractérisée par une intervention active de l'État tant au niveau des politiques économiques qu'en matière de relations industrielles. Les parties à la négociation ont également pris certaines orientations qui ont permis de consolider les bases de la négociation coordonnée au sein de l'industrie.

6.4.1 Encadrement législatif de la négociation

Plusieurs modifications du cadre réglementaires doivent être signalées au cours de cette période, autant au plan de la réglementation des conditions de travail que celui des politiques commerciales. Nous présentons l'évolution du cadre réglementaire entourant la négociation et ses effets sur la structure de négociation coordonnée.

6.4.1.1 Évolution de la réglementation des conditions de travail

La situation chaotique du début des années 1930 et la fragilité de l'industrie ont forcé l'État à intervenir en matière de relations industrielles. Entre 1934 et 1938, le Provincial Industrial Standards Acts en vigueur au Québec, en Ontario et au Manitoba a permis une relative stabilité de l'environnement. Le système de contrat, le salaire minimum et les heures maximales de travail étaient en effet encadrés par cette loi (Steed, 1976 : 37). Tel que mentionné dans le chapitre 1, le gouvernement a aussi mis un terme à la neutralité du droit en matière de négociation collective par l'adoption de la *Loi des relations ouvrières* de 1944 au Québec.

Cette phase historique est également marquée par la longue vie du décret de l'industrie du vêtement pour hommes et garçons, lequel est devenu la chartre légale de base pour la conduite des relations patronales-syndicales (Brecher, 1958). Officiellement promulgué le 27 février 1935, le décret est venu encadrer et protéger le système de négociation multipatronale déjà en place, et par conséquent, est étroitement lié à son maintien prolongé. Puisque les résultats des négociations TAVA-MAVQ étaient étendus à l'ensemble des établissements dans l'industrie, les employeurs avaient un intérêt à participer aux négociations regroupées. Ils pouvaient en

effet mieux contrôler l'incertitude reliée aux résultats. Selon Simmons (1968 :10), la négociation centralisée s'est développée beaucoup plus rapidement au Québec qu'en Ontario, essentiellement en raison d'une législation plus favorable. Grâce à ce code sécurisant, le syndicat a pu se tourner vers des enjeux de développement industriel et de coopération (*Labour Gazette*, mai 1934: 417).

Le régime des décrets a aussi contribué au maintien prolongé de la structure de négociation coordonnée en raison d'une institution créée dans son sillon : le Comité conjoint de l'industrie du vêtement pour hommes et garçons de la province de Québec (le comité conjoint), l'autorité administrative suprême dans l'industrie. Ce comité devait superviser et assurer l'application du décret, ses amendements et ses renouvellements. Il a également contribué au maintien d'une paix industrielle relative dans l'industrie. Selon Grant (1992 : 231), les conditions économiques difficiles, la menace qu'incarnaient les entreprises non syndiquées et la coopération répétée entre les parties au sein du comité conjoint ont été les principaux facteurs qui ont permis de diminuer les conflits dans l'industrie. Les parties ont en effet évolué dans une relation de forte interdépendance entre la survie industrielle et la sauvegarde des emplois. De plus, les travailleurs et le syndicat ont toujours été conscients de la fragilité de l'industrie et témoignaient depuis longtemps une nette préférence pour des stratégies plus coopératives. Les acteurs rencontrés ont mis en évidence l'importance du comité conjoint et le considéraient comme un lieu de rencontre et de coopération qui a solidifié les bases de la négociation coordonnée.

Le régime de décrets n'a pas été remis en cause avant la fin de la décennie 1980. Dans la foulée du mouvement vers la privatisation et la déréglementation, les employeurs de l'industrie ont organisé une lourde attaque en 1988. Si le gouvernement de l'époque a maintenu le régime en place, ce fût néanmoins un signal important à l'effet que la mondialisation n'épargnerait pas les législations du travail (Morissette, 2000).

6.4.1.2 Évolution des règles commerciales

Le gouvernement a également favorisé le régime de négociation coordonnée dans l'industrie par son intervention active du côté des politiques économiques. Il n'a pas tardé à se pencher sur les difficultés des entreprises de l'industrie en lien avec la concurrence étrangère et a mis en place la politique permanente de protection de l'industrie réclamée par les acteurs lors de la

Commission royale d'enquête de 1938. Les nombreux bouleversements de l'environnement commercial à cette époque se sont déroulés dans un contexte où aucun régime n'avait encore été instauré en faveur du commerce mondial du textile et des vêtements. La fragilité des principaux pays importateurs comme le Canada face à la production des pays à faibles salaires a été reconnue et acceptée dans l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), instauré en 1947, et dans l'Arrangement concernant le commerce international des textiles (ITA). Ces deux accords internationaux ont offert des garanties contre les préjudices qui découlaient des importations des pays en émergence. À la fin des années 1950, les gouvernements des principaux pays importateurs ont décidé d'adopter des mesures spéciales de protection en vertu de l'article XIX du GATT (Commission du textile et du vêtement, 1977 : II-2).

Le gouvernement canadien a également subi de fortes pressions des producteurs de vêtements à partir des années 1950 pour implanter des mesures de protection contre les importations dommageables. Selon Lemieux (1992 : 266) la stratégie canadienne a privilégié dès 1960 des mesures de protection ad hoc acceptées internationalement : des ententes de restrictions volontaires des exportations (RVE). La nécessité de protéger l'industrie du vêtement a conduit à la signature de l'Accord à court terme (ACT) en 1961, et à l'Accord à long terme (ALT) sur le commerce international des textiles de coton qui prévoyait le contingentement des exportations des pays en voie de développement (Grau, 1996 :97). Ces ententes sont les prédécesseurs de l'Accord multifibre qui a été négocié au cours des années 1970.

La participation du Canada à l'ACT et à l'ALT a favorisé le recours accru aux ententes de RVE (Lemieux, 1992 : 268). En 1961, le Canada a effectivement rendu officielle une entente conclue avec le Japon quelques années plus tôt et a négocié une entente similaire avec Hong Kong (Lemieux, 1992 : 269). Le Canada a eu très peu recours à l'ACT, mais il a largement utilisé les dispositions de l'ALT. Tout comme dans l'application de l'ACT, les pays qui adhéraient à l'ALT devaient éliminer les restrictions existantes au moment de son entrée en vigueur et ne pas imposer, sauf dans les cas de désorganisation des marchés, de nouvelles restrictions (Lemieux, 1992 : 269). Lorsque des manufacturiers considéraient que des importations portaient préjudice à leur production, ils pouvaient faire une plainte au Ministère des Finances du Canada. Si elle était fondée, un comité interministériel devait alors se prononcer sur la nécessité de la mise en place d'une entente de RVE (Lemieux, 1992 : 269). Entre 1960 et 1971, le Canada a négocié onze de ces arrangements qui couvraient les

vêtements faits de coton, de mélange de coton, de polyester, de nylon de laine et de rayonne. Malgré ces mesures, le nombre d'articles d'habillement qui y étaient assujettis a diminué de façon significative, dans un contexte où les importations totales augmentaient de façon significative, ce qui confirme le déplacement de la source des importations (Commission du textile et du vêtement, 1977 : II-5).

Lors des années 1970, plusieurs mesures de protection de l'industrie canadienne du vêtement ont été mises en place. D'abord, face à la mobilisation des représentants patronaux et syndicaux de l'industrie, le gouvernement fédéral a adopté la Politique nationale du textile de 1970 (Lemieux, 1992 : 270). Cette dernière, conçue pour favoriser la libéralisation des échanges, constituait un instrument de protection contre les importations dommageables et visait à protéger les emplois, les conventions collectives et les conditions de travail de l'industrie canadienne (Grant, 2004 : 6).

Par la suite, l'ALT s'est rapidement trouvé dépassé puisqu'il ne concernait que les produits de coton et dans les faits, la concurrence englobait tous les types de produits du textile et de l'habillement (Grau, 1996 : 97). En 1973, le gouvernement canadien a donc négocié l'Accord multifibre (AMF) du GATT. Né d'une initiative des États-Unis en 1961, l'AMF visait à contrer les effets nuisibles pour les pays industrialisés du déplacement de la production des textiles et des vêtements vers les pays en voie de développement. L'AMF a donc remplacé l'ACT et l'ALT. Il permettait aux pays importateurs de négocier des quotas sur le volume des produits importés pour minimiser les impacts de la pénétration du marché canadien par les produits fabriqués dans les pays à faibles coûts de revient.

L'AMF reposait essentiellement sur trois règles fondamentales. La première, qui reflète d'ailleurs l'objectif principal recherché par les pays membres, favorisait le développement économique et social des pays en voie de développement en leur permettant d'augmenter leur part de marché mondial des produits textiles et d'accroître leurs recettes liées à l'exportation de ces produits. Par contre, ces développements ne devaient pas conduire à une désorganisation des marchés des pays importateurs¹⁵. La deuxième règle en était une de

¹⁵ Le concept de désorganisation des marchés réfère aux situations suivantes : lorsque les importations de certains produits en provenance de sources déterminées s'accroissent ou pourraient s'accroître brusquement et dans de fortes proportions ou lorsque les prix des produits importés sont largement inférieurs à ceux fabriqués localement, et ce, pour un niveau de qualité similaire et que cette différence de prix ne provient ni d'une intervention gouvernementale ni de la pratique de « dumping » (Dufour, 1993 : 208).

sauvegarde permanente qui s'apparente à l'article XIX du GATT. Les pays importateurs pouvaient briser leurs engagements en cas de désorganisation de leurs marchés et imposer de façon unilatérale des restrictions quantitatives ou renforcer des restrictions déjà existantes (Dufour, 1993 : 208). La troisième règle permettait aux pays membres de conclure des ententes bilatérales de restrictions volontaires des exportations (RVE). Les pays exportateurs acceptaient, sur une base volontaire, d'adopter des mesures législatives qui limitaient leurs exportations à un certain niveau convenu avec le pays importateur qui en retour, s'engageait à n'imposer aucune barrière protectionniste (Dufour, 1993 : 209). Les bases de l'AMF ont donc été conçues pour permettre la libéralisation progressive ordonnée et équitable du commerce mondial des produits du textile et de l'habillement.

Face à une poussée fulgurante des importations, le gouvernement canadien a aussi accepté, en 1976, d'imposer un contingentement global provisoire sur les importations de vêtements. Insatisfaits de la nature temporaire de cette mesure, les représentants de l'industrie ont continué à exercer des pressions auprès du gouvernement pour qu'une politique de contingentement à long terme des importations soit établie. Suite à ces pressions l'État a imposé, en 1977, le contingentement global des importations de vêtements qui sera suivi en 1979 par l'entrée en vigueur d'ententes négociées bilatéralement avec divers pays en développement et à économie centralisée. Subséquemment, d'autres ententes du même genre ont pris la relève, de sorte que le programme de contingentement s'est prolongé jusqu'à la fin de 1986 (Lamonde, 1985).

Les années 1980 sont marquées par les débats en lien avec la négociation et l'adoption des accords de libre-échange. Au cours de cette phase historique de l'étude, seul l'Accord de libre-échange avec les États-Unis a été signé en 1989. Cet accord a entraîné la tombée des barrières tarifaires et l'accroissement du niveau de concurrence pour les entreprises et pouvait présenter des menaces pour les entreprises canadiennes. Les entreprises de fabrication de vêtement bas de gamme craignaient ces ententes, surtout parce qu'elles étaient désavantagées au niveau des coûts de production (Salmon et al., 1989). Par contre, dans le marché haut de gamme, les coûts moins élevés des matières premières (principalement la laine) et de la fabrication sur la base du taux de change en vigueur atténuent ces craintes. La faiblesse de ce taux, combiné à l'élimination des droits de douane, ont été identifiées comme des facteurs contributifs importants à la percée des producteurs canadiens sur le marché américain (Salmon et al., 1989). À partir de cette date, le tourbillon de la libéralisation s'est amorcé.

Progressivement, les gouvernements canadien et québécois ont allégé le cadre réglementaire de façon à ce que le système économique puisse suivre les logiques du libre marché.

Selon le modèle d'analyse, le cadre réglementaire mis en place au cours de la deuxième phase historique doit être considéré comme un facteur qui a nettement favorisé le maintien de la négociation coordonnée. D'abord, le système de décrets des conventions collectives a permis d'élargir l'aire des négociations en plus de fournir un incitatif important aux employeurs à participer à l'élaboration des conditions de travail étendues à l'ensemble de l'industrie. Cette législation a également permis de réduire la concurrence des établissements non syndiqués, alors contraintes d'appliquer les normes établies par décrets. Ensuite, le gouvernement canadien a tenté tout au long de cette phase de protéger l'industrie de la concurrence étrangère en multipliant les mesures protectionnistes. En somme, l'intervention de l'État a contribué à assurer la pérennité de la structure de négociation dans l'industrie. Par contre, il ne faut pas oublier que la fin de cette période historique montre une tendance du gouvernement à favoriser des politiques, comme l'ALE, plutôt favorables à la décentralisation.

6.4.2 Caractère représentatif des institutions patronales

Les données historiques recueillies en regard du caractère représentatif de l'association patronale sont plutôt rares. Seule sa représentativité qualitative peut donc être analysée.

Selon la mesure élaborée par Traxler (2003), le contrôle exercé par l'association sur ses membres était élevé au cours de cette phase. Entre 1934 et 1990, les membres étaient obligatoirement sujets aux ententes signées par l'association et devaient être solidaires aux négociations. De plus, ils ne pouvaient se dissocier du groupe pour mener des négociations en marge de l'association lorsque leurs intérêts n'étaient pas directement concernés. Seule la sortie du groupe permettait aux entreprises de négocier des ententes individuelles ou de rémunérer leurs employés à des taux différents que ceux prévus dans l'entente cadre. Ce fort degré de contrôle conférait à l'association une plus grande représentativité.

L'action collective patronale est demeurée fragmentée. Les conclusions demeurent ainsi les mêmes que celles de la première phase historique. Puisque l'association regroupe exclusivement des producteurs de vêtements de qualité pour hommes, elle cohabite avec de

nombreuses autres dans la même industrie. Elle serait ainsi représentative des intérêts de ses membres (Traxler, 2003). Il faut cependant nuancer cette analyse en raison de la composition de ses effectifs.

Les domaines couverts par l'association sont aussi demeurés nombreux, ce qui a obligé l'association à concilier les intérêts divergents de ses membres qui exploitaient des niches particulières sur le marché. Le regroupement de manufacturiers et de sous-traitants au sein d'une même association pouvait aussi entraîner des défis importants : la polarisation entre les grandes et les petites firmes au niveau du processus décisionnel et la gestion des liens hiérarchiques entre les sous-traitants et leurs donneurs d'ouvrage. Le groupe des sous-traitants, décimé lors de la crise de 1981-1982, a perdu de l'influence au sein de l'association. En étant encore moins nombreux, les décisions de l'association étaient susceptibles de ne pas refléter leurs intérêts. Ils ont donc souffert davantage de leur faible poids dans l'association. L'hétérogénéité importante entre les intérêts, les priorités et les enjeux de ces différents types de producteurs menaçaient le maintien de la solidarité au sein de l'association. Cependant, contrairement à la première phase, les membres ont semblé moins affectés par ces divergences d'intérêts, la preuve étant le maintien de leur adhésion à l'association.

6.4.3 Importance des services de l'association patronale

Au cours de cette phase historique, un changement d'orientation de l'association patronale s'est opéré. Avant 1959, date de la fondation de l'AMVQ, les employeurs n'étaient pas enclins à déboursier des frais d'adhésion et de membership plus élevés qui permettraient à l'association d'assumer des fonctions plus larges. De plus, au-delà de la question monétaire, les membres étaient des compétiteurs sur un marché relativement restreint et craignaient l'idée de nouer des alliances avec les autres membres du groupe. Tel qu'établi dans le chapitre 4, seule la coopération en matière de négociation collective était privilégiée puisqu'elle permettait d'en réduire les frais.

À partir de 1959, la nouvelle association patronale a offert une gamme de services beaucoup plus large, ce qui contribuait à compenser la perte d'autonomie de ses membres en regard de la conduite de leurs relations du travail. D'ailleurs, les entretiens réalisés auprès des acteurs patronaux ont permis de constater à quel point ils trouvaient avantageux de bénéficier de ces

services, surtout en période de négociation collective puisque les coûts de transaction étaient alors significativement moins élevés. De plus, le fonds de pension et le régime d'assurances ont été créés en 1946. Puisqu'ils sont toujours identifiés comme des services qui ne pourraient pas être offerts de façon individuelle par les employeurs, ils devaient également constituer à l'époque un incitatif à joindre les rangs de l'association. Lors de la deuxième phase, seules les entreprises membres de l'association pouvaient bénéficier des avantages de ces services. En somme, tel que le modèle d'analyse le prévoit, ce facteur a favorisé le maintien de l'adhésion des employeurs à la structure de négociation regroupée.

6.4.4 Caractère représentatif des organisations syndicales

Les données historiques recueillies permettent de constater la forte pénétration du syndicat dans l'industrie depuis de nombreuses années. L'analyse des données du tableau 4.4 révèle qu'entre 1937 et 1953, le syndicat a représenté en moyenne 27,9% des employés syndiqués de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec. Cependant, cette proportion n'est pas représentative de la réalité puisque les TAVA ont surtout organisé les travailleurs situés dans la région de Montréal alors que la FNTIV s'est plutôt concentrée sur les travailleurs en région. Or, si nous comparons les effectifs syndicaux des TAVA aux emplois totaux dans la région de Montréal (Statistique Canada, catalogue 34-216), la proportion de salariés représentés par les TAVA au cours de cette période se situerait davantage à 45%, ce qui confère au syndicat un caractère hautement représentatif pour cette période.

La forte représentativité du syndicat entre 1976 et 1992 a également été démontrée dans le cadre de l'analyse de l'intensité de la concurrence. Sans s'attarder davantage à ce facteur, il faut néanmoins mettre en évidence son influence positive sur la propension des employeurs envers l'action collective. Face à un syndicat aussi imposant, les employeurs pouvaient en effet souhaiter augmenter leur pouvoir de négociation par le regroupement en association donc, par la force du nombre.

6.4.5 Appui du syndicat

Tout au long de cette phase historique, le syndicat a continué d'appuyer fortement la structure de négociation regroupée. Il a en effet mené de nombreuses représentations auprès du gouvernement pour que le régime des décrets soit adopté et pour favoriser l'uniformisation des conditions de travail à l'échelle industrielle. Sa prise de conscience hâtive quant à l'interdépendance des parties l'a amené à favoriser des stratégies coopératives en matière de relations du travail. Le comité paritaire constituait d'ailleurs le lieu privilégié de rencontre entre les acteurs pour qu'ils réfléchissent à des stratégies de sauvegarde de l'industrie et des emplois. Les stratégies syndicales privilégiaient ainsi des actions sectorielles et ne misaient pas sur l'autonomie des syndicats locaux.

La sensibilité du syndicat à la fragilité de l'industrie s'est également manifestée par ses efforts pour conclure une entente concernant les investissements technologiques et la réorganisation du travail. Selon plusieurs des répondants, cette modernisation des entreprises a été le principal élément qui a sauvé l'industrie du vêtement pour hommes suite à la crise de 1981-1982. À la tête de cette réforme se trouvait le dirigeant syndical, Monsieur John Alleruzo, qui a d'ailleurs été souvent identifié comme un ardent défenseur de la structure coordonnée. Plusieurs des acteurs patronaux rencontrés soutiennent que M. Alleruzo dirigeait le syndicat en démontrant une bonne compréhension des difficultés de l'industrie et un désir de coopération avec les employeurs pour leur permettre de soutenir la concurrence étrangère. D'ailleurs, une négociation multipatronale est grandement favorisée au sein d'une industrie où la paix industrielle est bien ancrée. En retour, cette forme de négociation est en mesure d'unifier les factions divergentes, lui conférant ainsi une forte utilité là où la paix industrielle est nécessaire pour assurer la stabilité ou le développement économique. Une étude réalisée par Simmons (1968 : 163) dans l'industrie du vêtement pour hommes démontre à ce propos un très fort degré d'harmonie entre les parties. Le nombre relativement faible de grèves et l'analyse des sentences arbitrales appuient ces constats.

Compte tenu des capacités de payer qui diffèrent entre les entreprises, le syndicat aurait pu avoir recours à des stratégies de surenchère lors des négociations et d'obtenir de meilleurs résultats. Il a tout de même privilégié une stratégie d'uniformisation des conditions de travail qui devait être appuyée par la centralisation des négociations. Ce facteur a ainsi favorisé le maintien de la structure de négociation regroupée.

6.4.6 Résumé

Les facteurs institutionnels sont la clé pour comprendre le maintien prolongé de la structure de négociation coordonnée dans l'industrie. La mise en place d'un encadrement législatif favorable à ce type de négociation explique en grande partie l'enracinement de ce type de structure. D'abord, les politiques économiques protectionnistes ont protégé l'industrie de la concurrence étrangère et ont permis aux employeurs, par le biais de la négociation coordonnée, d'exercer un certain contrôle sur le marché. Ensuite, le système des décrets des conventions collectives est venu encadrer et solidifier une pratique volontaire déjà amorcée dans l'industrie. Cette loi, conjuguée au comité paritaire, a fourni des incitatifs importants aux employeurs pour qu'ils maintiennent leur adhésion et participent activement à la négociation coordonnée.

Les institutions complémentaires à la négociation coordonnée dans l'industrie ont également favorisé son maintien. Le syndicat et l'association patronale, deux institutions hautement représentatives et profondément intégrées dans l'industrie, ont effectivement fait la promotion des avantages découlant de cette forme de négociation. De plus, l'association patronale a été en mesure de fournir les incitatifs appropriés à ses membres pour qu'ils acceptent de sacrifier une part de leur autonomie. Elle a également su conserver un juste équilibre entre le degré de centralisation et de contrôle exercé sur ses membres et la marge d'autonomie dont ils ont besoin pour voir à l'administration de leurs affaires.

Cependant, des difficultés importantes au maintien de la solidarité entre les employeurs découlaient de la composition même des effectifs de l'association et des intérêts divergents entre les sous-traitants et les manufacturiers qu'elle regroupait. Tel que constaté, suite à la crise économique de 1981-1982, l'industrie du vêtement pour hommes a été décimée et peu de sous-traitants ont survécu. Leur poids relatif au sein de l'association a été réduit de façon considérable et, par conséquent, ils pouvaient entretenir certaines frustrations en constatant que seuls les intérêts des plus gros joueurs, les manufacturiers, influençaient les orientations de l'association patronale. Le débat entourant la pertinence de réunir au sein d'une même association des manufacturiers, des sous-traitants et des fournisseurs a été soulevé à maintes reprises sans jamais être véritablement réglé. Durant la deuxième phase historique, malgré cette tension, la solidarité entre les employeurs s'est maintenue, ce qui permet de croire qu'ils

bénéficiaient d'autres avantages compensateurs et qu'ils estimaient retirer suffisamment de bénéfices de cette adhésion.

6.5 Les facteurs stratégiques

6.5.1 Pouvoir relatif de négociation

Le maintien prolongé de la structure coordonnée reflète-t-il des préférences partagées par les parties pour cette forme de négociation ou est-il plutôt le résultat d'un pouvoir relatif plus élevé de l'une des ces dernières? Au cœur des écrits historiques, aucun indice ne laisse croire que les employeurs préféraient décentraliser les négociations collectives. Cette volonté d'adhérer à la structure coordonnée serait-elle alors attribuable à l'évaluation des employeurs quant au pouvoir détenu par le syndicat? Jugeaient-ils que la force du nombre était indispensable pour faire face à un syndicat aussi représentatif? Pour répondre à ces questions, il faut faire état de certaines tensions dans le comportement associatif des employeurs qui ont influencé le pouvoir qu'ils détenaient.

En raison de l'environnement économique difficile et de la vive concurrence locale et étrangère, les employeurs sont demeurés fondamentalement individualistes et peu enclins à développer des stratégies industrielles coopératives avec les autres membres de l'association patronale, en l'occurrence, leurs concurrents. Cette philosophie orientée vers l'atteinte du succès individuel pouvait désavantager le maintien de la solidarité entre les employeurs de l'association. De plus, les différences marquées entre les manufacturiers et les sous-traitants et le débat récurrent quant à la pertinence de scinder l'association patronale en deux empêchaient les employeurs de présenter un groupe uni face au syndicat.

Les employeurs ont néanmoins mis en œuvre plusieurs stratégies pour augmenter leur pouvoir relatif de négociation. C'est d'ailleurs dans cet esprit qu'au cours des négociations de 1967, ils ont travaillé en étroite collaboration avec l'association patronale de Toronto. Suite à de nombreuses rencontres, les producteurs québécois et ontariens ont fait le choix de s'allier périodiquement lors des négociations collectives (AMVQ, 1967). Le but visé par ces alliances était d'augmenter leur pouvoir de négociation en favorisant la force du nombre, mais surtout, d'éviter les surenchères entre les provinces au niveau des conditions de travail. De

plus, à la fin des années 1980, les employeurs ont démontré des attitudes beaucoup plus fermes en matière de relations du travail. Bien que cette nouvelle philosophie soit surtout manifeste dans le cadre de la troisième phase historique, les employeurs ont commencé à militer en faveur d'un allègement du cadre réglementaire et à exiger des concessions salariales importantes afin de soutenir la concurrence étrangère.

Grâce au régime des décrets et au comité conjoint, le syndicat bénéficiait d'un pouvoir important. Il a alors acquis un pouvoir de surveillance accru des conditions de travail applicables dans l'industrie tout en pouvant bénéficier de nouveaux lieux pour exprimer le point de vue des travailleurs. Sa forte représentativité dans l'industrie contribuait également à augmenter son pouvoir relatif de négociation.

L'évaluation objective du pouvoir de négociation des parties permet de confirmer l'avantage relatif du syndicat par rapport aux employeurs. En regard de la résistance financière en cas de conflit, les employeurs présentent une capacité de payer qui varie en fonction des produits fabriqués ou du statut du producteur. Les manufacturiers ont une capacité de payer beaucoup plus grande que celle des sous-traitants ou des fournisseurs, lesquels ne peuvent retirer qu'un faible taux unitaire de revient sur chaque vêtement produit. Les manufacturiers ont une plus grande marge de manœuvre et peuvent justifier des prix de vente plus élevés en fonction de la qualité ou des styles produits. Les entreprises faisant partie de l'association patronale présentent ainsi des capacités réelles de payer qui diffèrent.

Dans une pareille situation, il aurait sans doute été possible pour le syndicat d'opter pour une stratégie de surenchère : d'abord en présentant ses demandes à l'entreprise possédant la meilleure capacité de payer ; ensuite, en étendant le modèle d'entente obtenu aux autres entreprises dont il assure la représentation des travailleurs. Tel que mentionné, le syndicat a plutôt favorisé l'uniformisation des conditions de travail à l'échelle de l'industrie dans le respect des réalités des différents types de producteurs. Les données recueillies ne nous permettent pas d'évaluer la capacité réelle de payer des entreprises dans l'histoire. Cependant, autant les acteurs patronaux que syndicaux rencontrés s'entendent pour dire que certains employeurs, surtout les sous-traitants, ont toujours disposé d'une faible marge de manœuvre et qu'ils éprouvaient certaines difficultés à supporter les coûts liés à l'entente.

Un autre élément a contribué à affaiblir la résistance financière des employeurs de l'industrie : l'absence de moyens substituts pour rejoindre leur clientèle. Dans la grande majorité des cas, ils ne produisaient que dans un seul endroit et ne pouvaient, en raison des fluctuations entre les saisons, compter sur des niveaux d'inventaires importants. Un conflit de travail, surtout en période de pointe, devenait donc problématique pour les employeurs. Dans l'industrie, les périodes de négociation se déroulent depuis de nombreuses années au cours des mois de décembre et de janvier. Pour plusieurs employeurs, il ne s'agit pas de périodes de pointe. Pour les producteurs qui doivent mettre en marché des produits pour les fêtes de Noël, comme les fabricants de manteaux, les conflits de travail ont toujours été difficiles à supporter.

Du côté syndical, la résistance financière des membres en cas de conflit est demeurée relativement faible. Tel que constaté, les conflits dans l'industrie sont relativement moins nombreux en comparaison avec l'ensemble de l'industrie manufacturière au Québec (Simmons, 1968 : 163). Cela peut notamment s'expliquer par l'orientation vers la coopération promue par le syndicat et la forte interdépendance entre les parties mais également par la vulnérabilité de la main-d'œuvre de l'industrie surtout composée de femmes et d'immigrants dont la résistance financière est faible en cas de conflit. La situation est toute autre dans les entreprises situées en région où la main-d'œuvre est principalement constituée de femmes québécoises qui ne sont pas soutien de famille et qui présentent une résistance financière plus élevée.

Le pouvoir de négociation est aussi fonction des facteurs économiques, lesquels réfèrent à l'élasticité de la demande de produit, à la facilité de substituer d'autres facteurs de production, à l'importance des coûts de main-d'œuvre dans les coûts totaux de production et aux degrés de concurrence et de fragmentation. Nous avons déjà fait état du caractère élastique de la demande de vêtements, lequel avantageait le pouvoir de négociation des employeurs. Pour cette deuxième phase historique, les mêmes remarques s'appliquent, surtout que le pourcentage des dépenses consacrées à l'habillement tend à diminuer¹⁶. Le pouvoir des employeurs demeure ainsi avantage par cette variable (Sexton, 2001 : 59).

Les producteurs de vêtements ne pouvaient substituer le facteur travail par d'autres facteurs de production. Malgré le virage technologique amorcé par les entreprises, l'industrie est

¹⁶ Entre 1969 et 2000, le pourcentage des dépenses consacrées à l'habillement a diminué significativement, passant de 8,8% à 4,2% (Direction des biens de consommation, 2003 : 47).

demeurée à haute intensité en main-d'œuvre. Le pouvoir de négociation des employeurs s'en trouvait ainsi désavantagé (Sexton, 2001 : 60). Par contre, la forte proportion des coûts de main-d'œuvre sur les coûts totaux de production influençait positivement le pouvoir des employeurs. Dans de telles circonstances, le syndicat doit être conscient qu'une augmentation des salaires et des conditions de travail aura nécessairement de fortes répercussions sur les coûts totaux de production. Pour les sous-traitants, cette réalité est d'autant plus vraie puisque les coûts de main-d'œuvre accaparaient une part encore plus grande des coûts totaux de production. Finalement, le fort degré de concurrence et de fragmentation dans l'industrie a influencé positivement le pouvoir des employeurs. Il était en effet difficile pour les employeurs de faire absorber aux consommateurs une hausse des coûts par une hausse de prix (Sexton, 2001 : 61).

Globalement, le pouvoir de négociation des employeurs semble objectivement plus élevé que celui du syndicat. Par contre, la forte représentativité du syndicat dans l'industrie et la faible résistance de l'employeur en cas de conflit obligent une fois de plus à nuancer cette évaluation. La demande élastique des produits, le pourcentage des coûts de main-d'œuvre élevé dans les coûts totaux de production et le fort degré de concurrence et de fragmentation industrielle contribuaient certainement à augmenter le pouvoir des employeurs. Par contre, d'autres facteurs dont l'influence relative était nettement plus élevée ont diminué leur pouvoir. Leur faible résistance financière et leur incapacité de substituer le facteur travail par d'autres facteurs contribuent à rendre les conflits de travail et leurs impacts difficiles à supporter. Dans ces circonstances, le syndicat est stratégiquement avantagé.

À ce propos, les gains enregistrés par les travailleurs lors des négociations permettent de confirmer l'avantage stratégique relatif du syndicat. Les batailles menées dans l'industrie ont presque toujours visé des enjeux d'amélioration des conditions de travail et de vie des salariés. Le tableau 6.8 présente les principaux résultats de négociation dans l'industrie pour cette phase historique. Globalement, les années 1930 et 1940 ont permis d'améliorer les conditions salariales et de travail dans l'industrie. Entre 1939 et 1952, les travailleurs ont obtenu des augmentations salariales totalisant 80%, cinq jours fériés, deux semaines de vacances payées et la réduction de la semaine de travail à 40 heures (Philip, 1955 : 23). La période de 1945 à 1970 est marquée par des gains significatifs en matière de bénéfices sociaux et de conditions de travail (tableau 6.8).

Au cours des années 1970, les négociations ont surtout porté sur des questions quantitatives. Les gouvernements, aux prises avec les pressions inflationnistes, ont mis en place une politique de contrôle des salaires afin de freiner les demandes syndicales en cette matière. Malgré ce contrôle gouvernemental, les TAVT ont réussi à améliorer les bénéfiques et les salaires de ses membres : l'ajout d'une quatrième semaine de vacances pour les travailleurs de plus de trois ans d'ancienneté dans l'industrie¹⁷, la semaine de travail de 39 heures (en 1976) et une augmentation des assurances santé et de retraite, la même année (SVTI, décembre 1976).

Au cours des années 1980, les relations patronales-syndicales sont toujours aussi difficiles. Lors des négociations de 1980, des hausses salariales de 26% ont été accordées aux salariés pour la durée de la convention collective de trois ans. Pour la première fois de son histoire, le syndicat a réussi à intégrer une clause d'indexation des salaires de 2% durant les deux dernières années du contrat (SVTI, décembre 1980 : 1). Il a aussi obtenu des améliorations des bénéfiques sociaux (assurances, plan de retraite, soins de la vue et dentaires, etc.). Les négociations de 1983 marquent un point culminant dans l'histoire des relations patronales-syndicales dans l'industrie. Suite à la crise économique de 1981-1982, pour éviter l'effondrement de l'industrie et la multiplication des fermetures d'usines, le syndicat s'est alors fixé comme priorité la sauvegarde des emplois via les changements technologiques (Grant, 1992). Il s'est engagé dans un vaste processus de consultation auprès des employeurs et des employés pour élaborer un plan de modernisation des entreprises. Une clause de restructuration des entreprises via un régime de rémunération à la pièce déterminé à partir d'un système de génie industriel a alors été adoptée. L'entente prévoit à la clause 6.19 que « l'Union reconnaît le droit de l'employeur d'installer de la machinerie nouvelle, d'introduire des changements dans ses techniques de fabrication ou des changements technologiques dans son usine ». L'article 6 comporte 27 clauses sur les conditions de rémunération et la procédure d'introduction des transformations des milieux de travail. Cet article a modifié en profondeur le mode de régulation de l'époque puisque les changements technologiques devenaient soumis à des restrictions syndicales moindres (Grant, 1992). Auparavant, même si les changements technologiques étaient reconnus et acceptés, ils ne pouvaient conduire à des

¹⁷ À partir de 1974, l'ancienneté a été calculée, pour la question des vacances uniquement, en fonction de l'expérience accumulée dans l'industrie plutôt que dans l'usine, ce qui signifie que les travailleurs conservaient leur ancienneté lorsqu'ils se déplaçaient d'une usine à une autre (SVTI, 1974 :1).

TABLEAU 6.8 : Principaux résultats des négociations collectives dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec entre 1935 ET 1990

1935-1945	<p>Résultats plutôt positifs pour le syndicat :</p> <p>1935 : Grève, augmentations salariales substantielles.</p> <p>Boom économique de la Deuxième Guerre Mondiale : augmentations des salaires et des conditions de travail.</p> <p>1941 : Grève causée par le refus des employeurs d'insérer une clause d'indexation du coût de la vie (gain patronal).</p> <p>1944 : Obtention d'une semaine de vacances payée.</p>
1945-1960	<p>1946 :</p> <p>Création d'un fonds d'assurances avec contribution patronale de 2% de la masse salariale ; obtention de la semaine de travail de 40 heures pour les ateliers situés à Montréal; obtention de 5 jours de congés légaux payés (1947)</p> <p>1948 :</p> <p>Création du fonds pour l'assurance hospitalisation; augmentation de l'assurance-vie ; obtention de deux semaines de congés payés.</p> <p>1950 :</p> <p>Augmentation de la cotisation patronale au fonds de pension à 3% de sa masse salariale (les salariés peuvent se retirer à 65 ans avec une pension de 50,00\$ par mois s'ils ont été membres du syndicat pendant 10 ans et ont travaillé dans l'industrie pendant 20 ans).</p> <p>1953 :</p> <p>Création d'un fonds d'assurances pour les frais chirurgicaux (travailleurs et personnes à charge).</p> <p>1956 : Grève</p> <p>Obtention d'un sixième congé légal payé; Obtention de la semaine de travail de 40 heures pour les ateliers en région.</p> <p>1959 :</p> <p>Obtention d'un congé le 1^{er} janvier sans compensation ; paiement à l'avance des deux semaines de vacances ; compensation d'une personne déplacée suite à l'introduction de nouvelles machines.</p>
1960	<p>Années 1960 : augmentation du salaire moyen de l'industrie de 1,40\$ à 4,01\$ en dollar courant.</p> <p>1967 :</p> <p>Obtention d'un septième congé légal payé ; obtention de la pension d'invalidité ; obtention d'une troisième semaine de vacances payées ; les tailleurs deviennent le premier corps de métier à obtenir une échelle salariale incluse dans la convention collective (garantie de recevoir des taux minimum supérieurs à ceux prévus dans le décret).</p>
1970	<p>1974 : GRÈVE.</p> <p>Obtention d'une quatrième semaine de vacances payées ; ancienneté calculée en fonction de l'expérience accumulée dans l'industrie plutôt que dans l'usine (pour la question des vacances uniquement).</p> <p>1976 :</p> <p>Réduction de la semaine de travail à 39 heures ; augmentation de l'assurance-santé et de retraite</p> <p>1977 : la pension de vieillesse passe de 55\$ à 150\$ par mois.</p>
1980	<p>1980 :</p> <p>Augmentations salariales de 26% sur 3 ans ; intégration d'une clause d'indexation des salaires de 2% dans les 2 dernières années du contrat ; amélioration des bénéfices sociaux (assurances, plan de retraite, soins de la vue et dentaires).</p> <p>1983 :</p> <p>Introduction d'une clause de restructuration des entreprises par un régime de rémunération à la pièce (article 6) ; droit de regard de syndicat sur les changements technologiques.</p> <p>1986 :</p> <p>Rejet de l'offre patronale d'une augmentation forfaitaire de 500,00\$ octroyée pour la durée du contrat ; obtention de la parité avec les travailleurs ontariens (taux horaire supérieur de 1,00\$).</p> <p>1989 :</p> <p>Prolongation du congé de maternité ; apparition d'un congé de paternité ; hausse des indemnités pour les changements technologiques pour les employés mis à pied ; ajout d'un congé statutaire ; octroi d'une paie de séparation pour congédiement pour cause ; augmentations salariales de 13,5% pour la durée du contrat ; obtention par les employeurs d'une augmentation de la durée de probation.</p>

baisses de salaires et à des terminaisons d'emploi (articles 5.1 et 5.2 de la convention collective de 1980). Avec l'adoption de l'article 6, lorsqu'un employé ne peut être replacé suite à une restructuration, la mise à pied devient effective. En contrepartie, le syndicat a obtenu un droit de regard sur les changements technologiques initiés par l'employeur et un droit de contestation des taux établis par l'entreprise.

Le renouvellement de la convention collective maîtresse en 1986 a donné lieu à un autre conflit concernant les augmentations salariales. Les employeurs avaient offert de verser un montant forfaitaire de 500,00\$ les deux premières années et une augmentation de 0,25\$ de l'heure pour la troisième année du contrat. Les travailleurs ont massivement rejeté cette offre et avant même de déclencher la grève, ils ont débrayé pour faire savoir à leurs dirigeants syndicaux qu'ils n'étaient pas d'accord avec leurs orientations à la table de négociation. Les travailleurs ont finalement obtenu la parité salariale avec leurs confrères ontariens (dont le salaire horaire était de 1,00\$ supérieur à celui des travailleurs québécois) qu'ils réclamaient (*The Gazette*, 1986 : D1).

Les négociations de 1989 s'amorcent dans un climat d'incertitude causé par l'adoption de l'entente du libre-échange avec les États-Unis (SVTI, 1989). Malgré tout, le syndicat a obtenu des gains au niveau des avantages sociaux : notamment la prolongation des congés de maternité, l'apparition d'un congé de paternité, une hausse de l'indemnité pour changements technologiques pour les employés mis à pied, l'ajout d'un congé statutaire et l'octroi d'une paie de séparation pour un congédiement pour cause juste. À ces augmentations, s'ajoute une augmentation de salaire de l'ordre de 13,5% pour la durée du contrat (SVTI, 1989). En contrepartie, les employeurs ont obtenu l'augmentation de la période de probation¹⁸. Ces derniers ont en effet adopté, à partir de ces années, des attitudes plus revendicatrices lors des négociations.

En résumé, la période 1935-1970 a permis au syndicat de cumuler des gains importants, ce qui confirme sa position favorable en regard de son pouvoir de négociation. À partir des années 1980, les enjeux de relations du travail ont davantage reflété les préoccupations communes des parties quant à la survie de l'industrie et de la sauvegarde des emplois. D'ailleurs, les employeurs sont devenus plus proactifs dans leurs demandes.

¹⁸ La période de probation est passée de 20 à 30 jours pour un employé comptant 3 ans et plus d'ancienneté dans le syndicat et de 60 jours pour les autres, dans les deux cas à l'intérieur d'une période de 6 mois (article 3.1).

La question devient alors de savoir comment ce pouvoir relatif plus élevé du syndicat s'est reflété sur l'influence exercée par les différents types de facteurs sur les préférences des employeurs ? Mais surtout, quel est le poids relatif de chacun des facteurs de notre modèle d'analyse pour expliquer le maintien prolongé de la structure de négociation coordonnée. Nous souhaitons dès lors nous concentrer sur ces questions et déterminer les principaux facteurs en mesure de rendre compte de la logique d'action des employeurs en matière de négociation collective au cours de cette phase.

6.6 Le maintien de la structure de négociation coordonnée : d'abord une conséquence de l'imbrication institutionnelle

Le maintien prolongé de la structure de négociation apparaît d'abord être le résultat de la mise en place d'un cadre institutionnel favorable à la centralisation des négociations collectives qui a considérablement augmenté les motivations des employeurs à maintenir leur adhésion à la structure coordonnée. L'effet combiné des mesures protectionnistes et du régime de décrets des conventions collectives a permis aux employeurs de continuer à exercer un contrôle élevé sur le marché. L'association patronale a également su adapter ses actions pour devenir plus attrayante aux yeux de ses membres, tout en limitant les effets pervers liés à l'hétérogénéité de leurs intérêts. Cette réalité est d'autant plus vraie pour les sous-traitants qui bénéficiaient d'une plus faible capacité de payer. Pour eux, la réduction des coûts de transaction liés à la négociation qui résulte du regroupement en association devient particulièrement intéressante. L'association patronale a ainsi pu construire, non pas sans difficultés, les intérêts variés de ses membres en un projet commun.

Le pouvoir syndical doit aussi occuper une place centrale dans l'explication du maintien de la structure de négociation coordonnée. L'analyse démontre que le pouvoir élevé du syndicat a des impacts considérables sur d'autres facteurs identifiés dans le modèle d'analyse. Plus particulièrement, en raison de leurs caractéristiques organisationnelles, les sous-traitants étaient plus susceptibles de favoriser une structure de négociation regroupée. En effet, ils avaient beaucoup plus de difficultés à supporter les pressions imposées par les facteurs économiques en raison de leur plus petite taille, mais également de leur faible marge de profits et de leurs coûts de main-d'œuvre élevés. Ils avaient donc tout avantage à se regrouper pour ainsi retirer les conditions de travail de la concurrence. En fait, la taille des entreprises

de l'industrie, incluant autant les manufacturiers et les sous-traitants, est relativement plus petite que celle du syndicat. Seul le regroupement en association pouvait ainsi permettre la force du nombre nécessaire pour que les conditions de travail applicables à l'échelle de l'industrie reflètent les intérêts des employeurs.

En somme, le maintien de la structure de négociation collective s'explique par les préférences partagées par les parties à la négociation. Pour les employeurs, ces préférences s'expliquent par le cadre réglementaire favorable à ce type de négociation alors en place et par la nécessité de constituer une contre-force significative au syndicat. Il est vrai que les sous-traitants ont pu éprouver plus de difficultés à supporter les frais reliés à la solidarité, seulement, leur lecture du pouvoir syndical a contribué au maintien de leur adhésion à l'association. De plus, ils devaient considérer l'appui des principaux joueurs patronaux influents, les manufacturiers, à la coordination des négociations. Du côté syndical, sa forte représentativité lui a permis de maintenir une concordance entre la structure de négociation et ses préférences clairement exprimées pour l'uniformisation des conditions salariales et de travail dans l'industrie. Les employeurs ont ainsi jugé, malgré leur caractère individualiste, leurs intérêts mieux servis au sein de la structure de négociation centralisée.

La fin des années 1980 démontre par contre le début d'un processus de transformations susceptibles de modifier en profondeur les principales institutions de l'industrie. Le processus de mondialisation et l'ère de la déréglementation peuvent-elles compromettre la pérennité de la structure coordonnée? L'analyse de la phase contemporaine de l'étude permet d'aborder ces questions.

CHAPITRE 7

Vers un déclin de la négociation coordonnée ? (1990 à 2005)

Ce chapitre analyse la stabilité de la phase contemporaine du régime de négociation coordonnée dans un nouvel environnement économique mondialisé. Le chapitre 1 a fait état des lourds impacts de la mondialisation sur l'ensemble des institutions de relations industrielles : les bouleversements économiques, la réorganisation de la production à l'échelle mondiale, la déréglementation et le nouvel équilibre de pouvoir en faveur des employeurs. L'industrie du vêtement pour hommes au Québec est également touchée par ces transformations, lesquelles pourraient ébranler l'action collective patronale en matière de négociation.

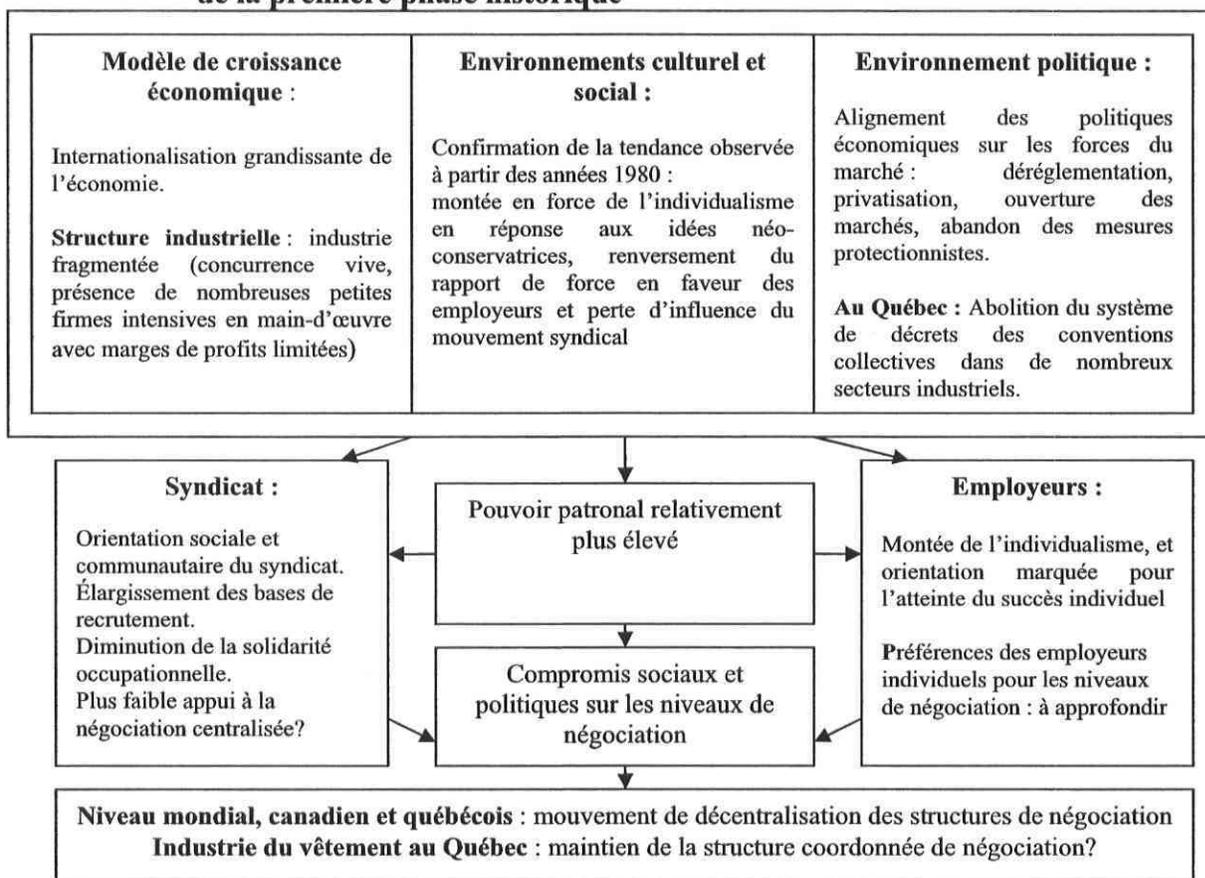
Pour cette phase historique, une autre stratégie d'analyse est utilisée en raison de la plus grande variété des matériaux empiriques disponibles, notamment des entretiens avec les acteurs impliqués dans la négociation coordonnée. La première section cerne le contexte. La deuxième section dresse le profil des entreprises étudiées. Enfin, la troisième section analyse la façon dont les principaux facteurs du modèle d'analyse agissent sur la variable dépendante de l'étude, à savoir les préférences des acteurs patronaux en matière de structures de négociation. Cette dernière section permet de mieux cerner la logique patronale propre à cette industrie car ce sont les acteurs qui se sont prononcés quant aux effets des différents facteurs identifiés dans notre modèle d'analyse.

7.1 Contexte de détermination de la structure de négociation

Les années 1980 marquent le début d'un processus de modifications profondes de l'environnement des acteurs. La mondialisation des marchés a transformé l'ensemble des composantes du système de relations industrielles, autant l'organisation mondiale de la production, que l'idéologie des acteurs, l'équilibre du pouvoir de négociation et la

réglementation des marchés. Cette phase est également associée à un vaste mouvement de décentralisation des structures de négociation collective. La structure coordonnée de négociation de l'industrie du vêtement pour hommes subit ainsi des pressions qui devraient, selon les défenseurs de la thèse de la convergence, mener à sa décentralisation. Pourtant, elle résiste toujours. Pour comprendre cette trajectoire institutionnelle particulière, il faut cerner les forces qui influencent les acteurs lors de l'élaboration des compromis sociaux sur les niveaux de négociation. Ces forces sont résumées dans la figure 7.1.

FIGURE 7.1 Contexte de détermination des niveaux de négociation collective lors de la première phase historique



L'environnement économique est profondément transformé au cours de cette phase historique en raison de l'accélération du phénomène de la mondialisation. Il constitue une source d'influence négative sur l'action collective, surtout entre les employeurs qui peuvent répondre aux changements économiques de façon autonome et délocaliser leur production partout dans le monde. L'internationalisation économique soulève ainsi de nombreux questionnements quant à l'avenir des associations patronales. La structure

industrielle désavantage également l'action collective patronale puisque la production de vêtements pour hommes devient de plus en plus fragmentée.

La culture corporative partagée par les acteurs subit également, depuis les années 1980, de profondes transformations. Dans le sillon de la mondialisation, l'idéologie capitaliste s'est répandue à l'échelle planétaire. Les idées néo-conservatrices, l'individualisme et l'esprit de compétition guident désormais les acteurs et leurs choix en matière de structures de négociation. Les employeurs exercent de fortes pressions sur les gouvernements afin qu'ils réduisent leur rôle régulateur au sein de la société et prônent le retour aux règles du marché. Tel que constaté dans le chapitre 1, ces forces entraînent un nouvel équilibre de pouvoir en faveur des employeurs, ce qui réduit l'influence des organisations syndicales au sein de la société en plus de leur imposer des difficultés supplémentaires dans l'organisation des travailleurs. Cette nouvelle culture ne favorise donc pas l'action collective et la solidarité nécessaire entre les employeurs pour qu'une structure de négociation coordonnée puisse être maintenue.

Cette phase historique est également marquée par de nombreux changements au sein de l'environnement politique. Depuis la fin des années 1980, les gouvernements canadiens et québécois sont engagés dans une course à la déréglementation. Le gouvernement canadien a effectivement conclu de nombreuses mesures de libéralisation du commerce, en plus d'abandonner les mesures et les mécanismes qui protégeaient les entreprises canadiennes de la concurrence étrangère. L'action collective entre employeurs est nettement désavantagée par cette nouvelle orientation étatique. Les actions concertées des acteurs patronaux ne permettent effectivement plus d'exercer un contrôle efficace sur les marchés. Le gouvernement québécois a également pris des mesures en matière de réglementation des conditions de travail qui désavantagent la centralisation des négociations collectives. En effet, sous les pressions répétées des employeurs, il a aboli le système de décrets des conventions collectives dans de nombreux secteurs industriels, dont celui du vêtement pour hommes. Bref, l'environnement politique est maintenant plus hostile à l'action collective patronale au cours de cette phase historique.

Ce portrait réunit divers éléments qui pourraient amener les employeurs à exiger plus de flexibilité dans le processus d'élaboration des conditions de travail et salariales, donc à s'éloigner des structures de négociation centralisées. Le maintien de la structure

coordonnée dans l'industrie met donc en évidence la possibilité pour ces acteurs d'offrir des réponses différenciées à la mondialisation.

Les employeurs modifient substantiellement leur attitude depuis le début des années 1990 et tendent à être plus revendicateurs et exigeants en matière de relations du travail. D'ailleurs, ils ont réussi à convaincre le gouvernement d'abolir le système de décrets des conventions collectives dans l'industrie, ce qui tend à démontrer qu'ils incarnent désormais des idées néo-conservatrices. Face à la montée de la concurrence étrangère et à la tombée des mesures de protection nationales, les employeurs deviennent encore plus individualistes et compétitifs et mettent en œuvre des stratégies pour survivre de manière individuelle. En effet, la survie de l'industrie au niveau local ne semble plus les préoccuper autant, du moins en ce qui a trait aux emplois locaux. Les employeurs développent des stratégies de production internationales et réduisent le volume de vêtements produits en sol canadien. Ils sont maintenant guidés par l'atteinte du succès individuel, ce qui défavorise le maintien de la structure de négociation coordonnée.

Cette nouvelle orientation patronale, sans démontrer que cet acteur est maintenant contre toute forme de négociation, peut suggérer sa propension plus élevée envers l'individualisation des négociations collectives ? Depuis les négociations de 1998, l'association patronale doit composer avec les départs de certains membres, surtout des sous-traitants et des fournisseurs. Les entretiens réalisés auprès de ces membres déserteurs révèlent qu'ils favorisent nettement l'atteinte du succès individuel et que la structure de négociation ne leur offrait pas la sécurité présumée face aux incertitudes économiques. D'autres employeurs continuent toutefois de privilégier la force du nombre et l'homogénéisation des conditions de travail qui résultent de la négociation coordonnée.

En ce qui a trait à l'acteur syndical, il faut également noter qu'une réorientation de ses préférences en matière de structure de négociation collective semble se dessiner depuis le début des années 1990. L'abolition du régime des décrets dans l'industrie prive le syndicat d'un lieu de coopération utile : le comité paritaire. Ces années marquent aussi le renouvellement du discours syndical autour d'enjeux sociaux et communautaires. Le syndicat est davantage préoccupé par l'organisation des communautés ethniques et vise désormais à élargir son bassin de recrutement dans diverses industries. D'ailleurs, cette

stratégie l'a amené à se fusionner avec le syndicat Hotel Employees and Restaurant Employees International Union (HERE) pour former le UNITE-HERE. Ce type de stratégie peut affaiblir la solidarité occupationnelle entre les membres, ce qui soulève certaines questions quant aux véritables motivations qu'il poursuit. Faut-il y voir un signe de découragement face aux chances de survie de l'industrie ou une plus faible préoccupation face à la nécessité de négocier à l'échelle de l'industrie ? À première vue, l'élargissement du bassin de recrutement du syndicat semble défavoriser le maintien de la structure coordonnée. Les entretiens réalisés auprès de dirigeants et de représentants syndicaux ont tout de même démontré une nette préférence pour le maintien de la structure centralisée et pour l'uniformisation des conditions de travail.

Comme nous le verrons dans ce chapitre, le contexte économique et la plus grande mobilité internationale des entreprises leur octroient un plus grand pouvoir de négociation. Ce pouvoir accru devrait théoriquement leur permettre de façonner des structures de négociation qui servent mieux leurs intérêts. Comment ces changements vont affecter les préférences des employeurs quant au niveau où ils souhaitent négocier ? Le modèle d'analyse permet d'offrir des pistes de réponses à cette question. Au préalable, il faut dresser le portrait des principales caractéristiques des entreprises étudiées de manière à mieux comprendre les intérêts des employeurs et mieux situer leurs choix en matière de négociation collective.

7.2 Profil général des entreprises étudiées

Cette section présente les principales caractéristiques des entreprises considérées dans l'étude. Elle fait d'abord état des caractéristiques communes à l'ensemble des entreprises étudiées et cerne ensuite les caractéristiques organisationnelles qui diffèrent entre les types de producteurs. Elle établit ainsi les distinctions entre le groupe des manufacturiers et le groupe des sous-traitants et des fournisseurs. Les tableaux 7.1 et 7.2 présentent le résumé des caractéristiques organisationnelles de ces entreprises.

7.2.1 Caractéristiques communes aux entreprises étudiées

Parmi les 14 entreprises considérées dans notre étude, des caractéristiques communes au niveau organisationnel peuvent être identifiées en regard du profil de la main-d'œuvre, du type de rémunération, de la structure organisationnelle, de l'organisation de la production et du degré de concurrence.

7.2.1.1 Profil de la main-d'œuvre

Les emplois offerts par les entreprises sont concentrés dans les corps de métiers d'opératrices de machines à coudre, surtout occupés par des femmes, et de tailleurs, toujours considéré comme un métier spécialisé occupé par des hommes. De façon générale, la main-d'œuvre est à forte prédominance féminine. Les deux entreprises situées en région peuvent même être composées à plus de 85% de femmes. Ces observations confirment les données qui couvrent l'ensemble de l'industrie puisqu'en 2002, le taux de représentativité féminine était estimé à 71% (Statistique Canada, 2002). De plus, la main-d'œuvre des entreprises étudiées est faiblement scolarisée : plus de 50% des travailleurs de l'industrie n'ont pas complété leurs études secondaires ni obtenu un diplôme de métier (Direction des biens de consommation, 2003). Les entreprises étudiées comptent également sur une main-d'œuvre vieillissante. Selon les répondants patronaux, il serait difficile de recruter de jeunes travailleurs puisqu'ils tendent à se scolariser davantage et qu'ils sont peu intéressés à travailler dans l'industrie. Les données sur la situation de l'industrie québécoise confirment cette tendance. En 2002, la proportion des travailleurs âgés de plus de 45 ans atteignait 40% alors qu'en 1987, elle n'était que de 24%. À l'inverse, les travailleurs âgés de moins de 25 ans représentaient seulement 9% de la main-d'œuvre de l'industrie en 2002 comparativement à 22% en 1987 (Statistique Canada, 2002). Ce faible pouvoir d'attraction des jeunes travailleurs s'explique par l'image peu reluisante de l'industrie et les faibles conditions de travail qui y sont offertes.

La proportion de la main-d'œuvre immigrante est également très élevée dans la plupart des entreprises montréalaises étudiées. À titre d'exemple, l'un des répondants de l'étude a mentionné que des entreprises devaient parfois traiter avec plus de 40 nationalités différentes. Certains employés ne parlent ni le français, ni l'anglais. Cette

situation complique les relations du travail. Les messages sont en effet plus difficiles à faire circuler et la barrière de la langue entraîne parfois certaines incompréhensions à l'égard des orientations des parties à la négociation. Au niveau de la main-d'œuvre québécoise du vêtement, les immigrants représentent près de 50% de la main-d'œuvre affectée à la production (Direction des biens de consommation, 2003 : 76). Les entreprises doivent ainsi déployer de nombreuses stratégies pour s'adapter à cette multiethnicité, notamment prévoir la francisation des nouveaux arrivants (Direction des biens de consommation, 2003).

7.2.1.2 Rémunération

Les entreprises ont majoritairement recours à la rémunération selon un taux horaire (11 entreprises sur 14). Suite à l'adoption de la clause sur la réingénierie (article 6), certaines entreprises ont opté pour la rémunération à la pièce (Entreprises 1, 6 et 11). Pour la plupart des entreprises membres de l'association patronale (entreprises 1 à 10), elles suivent les prescriptions établies par la convention collective maîtresse en cette matière. L'entreprise 11 fait toutefois exception. En effet, bien qu'elle soit membre de l'association patronale, elle n'est pas représentée lors des négociations puisque ses employés ne sont pas syndiqués avec UNITE-HERE. Cette dernière bénéficierait ainsi, selon certains répondants, de clauses plus flexibles en matière d'organisation du travail que celles de la convention collective maîtresse. Au niveau salarial, l'industrie du vêtement offre de façon générale des salaires plus faibles que ceux du secteur manufacturier. En février 2005, la rémunération horaire moyenne des employés de l'industrie québécoise de vêtement (12,84\$ en incluant les heures supplémentaires) par rapport à celle de l'ensemble du secteur manufacturier (18,81\$) représentait un ratio de 68,26% (Statistique Canada, février 2005). Cette plus faible rémunération concerne surtout les activités de production, donc celles qui regroupent la plus forte proportion de travailleurs (86% selon le recensement de 2001). Les emplois périphériques (administration, gestion, design, vente ou marketing) sont par contre mieux rémunérés.

Les entreprises non-membres présentent certaines variantes en ce qui a trait à la rémunération. L'un des répondants a reconnu qu'en regard des clauses salariales, il sera toujours obligé d'offrir les mêmes augmentations que celles offertes par les employeurs

de l'association patronale. Il explique la situation par les difficultés reliées au recrutement de la main-d'œuvre à Montréal, ce qui l'oblige à offrir les mêmes conditions que les autres entreprises pour exercer un pouvoir d'attraction auprès des travailleurs. Lors des négociations de 1998, les travailleurs et l'employeur de l'une de ces entreprises ont aussi convaincu le syndicat de déroger aux lignes directrices de la convention collective maîtresse et d'adopter un taux uniforme de salaire pour l'ensemble des postes de l'entreprise. Ce taux est même plus élevé que celui de la convention collective maîtresse. Selon le syndicat, cette dérogation n'a pas été bien reçue par les autres employeurs de l'association puisqu'ils craignaient que leurs employés fassent des pressions pour obtenir les mêmes conditions. Par contre, le syndicat a tenu compte des réalités différentes de cette entreprise située en région et a finalement consenti aux demandes locales.

7.2.1.3 Structure de propriété et organisationnelle

Les entreprises étudiées sont en majorité de propriété locale et familiale. Seulement trois entreprises ne suivent pas ce modèle : deux d'entre elles sont dirigées par des partenaires d'affaires et sont relativement jeunes et la structure de propriété de la troisième a été modifiée uniquement à la fin des années 1990. Toutes les entreprises étudiées présentent des structures organisationnelles centralisées au sein desquelles la gestion et l'autorité sont très hiérarchiques. Les propriétaires des entreprises sont donc impliqués dans l'ensemble des décisions qui touchent leur organisation et ils peuvent participer activement aux tables de négociation.

7.2.1.4 Organisation du travail

La grande majorité des entreprises ont toujours recours à l'organisation traditionnelle du travail, donc à l'assemblage progressif par paquet. Malgré l'introduction de changements technologiques et de la clause de la réingénierie (article 6 de la convention collective), les entreprises n'ont pas modifié leurs modes d'organisation de la production. Une seule entreprise a réorganisé en profondeur son processus de

production. Elle a en effet introduit la production modulaire debout¹⁹. En résumé, l'organisation traditionnelle demeure la méthode la plus répandue dans l'industrie.

7.2.1.5 Degré de concurrence

Plusieurs des manufacturiers et des sous-traitants rencontrés ont mentionné qu'avec le démantèlement de l'AMF, la concurrence étrangère est beaucoup plus forte. Il est de plus en plus difficile pour les producteurs d'y faire face, surtout pour les entreprises actives dans les marchés bas et moyen de gamme où la Chine est la principale menace. Dans le marché haut de gamme, la concurrence provient de l'Europe, et plus spécialement de l'Italie et de l'Allemagne.

Les manufacturiers membres de l'association ne sont pas en concurrence directe les uns avec les autres. Ils ont ciblé des niches particulières, mais surtout, différents niveaux de qualité en mesure de répondre à des besoins spécifiques sur le marché. Le degré de concurrence locale ne constitue donc pas un problème pour ces entreprises. Les sous-traitants pour leur part continuent de remplir des contrats pour le compte des manufacturiers. Ils sont donc davantage en concurrence directe les uns avec les autres puisqu'ils produisent essentiellement le même type de vêtements (pantalons haut de gamme). Pour les fournisseurs, la situation est moins problématique puisqu'ils produisent souvent des produits différents dont le degré de qualité varie. Comme ils fabriquent des produits qui servent à la fabrication des vêtements des manufacturiers locaux, ils ne devraient pas ressentir les effets de la concurrence des fournisseurs étrangers. En effet, les manufacturiers qui continuent à produire au Québec doivent, en raison des délais de livraison, continuer de s'approvisionner localement. Cependant, la part grandissante de vêtements produits à l'étranger réduit du même coup la quantité de fournitures achetées localement. Selon les acteurs, la concurrence locale non syndiquée ne s'est pas accrue au cours des dernières années puisque le nombre d'entrées dans l'industrie serait très faible, voire même nul. En résumé, il faut retenir que l'accroissement de la concurrence international affecte tous les types de producteurs de

¹⁹ La production modulaire debout est une méthode d'organisation du travail où les travailleurs doivent travailler debout dans une cellule en forme de « U » dans laquelle l'ensemble des composantes de la fabrication d'un vêtement complet sont effectuées.

vêtements de l'industrie et, exception faite des sous-traitants, les entreprises ne sont pas en concurrence les unes avec les autres.

7.2.2 Distinctions entre les manufacturiers et le groupe des sous-traitants et des fournisseurs

Au-delà de ces caractéristiques communes, de nombreuses différences peuvent être identifiées entre les entreprises en regard du type de produit fabriqué, de l'âge, de la taille, du caractère intensif en main-d'œuvre, de la marge de profits réalisée, de la structure de production et des marchés desservis.

7.2.2.1 Produits fabriqués

Les entretiens ont mis en évidence une forte diversification autant des types de produits fabriqués que des niveaux de qualité des vêtements. Les manufacturiers rencontrés ont ainsi ciblé les marchés du pantalon haut de gamme non assortis, du manteau haut de gamme ou du complet. Bien que la grande majorité de ces producteurs soient spécialisés dans la fabrication de complets, ils offrent des degrés de qualité différents de façon à rejoindre des segments très particuliers du marché. Deux des manufacturiers produisent des complets bas de gamme. Ces entreprises ne sont toutefois pas en concurrence directe puisque l'une d'elle, fortement intégrée verticalement, produit pour ses propres magasins. Fait intéressant, ces deux entreprises ne négocient pas avec le même syndicat. Il est également possible de distinguer les manufacturiers de complets haut de gamme en fonction du degré de qualité de leurs produits et des matières premières utilisées. L'une d'entre elles fabrique des complets de très grande qualité (dont les prix varient en 1200\$ et 1800\$), une autre produit le deuxième plus beau complet de l'industrie et encore une autre produit des complets à partir de matières innovantes (le complet en téflon).

Du côté des fournisseurs, seulement deux entreprises peuvent être considérées en concurrence directe puisqu'elles produisent toutes deux le même type de produits à des degrés de qualité similaires. En ce qui a trait aux sous-traitants, nous avons déjà

mentionné qu'ils sont en situation de concurrence directe dans le marché du pantalon non assortis.

7.2.2.2 Âge des entreprises

Règle générale, les manufacturiers sont établis depuis de nombreuses années au sein de l'industrie. À l'exception d'une seule entreprise relativement jeune, l'âge des entreprises de type manufacturier varie entre 43 et 92 ans. Les sous-traitants et les fournisseurs sont généralement établis depuis moins longtemps. À l'exception d'une entreprise familiale fondée il y a près de 60 ans, l'âge de ces entreprises varie entre 9 et 13 ans.

7.2.2.3 Taille des entreprises

La taille des entreprises varie grandement. Les manufacturiers sont généralement de plus grande taille que les sous-traitants ou les fournisseurs. Une seule entreprise du type manufacturier compte moins de 50 employés, deux autres entrent dans la catégorie des entreprises de 100 à 200 employés et les autres comportent plus de 300 employés. Toutes les entreprises de type fournisseur et sous-traitant comportent moins de 100 employés. Parmi les fournisseurs, deux entreprises sont constituées de moins de 50 employés. Bref, nous pouvons établir une différence de taille importante entre les entreprises en fonction du type de production.

7.2.2.4 Degré d'intensité en main-d'œuvre

De façon générale, les entreprises étudiées ont pris le virage de la technologie depuis les années 1980. Pour certains producteurs, surtout les fournisseurs et les producteurs de manteaux, les investissements technologiques sont plus limités. Ces secteurs sont en effet de petite taille et les technologies disponibles sont moins développées. Les entreprises doivent donc adapter certaines technologies à leurs besoins. L'un des producteurs de manteaux a néanmoins investi dans une machine qui automatise la fabrication des poches intérieures. Les autres entreprises étudiées ont massivement

investi dans les technologies pour améliorer la qualité des produits fabriqués, mais également pour diminuer les délais de livraison. Par le fait même, elles peuvent amoindrir leur problème de recrutement de travailleurs qualifiés. L'automatisation des opérations permet en effet à des personnes moins expérimentées de produire autant d'unités qu'une personne avec plus d'expérience. Les principaux investissements effectués par les entreprises ont surtout visé l'amélioration des activités de coupe et de marquage par le biais de systèmes de conception et de fabrication assistés par ordinateur. L'activité de pressage tend également à s'informatiser davantage. Pour l'assemblage des vêtements, les avancées technologiques sont encore limitées. Parmi les entreprises étudiées, certaines sont plus progressistes et se démarquent en matière de technologie. L'entreprise 1 a d'ailleurs procédé à de nombreux investissements technologiques : une machine automatisée à surjeter pour la pose de la doublure des pantalons à la machine, une pour la fabrication des poches intérieures, une autre pour presser les vêtements et un bras-robot qui élimine les mouvements répétitifs en fin d'opération de couture. Trois autres entreprises ont entièrement automatisé leurs ateliers de coupe. L'une d'entre elles a aussi automatisé son atelier de pressage.

Malgré cette orientation vers la capitalisation, les entreprises demeurent intensives en main-d'œuvre : les coûts de main-d'œuvre représentent environ 30% des coûts totaux de production des manufacturiers et peuvent grimper jusqu'à 47% de ceux des sous-traitants. L'un des fournisseurs rencontrés évalue cette proportion à 50% pour la fabrication d'un produit spécifique.

7.2.2.5 Marge de profits

La marge de profits des entreprises distingue également les manufacturiers des sous-traitants et des fournisseurs. Selon les répondants, la marge de manœuvre des manufacturiers est beaucoup plus appréciable. Leurs principales préoccupations concernent la productivité et la flexibilité dans la production, alors que pour les sous-traitants et les fournisseurs, elles se situent davantage du côté des coûts. En effet, puisque ces derniers ne font que vendre leur force de travail, leur capacité de payer est moindre et les coûts de main-d'œuvre sont beaucoup plus difficiles à assumer. L'un des répondants évalue qu'en moyenne, les sous-traitants réalisent seulement 3% de profit

annuellement. Par exemple, sur une paire de pantalon vendue à un prix unitaire de 11,50\$, ils ne réalisent qu'un profit de 0,33\$ la paire. Ils sont donc très sensibles aux erreurs de production. Les manufacturiers reconnaissent qu'ils réalisent beaucoup plus de profits que les sous-traitants. Les produits qu'ils fabriquent sont en effet vendus à des prix unitaires plus élevés. De plus, leurs coûts de main-d'œuvre occupent une part moins importante de leurs coûts totaux de production, ce qui contribue également à augmenter leur marge de profits.

7.2.2.6 Structure de production

Depuis les deux dernières années, la grande majorité des manufacturiers québécois utilisent la sous-traitance internationale pour assurer une partie de leur production, souvent la fabrication de masse de qualité moindre. La part de production envoyée à l'étranger atteint dans plusieurs cas 25% de la production totale. Deux des manufacturiers rencontrés n'ont toujours pas recours à ce type de stratégie. L'orientation vers la production de très haute gamme de l'une de ces entreprises explique l'absence d'obligation d'y recourir pour soutenir la concurrence. L'autre manufacturier concerné n'a tout simplement pas encore témoigné le désir d'y avoir recours. Une seule entreprise a fait l'acquisition d'une usine à l'étranger (entreprise 1). Cette dernière produit en effet au Mexique depuis la fin des années 1990. Les sous-traitants et les fournisseurs produisent toujours exclusivement au niveau local. Ils continuent d'approvisionner les manufacturiers locaux et leur principal avantage concurrentiel demeure les courts délais de livraison par rapport à ceux de leurs concurrents étrangers.

7.2.2.7 Marchés desservis

À l'exception d'une seule entreprise, tous les manufacturiers exportent une part importante de leur production. Certaines entreprises (entreprise 1 et 11) exportent d'ailleurs plus de 90% de leur production vers les États-Unis. Pour les autres, plus de 50% de leur production est acheminée vers les États-Unis. Les fournisseurs, dans une proportion nettement inférieure, ont aussi percé le marché américain dans les dernières années et les sous-traitants n'ont toujours pas recours à l'exportation.

7.2.3 Résumé

Ce portrait général des entreprises étudiées permet de réaliser à quel point la situation des manufacturiers diffère de celle des sous-traitants. Il explique également les plus grandes difficultés de ces derniers à résister à l'internationalisation économique grandissante. Le simple fait qu'ils soient moins mobiles au plan international limite grandement leur marge de manœuvre. Contrairement aux manufacturiers, ils ne peuvent utiliser la menace de délocalisation pour augmenter leur pouvoir de négociation. Ce portrait des entreprises sera donc très utile pour analyser les véritables réponses offertes par les employeurs de l'industrie en matière de structure de négociation collective. Il permet en effet de nuancer les interprétations quant aux différents types de facteurs contenus dans le modèle d'analyse. La prochaine section procède d'ailleurs à la comparaison entre les effets présumés de ces facteurs et les réponses véritablement offertes par les manufacturiers et les sous-traitants.

L'analyse doit considérer que les entreprises qui ne sont plus membres de l'association patronale sont des sous-traitants et des fournisseurs. De plus, parmi les membres, des degrés variés de préférences à maintenir la structure regroupée sont observés. Premièrement, six manufacturiers sur onze considèrent avantageux, d'un point de vue stratégique, de faire partie de la négociation coordonnée. Pour certains, la force du nombre que procure le regroupement constitue la principale motivation à adhérer à l'association patronale. Pour d'autres, il s'agit plutôt de la réduction des frais reliés à l'entente. La négociation individuelle les priverait en effet de la plus faible capacité de certains employeurs de l'association patronale pour augmenter leur pouvoir de négociation. Deuxièmement, trois entreprises sont beaucoup moins impliquées dans les activités de négociation de l'association et se contentent d'appliquer localement les accords convenus par les parties. Troisièmement, une des entreprises semble éprouver de plus grandes difficultés à assumer les frais reliés à la solidarité. Cette dernière a, lors des deux dernières rondes de négociation, négocié une entente individuelle avec le syndicat qui a par la suite servi de modèle pour toutes les autres entreprises. Finalement, l'entreprise 11 est membre de l'association, mais non représentée lors des négociations par l'association patronale puisqu'elle n'est pas syndiquée avec UNITE-HERE.

TABLEAU 7.1 Présentation des entreprises : caractéristiques communes

Entreprises	Type de producteur et localisation géographique	Profil de la main-d'œuvre	Type de rémunération	Structure organisationnelle	Organisation de la production	Degré de concurrence
<i>Entreprises membres de l'association patronale</i>						
E1	Manufacturier Montréal et région	Montréal : Main-d'œuvre immigrante, peu scolarisée et à prédominance féminine Région : Main-d'œuvre francophone, peu scolarisée et à prédominance féminine.	Taux à la pièce (selon a. 6 de la convention collective)	Structure centralisée, gestion hiérarchique, responsable RH	Production modulaire et par petits lots (300 à 500 unités par lot)	Concurrence locale jugée faible Concurrence étrangère jugée très forte
E2	Manufacturier Montréal	Main-d'œuvre immigrante, peu scolarisée et à prédominance féminine (plus de 40 nationalités différentes)	Taux horaire (selon a. 5 de la convention collective)	Structure centralisée, gestion hiérarchique, responsable RH	Organisation traditionnelle de la production, production de masse	Concurrence locale jugée faible Concurrence étrangère jugée très forte
E3	Manufacturier Montréal	Main-d'œuvre immigrante, peu scolarisée et à prédominance féminine	Taux horaire (selon a. 5 de la convention collective)	Structure centralisée, gestion hiérarchique	Organisation traditionnelle de la production	Concurrence locale jugée faible Concurrence étrangère jugée très forte (Allemagne)
E4	Manufacturier Montréal	Main-d'œuvre immigrante, peu scolarisée et à prédominance féminine	Taux horaire (selon a. 5 de la convention collective)	Structure centralisée, gestion hiérarchique	Organisation traditionnelle de la production	Concurrence locale jugée faible Concurrence étrangère jugée très forte (Europe dans le très haut de gamme)
E5	Manufacturier Montréal	Main-d'œuvre immigrante, peu scolarisée et à prédominance féminine	Taux horaire (selon a. 5 de la convention collective)	Structure centralisée, gestion hiérarchique	Organisation traditionnelle de la production	Concurrence locale jugée faible Concurrence étrangère jugée très forte.
E6	Manufacturier Montréal	Main-d'œuvre immigrante, peu scolarisée et à prédominance féminine	Taux à la pièce (selon a. 6 de la convention collective)	Structure centralisée, gestion hiérarchique	Organisation traditionnelle de la production (système sur rail)	Concurrence locale jugée faible Concurrence étrangère jugée très forte
E7	Manufacturier Montréal	Main-d'œuvre immigrante, peu scolarisée et à prédominance féminine	Taux horaire (selon a. 5 de la convention collective)	Structure centralisée, gestion hiérarchique	Organisation traditionnelle de la production	Concurrence locale jugée faible Concurrence étrangère jugée très forte
E8	Manufacturier Montréal	Main-d'œuvre immigrante, peu scolarisée et à prédominance féminine	Taux horaire (selon a. 5 de la convention collective)	Structure centralisée, gestion hiérarchique	Organisation traditionnelle de la production, juste-à-temps	Concurrence locale jugée faible Concurrence étrangère jugée très forte (Europe et États-Unis)
E9	Manufacturier Montréal	Main-d'œuvre immigrante, peu scolarisée et à prédominance féminine	Taux horaire (selon a. 5 de la convention collective)	Structure centralisée, gestion hiérarchique	Organisation traditionnelle de la production	Concurrence locale jugée faible Concurrence étrangère jugée très forte
E10	Fournisseur Montréal	Main-d'œuvre immigrante, peu scolarisée et à prédominance féminine	Taux horaire (selon a. 5 de la convention collective)	Structure centralisée, gestion hiérarchique	Organisation traditionnelle de la production	Concurrence locale jugée moyennement forte (concurrent de E 14) Concurrence étrangère jugée très forte
E11*	Manufacturier Montréal	Main-d'œuvre immigrante, peu scolarisée et à prédominance féminine	Taux à la pièce (selon a. 6 de la convention collective)	Structure centralisée, gestion hiérarchique	Organisation traditionnelle de la production	Concurrence locale jugée faible Concurrence étrangère jugée très forte
<i>Entreprises non-membres de l'association patronale</i>						
E12	Sous-traitant Montréal	Main-d'œuvre immigrante, peu scolarisée et à prédominance féminine	Taux horaire (selon a. 5 de la convention collective)	Structure centralisée, gestion hiérarchique	Organisation traditionnelle de la production	Concurrence locale jugée moyennement forte Concurrence étrangère jugée forte
E13	Sous-traitant Région	Main-d'œuvre francophone, peu scolarisée et à prédominance féminine.	Taux horaire (selon a. 5 de la convention collective)	Structure centralisée, gestion hiérarchique	Organisation traditionnelle de la production	Concurrence locale jugée moyennement forte Concurrence étrangère jugée forte
E14	Fournisseur Montréal	Main-d'œuvre immigrante, peu scolarisée et à prédominance féminine	Taux horaire (selon a. 5 de la convention collective)	Structure centralisée, gestion hiérarchique	Organisation traditionnelle de la production	Concurrence locale jugée faible Concurrence étrangère jugée très forte (Europe et États-Unis)

TABLEAU 7.2 Présentation des entreprises : distinctions entre manufacturiers et le groupe des sous-traitants et fournisseurs

Entreprises	Type de producteur et localisation géographique	Produits et degré de qualité	Age	Taille	Intensité en main-d'œuvre	Marge de profits	Structure de propriété et de production	Marchés desservis
<i>Entreprises membres de l'association patronale</i>								
E1	Manufacturier Montréal et région	Produits fabriqués par les producteurs concernés : Pantalons non assortis haut de gamme ;	Entre 45 et 60 ans	Entre 300 et 500 employés	Investissements technologiques importants dans les 6 dernières années. % des coûts de main-d'œuvre dans les coûts totaux de production > que 30%.	Chiffre d'affaires : 25M à 50M. Marge de profits moyennement élevée (plus sensible aux coûts de main-d'œuvre).	Entreprise familiale, production au Québec et au Mexique (pour vêtements de qualité moindre).	Territoires de ventes : Québec, Ontario, provinces atlantiques, Ouest canadien, États-Unis, Royaume-Uni, Asie. 95% de la production exportée vers les États-Unis.
E2	Manufacturier Montréal	manteaux haut de gamme ;	Entre 45 et 60 ans	Plus de 500	Investissements technologiques continus. % des coûts de main-d'œuvre ≈ 30%.	Chiffre d'affaires inconnu. Marge de profits jugée élevée (bonne capacité de payer).	Propriété américaine. Sous-traitance internationale : Chine, Chili, Vietnam (25% de la production).	Production pour ses propres magasins.
E3	Manufacturier Montréal	complets bas, moyen, haut et très haut de gamme ; épaulettes ;	Entre 45 et 60 ans	Entre 100 et 200 employés	Investissements technologiques plus faibles. % des coûts de main-d'œuvre ≈ 30%.	Chiffre d'affaires inconnu. Marge de profits jugée élevée.	Entreprise familiale Sous-traitance internationale : Chine, Europe de l'Est depuis 2 ans (25% de la production, moyen et bas de gamme).	Territoires de ventes : Québec, Ontario, provinces atlantiques, Ouest canadien, États-Unis. 80% de la production exportée aux États-Unis.
E4	Manufacturier Montréal	plastrons ; têtes de manche ; canevas ;	Plus de 75 ans	Entre 300 et 400 employés	Investissements technologiques importants. % des coûts de main-d'œuvre ≈ 30%.	Chiffre d'affaires : 10M à 25 M. Marge de profits jugée élevée.	Entreprise familiale, pas d'importation (produit fabriqué très haut de gamme sur mesure).	Territoires de ventes : Québec, provinces atlantiques, Ontario, Ouest Canadien, États-Unis, Asie Moyen-Orient. Plus de 50% de la production exportée aux États-Unis.
E5	Manufacturier Montréal	uniformes ; :	Plus de 75 ans	Moins de 50 employés	Investissements en capital importants (nouvelle usine). % des coûts de main-d'œuvre ≈ 30%.	Chiffre d'affaires : 25M à 50M. Marge de profits jugée élevée.	Entreprise familiale Sous-traitance internationale : proportion inconnue, mais en croissance.	Territoires de ventes Québec, provinces atlantiques, Ontario Ouest canadien, États-Unis, Mexique.
E6	Manufacturier Montréal		Moins de 15 ans	Entre 300 et 500 employés	% des coûts de main-d'œuvre ≈ 30%.	Chiffre d'affaires inconnu. Marge de profits jugée satisfaisante.	Entreprise familiale Sous-traitance internationale : proportion inconnue.	Territoires de ventes : Québec provinces atlantiques, Ontario Ouest Canadien. Pas d'exportation.
E7	Manufacturier Montréal		Plus de 75 ans	Plus de 500 employés	Investissements technologiques importants. % des coûts de main-d'œuvre ≈ 30%.	Chiffre d'affaires inconnu. Marge de profit jugée élevée (bonne situation financière).	Entreprise familiale Pas de sous-traitance internationale.	Territoires de ventes : États-Unis, Royaume-Uni, Puerto Rico, Amérique Centrale, Russie et l'Extrême-Orient. Environ 70% de la production exportée aux États-Unis.

E8	Fournisseur Montréal		Entre 45 et 60 ans	Entre 50 et 100 employés	Investissements technolo- giques plus limités dans ce secteur. % coûts de main-d'œuvre entre 40 et 50%.	Chiffre affaires : 5 à 10M. Marge de profits jugée mince.	Entreprise familiale Pas de sous-traitance internationale.	Territoires de ventes : Québec, provinces atlantiques, Ontario, Ouest canadien, États-Unis, Europe (20% de la production exportée).
E9	Manufacturier Montréal		Plus de 75 ans	Entre 100 et 200 employés	% des coûts de main-d'œuvre ≈ 30%.	Chiffre d'affaires : 10M à 25 M. Marge de profits jugée élevée.	Entreprise familiale	Territoires de ventes : Québec, provinces atlantiques, Ontario, Ouest canadien, États-Unis.
E10	Fournisseur Montréal		??	Moins de 50 employés	% coûts de main-d'œuvre entre 40 et 50%.	Chiffre d'affaires inconnu Marge de profits jugée mince.	Pas de sous-traitance internationale.	Pas d'exportation.
E11	Manufacturier Montréal		Entre 30 et 45 ans	Plus de 500 employés	Investissements importants (pour la distribution). % des coûts de main-d'œuvre ≈ 30%.	Chiffre d'affaires : 100M à 250M. Marge de profits jugée élevée.	Entreprise familiale. Sous-traitance internationale : Chine (25% de la production).	Territoires de ventes : Québec, provinces atlantiques, Ontario, Ouest canadien, États-Unis, Mexique. 90% de la production exportée aux États-Unis.
Entreprises non-membres de l'association patronale								
E12	Sous-traitant		Moins de 15 ans	Moins de 50 employés	% coûts de main-d'œuvre entre 45 et 50%.	Chiffre d'affaires : 1M à 3M. Marge de profit jugée mince.	Entreprise familiale Pas de sous-traitance internationale	Territoire de ventes : Québec, Ontario, Ouest canadien. Intérêts à l'exportation.
E13	Sous-traitant		Moins de 15 ans	Entre 50 et 100 employés	% coûts de main-d'œuvre : 47%.	Chiffre d'affaires 3M à 5M. Marge de profit jugée mince.	Partenaires d'affaires Pas de sous-traitance internationale	Territoire de ventes : Québec, Ontario, Ouest canadien. Intérêts à l'exportation.
E14	Fournisseur		Moins de 15 ans	Moins de 50 employés	% coûts de main-d'œuvre : Tête de manche : 30% plastrons : 40% Canevas : 50%	Chiffre d'affaires : 3M à 5M. Marge de profits jugée mince.	Partenaires d'affaires Pas de sous-traitance internationale	Territoires de ventes : Québec, provinces atlantiques, Ouest canadien, États-Unis, Amérique du Sud, Amérique centrale et Antilles

7.3 Analyse de la phase contemporaine : vers le déclin de la structure coordonnée de négociation?

Dans un contexte où les employeurs détiennent un pouvoir accru de négociation, comment leurs préférences pour un type de structure de négociation sont-elles affectées par les facteurs du modèle d'analyse? Cette question anime la présente section. Pour y répondre, il faut d'abord démontrer la façon dont la mondialisation transforme l'environnement des acteurs de l'industrie. Ensuite, l'impact des transformations des facteurs économiques, organisationnels, institutionnels et stratégiques doit être analysé. Tel que mentionné, le matériel empirique disponible permet de comparer les effets présumés des différents types de facteurs sur les préférences des employeurs à l'égard des structures de négociation aux véritables réponses offertes par les acteurs.

Pour cette troisième phase historique, la recherche dévoile que l'hétérogénéité dans la volonté des employeurs de cette industrie à maintenir une forme de négociation regroupée s'accroît davantage. En effet, les sous-traitants et les fournisseurs (désormais regroupés sous le vocable sous-traitants) sont plus susceptibles de vouloir s'éloigner des négociations regroupées, tandis que les manufacturiers sont plus portés à manifester leur appui à ce régime. Il faut donc partir des caractéristiques organisationnelles de ces deux groupes d'employeurs et cerner leurs implications pour le maintien de la solidarité patronale à l'ère de la mondialisation. Le tableau 7.3 présente un résumé analytique des résultats pour chaque facteur identifié en regard des deux types d'employeurs (manufacturiers et sous-traitants).

7.3.1 Les facteurs économiques

La première section du chapitre a démontré à quel point l'environnement économique de l'industrie québécoise du vêtement était transformé par l'accélération du phénomène de mondialisation. Le début des années 1990 est également marqué par une récession économique importante et par l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange (ALE). La libéralisation des échanges commerciaux s'est traduite par de nombreuses fermetures d'usines, environ 800 entre 1988 et 1993 (Laliberté, 2001 : 13).

TABLEAU 7.3 Effets des facteurs sur la propension des employeurs de l'industrie du vêtement pour hommes à recourir à une structure centralisée au cours de la deuxième phase historique de l'étude.

FACTEURS	MANUFACTURIERS	SOUS-TRAITANTS
FACTEURS ÉCONOMIQUES		
Étendue du marché des produits	Sans effet	Sans effet
Degré de différenciation des produits	Affaiblissement	Affaiblissement
Intensité de la concurrence	Sans effet	Affaiblissement
Impact global des facteurs économiques	Effet mitigé	Affaiblissement
FACTEURS ORGANISATIONNELS		
Structure organisationnelle	Renforcement	Renforcement
Intensité du capital	Affaiblissement	Affaiblissement
Marge de profits	Sans effet	Affaiblissement
Organisation du travail	Renforcement	Renforcement
Structure de propriété et de production	Sans effet	Sans effet
Degré de différenciation des produits à l'interne	Sans effet	Sans effet
Cycle de vie de l'entreprise	Renforcement	Affaiblissement
Taille des entreprises	renforcement	affaiblissement
Impact global des facteurs organisationnels	Effet mitigé	Affaiblissement
FACTEURS INSTITUTIONNELS		
Encadrement législatif de la négociation	Affaiblissement	Affaiblissement
Caractère représentatif des institutions patronales	Renforcement	Affaiblissement
Importance des services de l'association patronale	Renforcement	Sans effet
Caractère représentatif des organisations syndicales	Renforcement	Renforcement
Appui du syndicat	Renforcement ?	Renforcement ?
Impact global des facteurs institutionnels	Renforcement	Renforcement
FACTEURS STRATÉGIQUES		
Pouvoir relatif de négociation	Renforcement	Affaiblissement
Impact global des facteurs stratégiques	Renforcement	Affaiblissement

L'analyse porte maintenant sur les principales transformations de l'environnement économique, et plus particulièrement en regard de l'étendue des marchés, de la différenciation des produits fabriqués et du degré de concurrence. Elle vise à comparer les impacts présumés de ces transformations à la véritable influence exercée sur les préférences des employeurs quant au type de négociation à privilégier. De façon générale, bien que les transformations économiques imposent de lourdes contraintes pour tous les types de producteurs, elles ne se manifestent pas de la même façon pour les manufacturiers et les sous-traitants.

7.3.1.1 Étendue du marché des produits

Les accords de libre-échange ont eu d'énormes répercussions sur l'industrie canadienne du vêtement. Même si les effectifs sont passés de 179 000 en 1989 à 135 000 en 1995, la valeur de la production s'est maintenue à environ 1,5 milliards de dollars et les exportations ont bondi de 180%, pour atteindre 3,4 milliards de dollars (La Presse, 3 juin 1998 : D6). Les manufacturiers canadiens ont en effet pénétré massivement le marché américain au cours des années 1990. La faiblesse du dollar et les courts délais de livraison ont été les principaux facteurs qui ont permis l'ouverture de ce marché. L'étendue des marchés que desservent les producteurs de vêtements canadiens s'est donc nettement élargie, une tendance qui est confirmée par différentes données statistiques.

Les exportations représentent environ 45% de la production canadienne de vêtements, dont 92% est expédiée aux États-Unis en 2004. Grâce à l'ALENA, les fabricants canadiens ont pu compenser une partie des pertes de parts de marché intérieur causées par les importations provenant de pays à bas salaires. Les exportations canadiennes entre 1990 et 2002 sont en effet passées de 0,4 à 3,1 milliards de dollars (tableau 7.4). Entre 1990 et 1995, ces exportations ont augmenté de 270,2% et entre 1995 et 2000, de 124,6% (tableau 7.4). Comme le Canada ne détient que 3% du marché américain, les possibilités de croissance sont importantes (Ritcher Conseil, 2004 :10). Cependant, la libéralisation du commerce frappe les fabricants canadiens non seulement sur le marché intérieur, mais aussi sur celui des États-Unis. En 2002, les fabricants canadiens ont perdu 33% de leur part de marché aux États-Unis dans les catégories où les contingentements ont été abolis et cette tendance s'est maintenue depuis (Ritcher

Conseil, 2004 : 29). Les exportations sont donc en baisse depuis 2002 et sont passées de 3,1 à 2,5 milliards en 2004 (tableau 7.4)

Du côté du Québec, la part de la production de vêtements destinée aux exportations atteint également 45% en 2002, alors qu'elle dépassait à peine 10% en 1992 (Strategis, Données sur le commerce international). Malgré cette forte croissance des exportations, le Québec demeure un petit joueur à l'échelle internationale puisqu'il a généré en 2001 seulement 0,6% des exportations totales (Direction des biens de consommation, 2003 : 93). Le Québec a également profité des avantages de l'ALENA pour pénétrer massivement le marché américain. Entre 1990 et 1995, les exportations ont grimpé de 247,4% et entre 1995 et 2000, de 126,6%. En 2004, 93% des exportations québécoises étaient destinées aux États-Unis et les exportations québécoises totales sont passées de 316 millions de dollars en 1992 à 1,6 milliards en 2004 (tableau 7.4). Cette forte proportion des exportations destinées à un seul pays constitue une certaine menace à la fois pour l'industrie canadienne et pour l'industrie québécoise.

TABLEAU 7.4 Évolution des exportations canadiennes et québécoises entre 1990-2005

Valeur en millions \$CA	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004
Canada	366	614	1092	1661	2496	3043	3071	2544
Québec	211	316	576	926	1329	1661	1758	1646
Taux de croissance	Canada		Québec					
1990-1992	67,8		49,8					
1992-1994	77,9		82,3					
1994-1996	52,1		60,7					
1996-1998	50,3		43,5					
1998-2000	21,9		25,0					
2000-2002	0,9		5,8					
2002-2004	-17,2		-6,4					
1990-1995	270,2		247,4					
1995-2000	124,6		126,6					
2000-2005	-16,6		-16,6					

Source : Strategis, données sur le commerce en direct.

Depuis la fin des années 1990, les taux de croissance des exportations de vêtements au Canada et au Québec ralentissent. Du côté canadien, ce ralentissement se fait sentir depuis 1998, le taux de croissance est alors passé sous la barre des 25% entre 1998 et 2000% et entre 2002 et 2004, il a atteint un sommet négatif de -17,2% (tableau 7.4). La situation québécoise, bien que similaire, présente un portrait moins négatif. Le ralentissement a en effet été moins prononcé et le plus faible taux a été enregistré entre

2002 et 2004. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce ralentissement des exportations au Québec et au Canada : la moins grande disponibilité des quotas à l'exportation, le ralentissement économique aux États-Unis, les événements du 11 septembre 2001 et la concurrence accrue des pays à faibles coûts de revient (Direction des biens de consommation, 2003 : 88).

Les exportations de vêtements pour hommes au Canada ont aussi été en hausse entre 1992 et 2000 (+289,6%). Par contre, la tendance s'inverse à partir de cette date. Le tableau 7.5 suggère en effet que les exportations ont diminué de 23,6% entre 2000 et 2005. Au Québec, malgré les taux de croissance plus faibles enregistrés au cours de la période 1998 à 2004, les exportations pour ces vêtements ont augmenté constamment. Le taux négatif de 10,6% entre 2000 et 2005 s'explique essentiellement par une diminution significative des exportations entre les années 2004 et 2005.

Parmi les sous-secteurs de la fabrication de vêtements coupés-cousus pour hommes et garçons, celui de la fabrication de complets, manteaux et pardessus pour hommes et garçons se démarque particulièrement au Canada et au Québec. D'ailleurs, le Québec est responsable de 90% des exportations canadiennes de cette catégorie de vêtements. En 2004, les exportations québécoises de ces produits représentaient 47,4% des exportations de l'ensemble des vêtements coupés-cousus pour hommes et garçons et 18,2% de l'ensemble des exportations de vêtements québécois. Au Canada, ces mêmes proportions se chiffrent respectivement à 47,4% et à 13% (Strategis, Données sur le commerce en direct).

En résumé, le portrait de l'évolution des exportations de vêtements au cours des dernières années confirme l'élargissement des marchés desservis par les producteurs québécois étudiés. Selon le modèle analytique, cette tendance devrait défavoriser l'action collective patronale en matière de négociation collective. Par contre, les entretiens menés auprès des acteurs imposent certaines nuances à cette conclusion.

L'étendue des marchés que desservent les sous-traitants diffère en effet de celle des manufacturiers. Seuls les manufacturiers ont développé des stratégies d'exportation. Certains d'entre eux exportent même plus de 90% de leur production. Comment et dans

quelle mesure l'élargissement des marchés influence leur propension à participer à la négociation regroupée?

TABLEAU 7.5 Évolution des exportations canadiennes et québécoises des sous-secteurs de la fabrication de vêtements coupés-cousus pour hommes et garçons entre 1992* et 2005

	Sous-vêtements et vêtements de nuit (%)	Complets, manteaux et pardessus (%)	Chemises (%)	Pantalons et jeans (%)	Autres vêtements (%)	Sous-total (%)
Canada						
1992-1994	-7,8	74,8	47,3	59,1	95,1	68,9
1994-1996	49,8	49,1	82,5	48,9	21,3	48,4
1996-1998	111,4	36,6	129,9	27,7	19,0	45,0
1998-2000	30,2	-7,2	19,0	19,1	18,9	7,1
2000-2002	37,5	2,7	-9,7	-9,4	18,0	-1,0
2002-2004	-36,3	1,4	-22,1	-24,9	-12,8	-12,0
1992-1995	18,8	124,1	108,9	94,5	139,2	115,0
1992-2000	280,3	230,4	635,7	260,2	235,0	289,6
1995-2000	220,2	47,5	252,2	85,3	40,0	81,2
2000-2005	-32,0	-7,4	-43,2	-44,7	6,0	-23,6
QUÉBEC						
1992-1994	-6,4	71,9	97,7	127,6	141,1	81,9
1994-1996	38,1	47,8	88,2	117,8	5,7	57,3
1996-1998	92,9	29,9	78,6	33,2	38,3	35,3
1998-2000	25,0	-4,9	36,8	19,3	17,3	5,5
2000-2002	71,3	1,7	7,6	-4,2	-20,2	1,0
2002-2004	-37,6	4,3	-1,0	2,0	7,9	2,2
1992-1995	-4,5	120,7	194,7	245,4	139,6	137,9
1992-2000	211,7	214,0	809,4	688,1	313,6	308,2
1995-2000	226,3	42,3	208,6	128,2	72,6	71,6
2000-2005	-15,2	-7,8	-11,8	-14,9	-20,8	-10,6

Source : Strategis, *données sur le commerce en direct*.

* : 1992 est la première année disponible pour cette période.

Selon les manufacturiers, le regroupement en association a permis, en raison des nombreuses crises économiques et de la précarité de l'industrie, de développer une certaine forme de coopération entre les employeurs qui dépasse le simple champ des relations industrielles. Puisqu'ils ont été syndiqués et soumis à la *Loi sur les décrets des conventions collectives* pendant plus de 60 ans, ils ont appris à développer des stratégies pour se démarquer de la concurrence étrangère au sein d'une structure centralisée de négociation collective. Depuis l'adoption de l'ALENA, les employeurs ont également utilisé ce regroupement pour rendre l'industrie québécoise du vêtement pour hommes hautement concurrentielle. Le cadre réglementaire en place à l'époque les a donc amenés à œuvrer collectivement pour que la structure coordonnée ne soit pas un frein au développement des entreprises. Au contraire, ils ont adapté cette structure et ont profité des possibilités de réseautage qu'elle offrait pour assurer le développement économique de l'industrie. La négociation regroupée ne constitue pas, à l'heure

actuelle, un obstacle pour les manufacturiers face à l'élargissement des marchés. Certains employeurs souhaitent même la constitution de comités pour mener une réflexion approfondie sur les possibilités de relance de l'industrie.

De leur côté, les sous-traitants bénéficient d'un avantage concurrentiel important par rapport à leurs compétiteurs étrangers en ce qui a trait aux délais de livraison et continuent à approvisionner les manufacturiers québécois. L'étendue des marchés que desservent les sous-traitants n'a donc pas subi de transformations majeures depuis l'ouverture des marchés. Par contre, cette réalité pourrait être appelée à évoluer. La part croissante de production confiée à la sous-traitance internationale par leurs donneurs d'ouvrage les oblige à revoir les marchés qu'ils desservent. Certains d'entre eux tentent actuellement de percer le marché américain pour compenser les pertes déjà subies et à venir sur le marché canadien. Selon le modèle d'analyse, l'étendue actuelle des marchés des sous-traitants et des fournisseurs, surtout locale, devrait influencer positivement leur propension à participer à une négociation coordonnée. Par contre, les entretiens réalisés laissent plutôt croire que ce facteur n'a pas l'effet escompté sur les sous-traitants et ne peut expliquer, à lui seul, l'affaiblissement observé de leur propension à participer à la négociation regroupée.

7.3.1.2 Degré de différenciation des produits

Au cours des années 1990, les accords de libre-échange et l'intensification de la concurrence étrangère ont confirmé l'impératif de développer de nouveaux créneaux sur les marchés moyen et haut de gamme. L'orientation vers la qualité privilégiée par les producteurs canadiens est en partie une réponse aux nouveaux contrôles de qualité plus serrés effectués par d'importants détaillants, comme par exemple Benetton ou Gap (Fréry, 1999 : 25). Ces derniers sont en effet confrontés à des besoins croissants et des goûts de plus en plus précis des consommateurs en termes de couleurs, de grandeurs et de styles et exercent en retour des pressions sur les manufacturiers pour qu'ils produisent plus rapidement de plus petites quantités de vêtements. L'évolution de la demande de produits explique cette nécessaire différenciation des produits fabriqués. D'une part, le nombre de saisons augmente jusqu'à six annuellement. La durée de vie d'un vêtement est ainsi diminuée et les demandes en vêtements s'accroissent beaucoup

plus rapidement (Brossard, 1998 : 408). D'autre part, différents facteurs influencent fortement le choix des consommateurs en matière de vêtements. Entre autres, le prix demeure un facteur déterminant dans leurs choix puisque la capacité de dépenser des familles diminue et le taux d'endettement des particuliers augmente (Direction des biens de consommation, 2003). Les producteurs doivent également tenir compte du vieillissement de la population et de l'accroissement du nombre de communautés culturelles. Ces populations différentes ont des besoins et des exigences particulières auxquelles les producteurs doivent répondre (Direction des biens de consommation, 2003).

Les entreprises étudiées ont répondu à ces pressions. Tel que démontré dans la section précédente, les producteurs ont fait le choix d'exploiter des créneaux précis pour répondre à des besoins spécifiques de la clientèle. L'industrie est ainsi marquée par une importante différenciation des produits fabriqués. Bien plus, sous les effets de la libéralisation du commerce, cette différenciation est appelée à s'accroître. Pour survivre à la concurrence internationale, les producteurs doivent continuer à cibler des niches précises sur le marché, se livrer à un contrôle serré des coûts et développer de nouveaux produits, l'une des forces de l'industrie québécoise. Pour se rapprocher de leur clientèle, ils reconnaissent également la nécessité d'offrir des produits actualisés rapidement et des degrés variés de personnalisation. Les priorités d'action et les intérêts des manufacturiers ne convergeront donc pas dans les prochaines années.

Cette différenciation des produits à l'échelle industrielle devrait diminuer l'intérêt des employeurs envers la négociation regroupée, ce que nos entretiens tendent à confirmer. Face à une diversité d'entreprises et d'intérêts aussi importante, l'action collective patronale ne peut qu'être difficile à maintenir. De plus, la particularité des sous-traitants et de leurs intérêts impose encore plus de difficultés au maintien de la solidarité entre les membres de l'association patronale. Leurs caractéristiques organisationnelles et la nature même de leur production les obligent à poursuivre une stratégie de minimisation des coûts de production. Contrairement aux manufacturiers, ils sont très peu concernés par les enjeux de flexibilité organisationnelle. Face à l'ouverture des marchés et à la délocalisation d'une part croissante de la production à l'étranger, ils subiront encore plus de pressions pour diminuer les taux unitaires des vêtements produits. En somme, ces multiples intérêts divergents, parce qu'ils rendent

problématique la fixation des priorités et des enjeux communs, contribuent à affaiblir la propension des employeurs vers la négociation coordonnée.

7.3.1.3 Intensité de la concurrence

Au cours des années 1990, il devient encore plus difficile, voire impossible pour les manufacturiers canadiens de rivaliser avec les pays à faibles coûts de revient sur le marché des vêtements bas de gamme. Cette perte de compétitivité face aux pays du Sud résulte en une augmentation significative des importations des pays industrialisés. Il faut ainsi déterminer les sources de compétitivité des pays émergents et l'ampleur de l'évolution des importations au pays. Il sera alors possible de mieux cerner les pressions subies par les producteurs étudiés et l'effet de ce facteur sur leur propension à maintenir la structure de négociation coordonnée.

7.3.1.3.1 Sources de compétitivité

Trois facteurs principaux sont avancés pour expliquer la perte de compétitivité des pays industrialisés, dont le Canada, et leur recours accru à l'importation : le différentiel de coût de main-d'œuvre, l'inégalité des conditions de concurrence et le virage de la compétence.

Premièrement, les écarts de plus en plus importants qui se creusent entre les coûts de main-d'œuvre des pays industrialisés et ceux des pays en voie de développement deviennent problématiques pour une industrie à forte intensité en main-d'œuvre comme celle du vêtement. Les coûts salariaux peuvent parfois être cent fois plus élevés dans les pays développés, ce qui rend les chances de rivaliser avec les pays en voie de développement pratiquement nulles. Par exemple, la Chine est en mesure d'offrir un produit fini, en excluant les coûts indirects de production, en moyenne à 26% moins cher qu'au Canada (Ritcher Conseil, 2004 : 23).

Deuxièmement, les pays à faibles coûts salariaux bénéficient souvent d'autres avantages qui rendent les conditions de concurrence inégales. Encore aujourd'hui, le travail forcé, le travail des enfants et le non-respect de la liberté syndicale sont des pratiques

courantes dans plusieurs pays en voie de développement (Grau, 1996 : 95). Contrairement à ces derniers, les pays industrialisés doivent respecter plusieurs normes environnementales en matière de rejet de produits toxiques, d'emploi de matières dangereuses ou de recyclage des emballages et des déchets industriels (Grau, 1996 : 95). Les politiques publiques soutiennent également la compétitivité des industries nationales et peuvent prendre de multiples formes : aide à l'investissement, aide à l'emploi, accès aux matières premières à des prix inférieurs, primes à l'exportation, crédits à taux préférentiels, déductions fiscales, exonération de droits de douane discriminatoires pour les équipements ou les matières premières, double taux de change, octroi de crédit, participation au capital d'entreprises défailtantes, etc. (Grau, 196 : 95). À titre d'exemple, la Chine accorde à ses fabricants une réduction de taxes à l'exportation de 10% et d'autres pays comme le Bangladesh offrent des congés fiscaux et des subventions à l'emploi et à l'investissement (Ritcher Conseil, 2004 : 23).

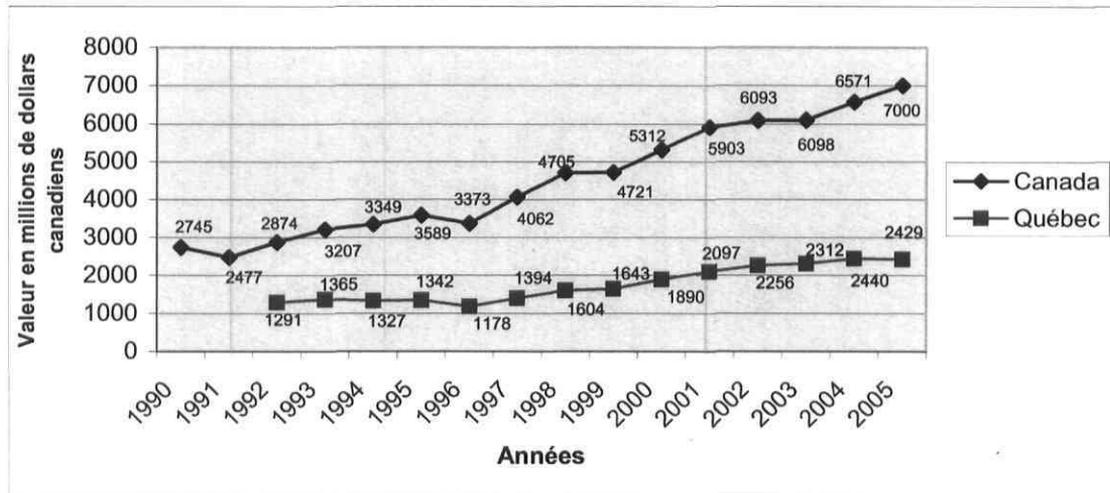
Troisièmement, la Chine remet actuellement en cause un avantage important dont bénéficiaient les pays développés par rapport au pays en voie de développement. En effet, les travailleurs chinois sont plus expérimentés et compétents et les entreprises sont en mesure d'injecter les fonds nécessaires pour moderniser leurs équipements. De plus, le gouvernement chinois a implanté un programme de formation spécialement adapté aux besoins de l'industrie du vêtement (Ritcher Conseil, 2004 : 24).

7.3.1.3.2 Les importations

Le marché canadien, de petite taille, présente un fort degré de saturation. Les possibilités d'expansion des entreprises canadiennes sur le marché local sont ainsi handicapées, surtout si l'on tient compte de la part de plus en plus importante qu'occupent les importations de vêtements. Ces dernières sont en effet passées de 2,9 milliards de dollars 1992 à 6,6 milliards de dollars en 2004 (figure 7.2).

La plus sérieuse menace provient de la Chine qui, en 2005, est la source de 47,2% des importations canadiennes et de 53,3% des importations québécoises (STATISTIQUE CANADA, Strategis).

FIGURE 7.2 Évolution des importations canadiennes de vêtements entre 1995 et 2005



Source : Strategis, Données sur le commerce en direct.

En regard des vêtements pour hommes, les importations canadiennes ont progressé moins rapidement que les autres produits du vêtement. Entre 1994 et 2004, la part des importations chinoises sur les importations totales de vêtements coupés-cousus pour hommes et garçons est passée de 15,2% à 24,7% au Canada et de 19,8% et de 27,3% au Québec (tableau 7.6). Les importations chinoises s'imposent ainsi davantage en sol québécois. Les différents sous-secteurs de la fabrication de vêtements coupés-cousus pour hommes et garçons ne sont cependant pas touchés de manière uniforme par ces importations. Entre 1992 et 2005, tant au Canada qu'au Québec, seul le sous-secteur de la fabrication de complets, de manteaux et de pardessus pour hommes a réussi à conserver une balance commerciale positive entre les années 1992 et 2005 (Strategis, Données sur le commerce en direct).

TABLEAU 7.6 Évolution des importations canadiennes de vêtements coupés-cousus pour hommes et garçons en provenance de Chine : 1992*-2005

Part des importations chinoises sur les importations totales de vêtements coupés-cousus pour hommes et garçons (%)							
	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004
Canada	20,4	15,2	15,9	18,9	22,2	25,2	24,7
Québec	24,5	19,8	20,7	22,5	24,4	29,8	27,3
Taux de croissance des importations chinoises de vêtements coupés-cousus pour hommes et garçons (%)							
	Canada	Québec					
1992-1995	1,2	-16,4					
1995-2000	97,7	81,9					
2000-2005	67,6	70,0					
1992-2005	235,4	158,4					

Source : Strategis, données sur le commerce en direct.

* 1992 est la dernière année disponible

Il est devenu de plus en plus difficile d'empêcher l'envahissement du marché canadien par les importations et de combattre les sources de compétitivité dont les nouveaux pays exportateurs disposent. Selon le modèle d'analyse, l'intensification de la concurrence défavorise les accords coordonnés de négociation. Comment les employeurs étudiés sont-ils influencés par ce facteur ?

L'intensité de la concurrence diminue particulièrement la propension des sous-traitants à se regrouper. Ils doivent en effet se livrer à une guerre constante des prix et déployer de nombreuses stratégies pour éviter que leurs produits ne soient remplacés par d'autres à prix inférieurs. Ils sont donc sensibles à la concurrence locale, surtout celle en provenance des établissements non syndiqués. Comme ils entretiennent un lien de dépendance à l'égard des manufacturiers, il devient beaucoup plus difficile pour eux de supporter un contrat de travail qui comporte les mêmes conditions que celles de leurs donneurs d'ouvrage. Face à l'augmentation des importations et à la délocalisation de la production, les sous-traitants subiront une concurrence encore plus intense et des pressions nettement accrues. Bref, l'intensité de la concurrence n'ira qu'en s'accroissant et défavorisera l'adhésion des sous-traitants à une négociation regroupée.

Jusqu'à maintenant, les manufacturiers ont eu la possibilité de se démarquer de la concurrence étrangère sur la base de la qualité des vêtements qu'ils produisent, mais aussi par les courts délais de livraison qu'ils pouvaient assurer à leurs clients américains. Ils ne sont pourtant pas à l'abri des impacts de l'abolition de l'AMF. D'ailleurs, même s'ils ont réussi à s'en tirer en continuant de produire au niveau local, ils ont maintenant de plus en plus recours à la substitution par l'importation (certains faisant produire plus de 25% de leur production à l'étranger). La concurrence étrangère est également devenue problématique pour eux, si bien que certains sont même résignés à fermer leurs portes. Malgré tout, ils envisagent de négocier de façon regroupée lors des prochaines négociations. L'action collective patronale ne serait pas désavantagée par les fortes pressions de la concurrence étrangère. Tel que mentionné, certains producteurs souhaitent même utiliser les possibilités de réseautage offertes par l'association pour mener une réflexion quant à la relance de l'industrie. L'action collective est ainsi vue d'un bon œil pour affronter les défis imposés par l'intensification de la concurrence étrangère. Par contre, il faudra demeurer vigilant sur le cours de l'histoire pour mieux cerner les impacts de ce facteur. Le cadre

réglementaire n'offre effectivement plus de protection aux manufacturiers face à la concurrence étrangère et ils devront mettre en œuvre les stratégies appropriées pour y faire face.

7.3.1.4 Résumé

Dans l'ensemble, les facteurs économiques affectent plus particulièrement les sous-traitants. Le fait qu'ils desservent toujours un marché local et régional devrait théoriquement augmenter leur propension à se regrouper. Par contre, l'intensité de la concurrence et la nature des produits qu'ils fabriquent imposent des limites importantes à leur adhésion à une structure de négociation dont les résultats rendent difficile la poursuite d'une stratégie de minimisation des coûts. Les facteurs économiques défavorisent ainsi leur propension à se regrouper pour négocier. Les pressions économiques ne se font pas sentir de façon similaire pour les manufacturiers. Sans renforcer leur adhésion à une négociation regroupée, elles ne l'affaiblissent pas. D'abord, la recherche de niches sur le marché peut favoriser le regroupement de ces employeurs puisqu'ils ne se retrouvent pas en situation de compétition directe les uns par rapport aux autres. Ensuite, les résultats de la négociation regroupée sont moins difficiles pour eux à supporter et n'affectent pas directement leur avantage concurrentiel en raison de la différenciation marquée des produits. Ils sont donc plus enclins à partager de l'information avec d'autres employeurs de la même industrie. Par contre, la diversité d'intérêts des entreprises comporte des effets néfastes sur la solidarité du groupe. L'exemple des négociations de 1998-1999 démontre qu'il est difficile de rallier l'ensemble des employeurs autour d'un enjeu commun. Les manufacturiers ont en effet été peu enclins à subir des perturbations au niveau de leur production pour faire valoir les intérêts des sous-traitants. Parmi ces derniers, certains ont considéré les résultats de ces négociations comme un manque de considération important de leurs intérêts et ont tout simplement fait le choix de quitter l'association patronale pour mener des négociations individuelles. L'influence globale des facteurs économiques défavorise ainsi l'adhésion des sous-traitants à la négociation regroupée. Pour les manufacturiers, sans la défavoriser, cette influence impose néanmoins des difficultés au maintien de la cohésion du groupe.

7.3.2 Les facteurs organisationnels

Les facteurs économiques conditionnent le choix des employeurs pour des stratégies organisationnelles distinctes. Comme ces deux types de facteurs sont fortement liés, la différence entre la situation des sous-traitants et celle des manufacturiers demeure observable.

Deux éléments marquent cette décennie : l'exacerbation de la fragmentation industrielle et l'accroissement de la sous-traitance internationale. Bien qu'ils ne doivent pas passer sous silence, les autres types de facteurs organisationnels n'ont pas subi de réelles transformations.

7.3.2.1 Structure organisationnelle

Le profil des entreprises étudiées a mis en évidence leur caractère familial et la gestion hautement hiérarchique privilégiée par les producteurs. Même dans les entreprises où un département de ressources humaines est en place (entreprises 1 et 2), les propriétaires demeurent les personnes attitrées pour prendre l'ensemble des décisions de l'organisation, y compris celles qui ont trait aux relations du travail. Ces derniers siègent en effet aux réunions de l'association patronale qui portent sur les négociations collectives. Les interlocuteurs valables assument ainsi les décisions stratégiques en matière de négociation collective. Bref, les structures centralisées des entreprises favorisent la formation d'un système social composé d'individus concernés autour de la négociation collective.

7.3.2.2 Intensité du capital

Les investissements de capitaux sont traditionnellement plus faibles dans l'industrie du vêtement que dans l'ensemble du secteur manufacturier. Il s'agit en effet d'un secteur industriel plus léger où peu d'investissements sont requis pour démarrer une entreprise. Au cours des dix dernières années, une légère tendance à la baisse du niveau de

l'investissement peut être remarquée. En 2001, les dépenses d'immobilisation de l'industrie québécoise du vêtement s'établissaient à 43,4 millions de dollars, dont environ 85% était consacré à l'investissement en machineries et en équipements (Direction des biens de consommation, 2003 : 108).

Plusieurs technologies de pointe s'offrent aux fabricants de vêtements actuellement, lesquelles se situent en amont ou en aval de la production (Abernathy et al., 1999 : 149). Les technologies les plus répandues dans l'industrie (entreprises 1, 2, 3, 13, 14) portent sur les activités de pré-assemblage : l'élaboration des croquis, la numérisation de tissus et leur reproduction sur les croquis, le développement des patrons, la gradation et le placement optimal des patrons sur les tissus (Direction des biens de consommation, 2003). En aval de la production, certaines entreprises (3 et 11) utilisent des logiciels développés pour faciliter la distribution, le merchandising, l'analyse des ventes, la gestion des inventaires et le réapprovisionnement en continu (Direction des biens de consommation, 2003).

Les investissements technologiques effectués par les entreprises ont permis d'augmenter la productivité et la rentabilité des entreprises et de diminuer les délais de fabrication. Cependant, ils n'ont pas éliminé la nécessité de recourir aux services des assembleuses. Les fréquents changements de modèles et de coupes ne permettent pas de robotiser systématiquement cette étape délicate de la production. Les entreprises demeurent ainsi très intensives en main-d'œuvre : les travailleurs reliés directement à la production représentent environ 83% des effectifs. En 2004, les coûts reliés aux salaires représentent 29% des coûts de production (Institut de la statistique du Québec). En comparaison à ceux observés pour l'ensemble des industries manufacturières au Québec (15%), ces coûts sont donc relativement élevés.

Cependant, une analyse plus approfondie permet de découvrir que les salaires à la production peuvent représenter une part beaucoup plus importante des dépenses selon le type de vêtements fabriqués. Dans certains sous-secteurs, surtout ceux qui utilisent largement la sous-traitance, les coûts des salaires à la production représentent une part inférieure à 15%²⁰ des dépenses : blouses et chemises pour dames; tailleurs, manteaux,

²⁰ Données issues de Statistique Canada, *Industries manufacturières du Canada : niveaux national et provincial*, catalogue 31-203-XPB, 1999 (dernière année disponible).

vestons ajustés et jupes; robes et autres vêtements coupés et cousus pour dames (Direction des biens de consommation, 2003 : 105). Dans les sous-secteurs où le recours à la sous-traitance est plus faible, les coûts des salaires à la production dépassent la barre des 35% : usines de bas et de chaussettes; usines d'autres tricotages de vêtements; complets, manteaux et pardessus pour hommes et fabrication à forfait. Les répondants de l'étude appuient ces données : les manufacturiers évaluent leurs coûts de main-d'œuvre à environ 30% et les sous-traitants, jusqu'à 50%.

La forte intensité en main-d'œuvre de l'industrie a-t-elle des impacts sur les préférences des employeurs en matière de structures de négociation? En théorie, ce facteur devrait favoriser la négociation coordonnée. En pratique, d'autres influences doivent être considérées. Malgré les investissements technologiques effectués, les coûts de main-d'œuvre demeurent une source de préoccupation importante, surtout pour les sous-traitants. Pour la plupart des manufacturiers et pour certains sous-traitants, l'uniformisation des conditions de travail à l'échelle de l'industrie est un élément sécurisant dans la gestion de leur organisation. Cependant, les sous-traitants qui ne font plus partie de l'association patronale croient que l'uniformisation des conditions de travail n'est pas fonction de la structure de négociation coordonnée. Pour eux, la présence d'un syndicat hautement représentatif de l'industrie et le contexte de rareté de main-d'œuvre obligent les employeurs à s'ajuster aux réalités du marché. Ils ne perçoivent donc pas la négociation regroupée comme l'outil principal pour diminuer l'incertitude, ce qui peut affaiblir leur propension à se regrouper.

7.3.2.3 Marge de profits

L'analyse de la structure des coûts de l'industrie permet d'établir une autre distinction importante entre les manufacturiers et les sous-traitants en ce qui a trait à la marge de profits dont ils bénéficient. Cette notion de profits est déterminante dans la propension des employeurs à se regrouper puisqu'elle détermine leur capacité de payer.

Du côté des entreprises qui possèdent une faible marge de profits, surtout les sous-traitants, l'application du même contrat de travail que les manufacturiers s'avère particulièrement difficile. Selon les propos recueillis, leur marge de profits ne serait que

de 3% par année. Pour certains, la négociation locale peut devenir un bon moyen d'apporter des modifications à la convention collective maîtresse de manière à devenir plus compétitifs. Du moins, les sous-traitants qui ont quitté les rangs de l'association ont mentionné que la négociation individuelle leur offrait la possibilité de mettre à l'agenda des enjeux qui leur sont propres et qui respectent davantage leurs intérêts spécifiques. Même si les gains réalisés sont petits, ils demeurent néanmoins significatifs pour eux. Ils sont toutefois conscients d'être liés aux augmentations salariales négociées dans la convention collective maîtresse, et ce, pour une question d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre.

Les manufacturiers, sur chaque unité produite, peuvent dégager une marge de profits plus importante et sont donc moins affectés par les résultats de l'entente négociée. Selon certains des répondants, les coûts des augmentations salariales n'affectent pas réellement leur capacité de payer. Depuis le démantèlement de l'AMF, ils sont par contre beaucoup plus soucieux des coûts de production que dans le passé. De l'avis des sous-traitants rencontrés, jamais auparavant les manufacturiers n'avaient autant surveillé les dépenses ou les pertes et mis autant de pression pour les délais de livraison. Cela s'explique surtout par la remontée significative de la valeur du dollar canadien qui gruge directement les profits des manufacturiers. Les manufacturiers éprouvent également de plus grandes difficultés à soutenir la concurrence étrangère. Ils mettent ainsi en œuvre tous les moyens nécessaires pour minimiser les coûts de production et lors des prochaines négociations, certains envisageaient même de réclamer des concessions au syndicat pour permettre aux entreprises de demeurer concurrentielles. Contrairement aux sous-traitants, ils n'ont pas exprimé le désir de fuir les rangs de l'association pour y parvenir. Ils sont même d'avis qu'ils ne pourraient obtenir de meilleurs résultats en négociant de façon individuelle. Bref, la marge de profits est certes devenue un élément problématique pour les manufacturiers, mais elle n'agit pas négativement sur leur propension à se regrouper.

7.3.2.4 Organisation du travail

Au cours des années 1990, l'organisation de la production demeure fragmentée dans une partie importante de la production (surtout dans le vêtement pour dames) et présente

des degrés variés d'automatisation selon les secteurs. L'assemblage progressif par paquet demeure de loin l'organisation du travail la plus répandue dans l'industrie encore aujourd'hui. Cette organisation traditionnelle convient particulièrement à la production de grandes séries de produits standardisés. Elle implique cependant des niveaux de stocks élevés en cours de production et de plus longs délais pour la complétion d'un vêtement (Grant, 2004 : 10). Les nouveaux impératifs des marchés et les changements fréquents des préférences des consommateurs commandent une organisation de la production flexible qui permet des changements rapides dans le design des produits et la possibilité d'effectuer rapidement la coupe des vêtements.

Les changements les plus fréquents observés dans les ateliers au chapitre de l'organisation de la production consistent en l'introduction de la production modulaire debout qui favorise la production d'un vêtement complet en continu. Cette dernière permet de produire en petits lots différenciés, de diminuer les inventaires de produits en cours de production et les délais de livraison et augmente les revenus d'exploitation (Direction des biens de consommation, 2003). Les travailleurs doivent travailler debout au sein d'une cellule qui prend habituellement la forme d'un « U ». Chaque cellule forme un groupe autonome dans lequel l'ensemble des composantes du processus de travail sont intégrées. Cette nouvelle forme d'organisation de la production repose donc sur un niveau élevé de polyvalence (Abernathy et al., 1999 : 168-172).

Selon Grant (2004), elle n'est pas encore très répandue dans les ateliers puisque son implantation présente des défis de taille. Les observations empiriques confirment cette tendance puisqu'une seule des entreprises étudiées a adopté ce nouveau type de production (entreprise 1). Par contre, les employeurs rencontrés souhaitent apporter certains changements vers la polyvalence et assouplir la méthode traditionnelle d'assemblage progressif par paquet. Selon le modèle d'analyse, la stabilité de l'organisation du travail devrait favoriser le maintien de la structure de négociation coordonnée alors que les changements qui y sont apportés pourraient la défavoriser. Les résultats empiriques ne permettent pas de confirmer cette proposition. Les modifications introduites à la convention collective maîtresse en 1983 en matière d'organisation du travail constituent toujours la principale explication de cette tendance déviante. La convention collective est donc suffisamment flexible et laisse aux entreprises la marge de manœuvre nécessaire pour procéder à de tels changements au

niveau local. Elle n'a donc pas constitué un frein pour les employeurs qui ont réorganisé le travail et la production dans leur entreprise. Leur propension à maintenir la structure de négociation coordonnée n'est donc pas influencée négativement.

7.3.2.5 Structure de propriété et de production

Bien que la structure de propriété puisse exercer une influence sur la propension des employeurs à recourir à la négociation regroupée, ce facteur n'est pas significatif dans le cas de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec. Tout comme au niveau de l'industrie du vêtement en général²¹, l'origine de propriété de la très grande majorité des entreprises étudiées demeure locale, c'est-à-dire québécoise (une seule des entreprises étudiées est de propriété étrangère). L'absence d'entreprises étrangères exerce ainsi une influence positive sur la structure coordonnée de négociation.

En regard de la structure de production, des bouleversements importants se produisent depuis quelques années. Au cours des années 1990, en plus de procéder à des investissements technologiques importants, les fabricants québécois ont poursuivi une stratégie de décentralisation de la production afin d'en diminuer les coûts. En effet, même si les grandes manufactures des années 1980 disparaissent en grand nombre en raison de leur manque de flexibilité et d'adaptation à la nouvelle demande, une multitude de petits ateliers de fortune ont pris la relève²². Pourtant, les entreprises étudiées n'ont que faiblement recours à la sous-traitance, du moins au niveau local.

Une distinction importante entre le secteur du vêtement pour dames et le secteur du vêtement pour hommes a d'ailleurs été déjà établie en regard du recours à la sous-traitance. L'infrastructure du secteur du vêtement pour hommes limite en effet le nombre de sous-traitants et élimine la possibilité de recourir au travail à domicile. Selon les données de Grant (2004 : 9), l'industrie aurait tout de même connu une augmentation du nombre de sous-traitants au cours des années 1990. En 1998, sur les

²¹ Au niveau de l'industrie en général, les données indiquent que seulement 2 pourcent des entreprises appartiennent à des intérêts étrangers et que les investissements étrangers directs n'occupent pas non plus une part importante de l'industrie canadienne (Industrie Canada, 2005).

²² Une étude menée en 1994 par la Corporation de développement économique et communautaire du Nord-Est de Montréal révèle la présence d'environ 450 de ces petits ateliers qui contribuent grandement à expliquer pourquoi les conditions de travail ont périclité dans l'industrie (Commerce, 1 juillet 1997).

240 employeurs de l'industrie, 48,3% étaient des sous-traitants. Cette tendance s'est maintenue en 1999 puisque 42,7% des entreprises étaient composées de moins de dix salariés et seulement 10% des entreprises comptaient plus de cent employés. Dans le sous-secteur des vêtements de qualité étudié, cette réalité n'a pas été constatée. Selon les acteurs rencontrés, suite à la récession de 1981-1982, peu de sous-traitants ont survécu et peu de nouveaux joueurs ont pénétré l'industrie.

Les années 1990 sont également marquées par l'accélération du recours à la sous-traitance internationale. Depuis 1992, les emplois au Québec dans le secteur du vêtement s'envolent de plus en plus vers l'Asie. Entre 1989 et 1992, près de 650 établissements ont fermé leurs portes, ce qui a privé 16 500 travailleurs, surtout des femmes, de leur emploi (*Commerce*, 1997). Entre 1984 et 1994, le secteur du vêtement présente un déficit de 18 246 emplois. Malgré ces fermetures en sol québécois, les manufacturiers n'ont pas tous cessé leurs activités. Ils ont plutôt privilégié la délocalisation de leur production vers les zones franches d'Amérique latine et d'Asie du Sud-est pour bénéficier d'un bassin de main-d'œuvre à bon marché (*Actualité*, 1997 : 8).

Depuis le démantèlement de l'Accord multifibre (AMF), toutes les entreprises des pays industrialisés doivent revoir leur stratégie de production. Selon la Direction des biens de consommation (2003 : 23), une stratégie de production locale ne peut désormais être viable si elle n'est pas accompagnée d'avantages concurrentiels autres que le prix. Au début du processus de démantèlement de l'AMF, seules les entreprises des marchés bas et moyen de gamme devaient recourir à la délocalisation de la production pour survivre. Dorénavant, même les entreprises évoluant dans le marché haut de gamme s'affairent à trouver l'équilibre optimal entre la production locale et la délocalisation et ce, en fonction des caractéristiques de la demande du marché visé.

Selon Grau (1996 : 110), cette nouvelle stratégie peut prendre trois formes principales : la délocalisation avec apport de capitaux (création d'une filiale à l'étranger); la délocalisation sans apport de capitaux (sous-traitance internationale) ou le négoce international (achat de produits étrangers pour la revente).

Le mouvement de délocalisation dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec a débuté une fois l'AMF démantelé. Parmi les cas observés, la sous-traitance internationale demeure la forme de délocalisation la plus utilisée par les producteurs. Dans ce cas, le manufacturier commande au sous-traitant étranger de fabriquer certains produits pour lesquels il fournit généralement les modèles et les matières premières. Cette forme de délocalisation permet une plus grande flexibilité puisque le manufacturier conserve la possibilité d'interrompre ses commandes, de réviser les quantités demandées et même de revoir les conditions du partenariat, et ce, sans aucuns frais fixes (Grau, 1996). Un seul manufacturier a opté pour la délocalisation de la production avec apports de capitaux (entreprise 1).

Cette nouvelle stratégie organisationnelle modifie la réalité des entreprises et peut engendrer des difficultés importantes pour le maintien de l'action collective patronale. En fonction de la quantité produite à l'étranger et des conditions sous lesquelles les entreprises font produire, leurs structures des coûts subissent des transformations importantes et par conséquent, les conditions de concurrence entre elles sont complètement modifiées. Dorénavant, en plus des intérêts divergents qui découlent de la différenciation des produits à l'échelle industrielle, il faut également tenir compte de la localisation de la production qui influence nécessairement les coûts de production de chaque entreprise. La fixation de priorités et d'enjeux qui rassemblent la majorité des membres de l'association peut ainsi devenir complexe. Par contre, les entreprises qui ont entrepris de produire à l'étranger ne semblent pas éprouver de difficultés supplémentaires à participer à la négociation regroupée. Au contraire, elles jugent les coûts reliés au maintien de la solidarité inférieurs en raison de leurs possibilités de délocaliser et de diversifier leur production.

7.3.2.6 Degré de différenciation des produits à l'interne

Les entreprises cherchent de plus en plus à différencier leurs produits. Une stratégie est d'ailleurs de plus en plus utilisée: la personnalisation de masse. Cette dernière fait appel à d'importants investissements technologiques, mais peut s'avérer efficace pour les entreprises canadiennes désireuses de répondre aux nouvelles exigences de la

clientèle. Différents niveaux de personnalisation sont possibles : la personnalisation, l'ajustement, et le design. Avec la personnalisation, le consommateur peut commander un produit standard qui sera par la suite personnalisé selon sa demande. L'ajustement consiste à acheminer les mesures du consommateur directement chez le fabricant qui produira le vêtement en fonction de ces mesures. Au troisième niveau, le consommateur participe directement au design des vêtements en choisissant à partir d'une liste de modèles et de caractéristiques qui seront produits individuellement (Direction des biens de consommation, 2003 : 52).

Les entreprises tendent également à utiliser la différenciation par l'utilisation de fibres et de matières innovantes, souvent appelées tissus fonctionnels ou intelligents : par exemple des tissus faciles à entretenir, antimicrobiens, antistatiques, infroissables, etc. Selon la Direction des biens de consommation (2003 : 56), les industries québécoises du textile et du vêtement démontrent encore peu d'intérêt face à ces matières innovantes. Parmi les entreprises étudiées, une seule a recours à ce type de différenciation et fabrique un complet en téflon (entreprise 5).

Il est vrai que la différenciation des produits fabriqués au sein d'une entreprise peut exercer une influence négative sur la propension des employeurs à recourir à la négociation regroupée, mais ce facteur ne s'est pas avéré significatif dans le cadre de la recherche. En raison des défis particuliers reliés à la production de chaque type de vêtements et de chaque niveau de qualité, très peu d'entreprises du vêtement pour hommes ont procédé à une telle différenciation. En ce qui concerne les quelques entreprises qui ont pris ce virage (entreprises 1 et 5), elles ne semblent pas souhaiter la fin du regroupement entre les employeurs.

7.3.2.7 Cycle de vie de l'entreprise

Une différence peut être observée entre les manufacturiers et les sous-traitants en regard de l'âge de leurs entreprises : les derniers étant beaucoup plus jeunes que les premiers. À ce propos, les résultats confirment la proposition de départ du modèle d'analyse : les entreprises plus jeunes peuvent présenter une plus forte propension pour les structures de négociation décentralisées puisqu'elles ont besoin de flexibilité en termes d'accords

institutionnels. Cette situation s'explique également par le fait qu'elles n'ont pas évolué au sein de la structure regroupée pendant une longue période et, par conséquent, n'ont pu développer leur confiance en cette institution. Par conséquent, elles peuvent ressentir moins le besoin d'y demeurer. À ce propos, l'un des rares fournisseurs à être demeuré membre de l'association patronale (l'entreprise 8) a été fondé il y a près de 60 ans. Cela démontre l'importance de la période de socialisation pour influencer positivement la propension des employeurs à maintenir la négociation coordonnée.

Les manufacturiers sont pour la plupart des entreprises beaucoup plus anciennes. Certaines ont même été fondées avant le regroupement en association (entreprises 4, 5, 7 et 9). Les manufacturiers ont ainsi cumulé une longue expérience institutionnelle en matière de négociation et ont pu développer une confiance en cette institution. Ils sont moins intéressés à assumer les coûts associés à un changement institutionnel, puisqu'ils ne peuvent pas évaluer avec certitude les bénéfices qu'ils pourraient en tirer. Face à l'inconnu, ils préfèrent demeurer au sein d'une institution qui les sert depuis de nombreuses années, et ce, même s'ils jugent qu'elle n'est pas toujours en mesure de servir leurs intérêts de façon optimale. L'un des répondants a mentionné que jamais il n'avait cherché à évaluer les bénéfices ou les coûts inhérents à son retrait de la négociation coordonnée. Pour ce dernier, la négociation coordonnée est un fait établi : « ...nous avons toujours négocié de cette façon, alors, pourquoi changer maintenant? On a toujours été bien servi par l'association et je ne vois pas pourquoi maintenant cela ne devrait plus être la façon de faire... ». Le poids de l'histoire dans les choix effectués par les manufacturiers ressort clairement de ces propos. Bref, les sous-traitants et les fournisseurs, en raison de leur plus jeune âge, sont moins portés à maintenir la structure de négociation coordonnée que les manufacturiers.

7.3.2.8 Taille des entreprises

La section précédente a mis en évidence la taille relativement plus petite des sous-traitants en comparaison à celle des manufacturiers. Les observations empiriques permettent d'ailleurs de confirmer les données qui portent sur l'industrie du vêtement en général en cette matière. Le chapitre 4 a en effet présenté des données statistiques qui démontrent que les entreprises de fabrication à forfait sont généralement plus petites.

Comment ce facteur peut-il contribuer à expliquer le départ de l'association patronale des sous-traitants? Explique-t-il leur plus faible propension à adhérer à la structure regroupée? Selon le modèle d'analyse, lorsque les entreprises individuelles sont plus petites que le syndicat, elles souhaitent bénéficier de la force du nombre que procure le regroupement en association. Certains membres de l'association recherchent toujours cet avantage stratégique face au syndicat. Ils souhaitent ainsi demeurer au sein de l'association et négocier collectivement avec les autres employeurs. Pour les sous-traitants, leur petite taille ne contribue pas à augmenter leur propension à adhérer à la structure de négociation regroupée. Ils ont plutôt tendance à quitter les rangs de l'association.

7.3.2.9 Résumé

La vulnérabilité des sous-traitants aux fluctuations des coûts de main-d'œuvre en raison de leur plus faible marge de profits explique leur plus faible propension à participer à la négociation regroupée. La négociation au niveau de l'établissement leur permet de poursuivre leur stratégie de diminution des coûts et d'adapter leur contrat de travail à leurs propres réalités. Pour les manufacturiers, les structures organisationnelles privilégiées, la capitalisation massive effectuée dans les dernières années, la sécurité offerte par l'homogénéisation des conditions de travail et même la flexibilité de la convention collective quant à la réorganisation du travail sont tous des facteurs qui favorisent le maintien de leur adhésion à cette forme de négociation. Par contre, comparativement à la deuxième phase historique, la libéralisation du commerce oblige maintenant les employeurs à adopter de nouvelles stratégies organisationnelles qui introduisent des difficultés supplémentaires à l'action collective patronale. À l'heure actuelle, il est vrai que la structure de négociation coordonnée se maintient dans sa forme actuelle, mais sa survie dépend de la capacité des acteurs patronaux à adapter leurs actions de façon à ce qu'elle demeure efficace.

7.3.3 Les facteurs institutionnels

Pour cette phase historique, il est possible de s'attarder à la perception des employeurs à l'égard des différents facteurs institutionnels comme l'encadrement législatif de la négociation, le caractère représentatif des organisations patronale et syndicale et de la force relative de ces associations par rapport à leurs membres. Dans les phases historiques précédentes, ces facteurs ont joué un rôle déterminant dans la création et le maintien de la structure coordonnée. Face à un environnement largement modifié, ces facteurs peuvent-ils toujours contribuer à favoriser le maintien de la structure coordonnée de négociation dans l'industrie ?

7.3.3.1 Encadrement législatif de la négociation

Les décennies 1990 et 2000 sont marquées par des mutations importantes des politiques étatiques, à la fois dans le cadre commercial et dans la réglementation des conditions de travail de cette industrie. De façon générale, les règles commerciales qui régissent l'industrie mondiale du vêtement favorisent maintenant le relâchement des nombreuses politiques protectionnistes pour favoriser la libéralisation internationale des échanges. Le chapitre 1 a fait état de la tendance des gouvernements à démanteler les principaux mécanismes de régulation des conditions de travail qui appuyaient les structures de négociation centralisée. Au Québec, cette tendance s'est notamment concrétisée par l'abolition du système des décrets de conventions collectives dans plusieurs secteurs de l'économie, dont l'industrie du vêtement pour hommes. Le tableau 7.7 présente les principaux changements apportés aux politiques étatiques depuis les années 1990.

7.3.3.1.1 L'évolution des règles commerciales

Depuis les 15 dernières années, le processus de libéralisation des échanges commerciaux a donné naissance à une série d'accords qui ont à la fois des impacts directs et indirects sur les industries canadienne et québécoise de vêtements. Selon Pilon (2005), il existe deux principaux types d'accords commerciaux : les accords de libre-échange comme l'Accord de libre-échange (ALE) et l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) et les accords portant sur les tarifs douaniers comme l'Accord

sur les textiles et les vêtements (ATV). Certains des accords contenus dans le tableau 7.7 retiennent maintenant l'attention.

TABLEAU 7.7 Évolution des politiques étatiques depuis 1990

LIBÉRALISATION DES ÉCHANGES COMMERCIAUX	
<i>Date</i>	<i>Politiques</i>
1989	ACCORD DE LIBRE-ÉCHANGE (ALE)
1994	ACCORD DE LIBRE-ÉCHANGE NORD-AMÉRICAIN (ALENA)
1995	ACCORD SUR LES TEXTILES ET LES VÊTEMENTS (ATV) <ul style="list-style-type: none"> • RÉDUCTION GRADUELLE (JUSQU'EN 2005) DES TARIFS DOUANIERS (DE 24% À 18%) • ÉLIMINATION GRADUELLE (JUSQU'EN 2005) DES CONTINGENTS IMPOSÉS SUR LES TEXTILES ET LES VÊTEMENTS.
1997	ACCORD DE LIBRE-ÉCHANGE CANADA-CHILI (ALECC)
1997	ACCORD DE LIBRE-ÉCHANGE CANADA-ISRAËL (ALECI)
1998	LE PROGRAMME DE REMISE DE DROITS
2002	ACCORD DE LIBRE-ECHANGE CANADA-COSTA-RICA (ALOCCR)
2003	LE TARIF DES PAYS MOINS AVANCÉS (TPMA)
AUTRES ACCORDS COMMERCIAUX EN DISCUSSION :	
	ZONE DE LIBRE-ÉCHANGE DES AMÉRIQUES (ZLEA)
	ACCORD ENTRE LE CANADA ET L'ASSOCIATION EUROPÉENNE DE LIBRE-ÉCHANGE (AELE)
	ACCORD DE LIBRE-ÉCHANGE CANADA-SINGAPOUR (ALECS)
	CANADA-CARICOM
	CANADA-AMÉRIQUE CENTRALE
	CANADA-COMMUNAUTÉ ANDINE
	CANADA-RÉPUBLIQUE DOMINICAINE
ACCORDS COMMERCIAUX AYANT DES EFFETS INDIRECTS SUR LES INDUSTRIES CANADIENNES ET QUÉBÉCOISES DE VÊTEMENTS :	
1991	LE « ANDEAN TRADE PREFERENCE ACT » (ATPA).
2000	L'INITIATIVE DU BASSIN DES CARAÏBES (IBC)
2000	LE « AFRICAN GROWTH OPPOTUNITIES ACT » (AGOA)
RÉGLEMENTATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL	
2000	Démantèlement des décrets des conventions collectives

7.3.3.1.1.1 L'ALE et L'ALENA

L'ALENA est entré en vigueur en 1994, cinq ans après l'ALE dont il poursuivait l'application dans plusieurs domaines. En vertu de ces accords, les tarifs douaniers sur les vêtements ont été coupés progressivement pour finalement être abolis intégralement en 1998 entre le Canada et les États-Unis et en 2003 en ce qui concerne le Mexique. L'ALENA prévaut sur l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), sur l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et sur d'autres ententes signées par le Canada, les États-Unis et le Mexique.

Pour bénéficier de cette exemption de règles sur le commerce, les vêtements produits doivent respecter la règle de la triple origine : les vêtements doivent être fabriqués à partir des fibres, des fils et des tissus qui proviennent du territoire de l'ALENA²³. Des règles d'exception sont toutefois prévues. Le système de « niveau de préférence tarifaire » (NPT) permet en effet à l'industrie canadienne de vêtements d'exporter aux États-Unis un volume défini par de produits fabriqués au Canada à partir de tissus importés de pays tiers sans être privée des avantages de l'Accord. Les fabricants canadiens peuvent ainsi utiliser une certaine quantité de tissus d'origine non territoriale pour différencier leurs produits (Direction des biens de consommation, 2003). Actuellement, les quotas disponibles pour les entreprises canadiennes et québécoises désireuses d'exporter aux États-Unis se font de plus en plus rares, mais ceux négociés avec le Mexique ne sont presque pas utilisés.

7.3.3.1.1.2 Autres accords de libre-échange liant le Canada

Le Canada a également signé d'autres accords de libre-échange avec différents pays. D'abord, l'Accord de libre-échange Canada-Chili (ALECC), entré en vigueur en 1997, prévoit l'entrée en franchise de droits de 75% des exportations canadiennes vers le Chili. Ensuite, l'Accord de libre-échange Canada-Israël (ALECI), aussi en vigueur depuis 1997, élimine les droits de douane sur les biens et services canadiens et israéliens. Les règles d'origine contenues dans l'ALECI sont moins contraignantes que celles prévues dans le cadre de l'ALENA. Puisque le Canada et Israël ont aussi conclu des accords de libre-échange avec les États-Unis, les produits américains sont considérés comme des produits d'origine dans des circonstances spécifiques : lorsqu'ils sont utilisés au Canada pour produire des biens exportés en Israël et pour produire en Israël des biens exportés au Canada. Finalement, l'Accord de libre-échange Canada-Costa-Rica (ALECCR) de 2002 prévoit la suppression des droits de douane sur la plupart des produits industriels destinés au Costa-Rica.

²³ En ce qui concerne les vêtements fabriqués à partir de tissus tissés, l'accord prévoit que les étapes de la filature, du tissage et de la confection doivent être effectuées sur le territoire de l'ALENA (Direction des biens de consommation, 2003 : 33).

En 2005, le Canada négocie d'autres accords de libre-échange: la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA), Accords de libre-échange Canada-Singapour (ALECS), Canada-CARICOM, Canada-Amérique centrale, Canada-Communauté andine et Canada-République dominicaine.

7.3.3.1.1.3 Accords de libre-échange ayant un impact indirect sur les industries canadiennes et québécoises de vêtements

D'autres accords commerciaux qui n'impliquent pas directement le Canada affectent néanmoins les producteurs de vêtements canadiens et québécois. En effet, puisque le marché américain représente la plus importante part de marché des exportations des entreprises canadiennes et québécoises, les accords qu'il a conclus avec certains pays en voie de développement les affectent nécessairement.

D'abord, le « United States-Caribbean Basin Trade Partnership Act » (CBTPA) est entré en vigueur en 2000 pour bonifier l'Initiative du Bassin des Caraïbes (IBC). Cet accord a conduit à l'élimination des tarifs et des contingentements à l'importation aux États-Unis des vêtements et des bagages en tissu qui sont assemblés dans l'IBC. Deux conditions s'appliquent : que les vêtements comprennent des tissus entièrement fabriqués et coupés aux États-unis et que l'assemblage soit réalisé à partir de filés fabriqués aux États-unis (Pilon, 2005 : 3). La production de vêtements effectuée dans cette zone est à faible coût de main-d'œuvre et dessert le marché américain. Ensuite, les États-Unis ont signé le « African Growth Opportunities Act » (AGOA) avec 34 pays d'Afrique subsaharienne. Cet accord établit essentiellement des modalités similaires à celles de l'IBC. Finalement, le « Andean Trade Preference Act » (ATPA) permet aux entreprises américaines d'expédier des tissus et des filés qui sont produits localement à des entreprises sud-américaines pour qu'ils soient assemblés et réimportés aux États-Unis sans droit de douane (Ritcher Conseil, 2004 : 16). Ces accords ont de lourdes conséquences pour les entreprises canadiennes et québécoises de vêtements. Ils assurent en effet à des pays à faibles coûts de main-d'œuvre une possibilité d'accès équivalente à celle du Canada au marché américain. En plus de faire face à la concurrence étrangère grandissante, les entreprises canadiennes et québécoises devront également livrer bataille à des entreprises américaines qui procèdent à une

délocalisation de leur production dans les différentes zones de libre-échange pour s'accaparer de parts du marché américain.

7.3.3.1.1.4 Le Tarif des pays moins avancés (TPMA)

Le Tarif des pays moins avancés (TPMA) est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2003 et permet l'entrée au Canada, sans contingentement et sans droits de douane, de produits textiles et de vêtements pour quarante-huit pays les plus pauvres au monde²⁴. Bien que cet accord présente des similarités avec l'AGOA et l'ATPA, le Canada ne fixe aucune règle quant à l'origine de la matière à partir de laquelle les vêtements sont fabriqués. Les textiles en provenance de pays comme la Chine peuvent donc être expédiés dans les pays moins avancés, généralement sans droit de douane, pour y être cousus et le vêtement fini peut être importé en sol canadien également sans droit de douane (Ritcher Conseil, 2004 : 15). Le marché canadien est ainsi totalement ouvert à ces pays, ce qui rend les industries canadiennes et québécoises beaucoup plus vulnérables. Les pays moins avancés, grâce à cet accord et aux faibles coûts de main-d'œuvre, sont effectivement en mesure de produire un vêtement à 39% moins cher qu'au Canada (Ritcher Conseil, 2004 :15).

7.3.3.1.2 Les Accords relatifs aux droits de douane

7.3.3.1.2.1 Démantèlement de l'Accord multifibre

En 1995, l'Accord sur les textiles et les vêtements (ATV) remplace l'Accord multifibre (AMF) de 1974. Le but ultime de l'ATV consiste à démanteler, sur une période de 10 ans, l'AMF de même que toutes les ententes de restrictions volontaires des exportations qui en découlent et qui ont été signées depuis 1974. Plus précisément, en janvier 1995, 1998 et 2002, les tarifs ont été réduits et les contingents éliminés dans diverses catégories. Chaque pays signataire est responsable du segment de marché à libéraliser à chacune de ces périodes. Le Canada a donc privilégié les catégories de vêtements les

²⁴ Ces pays comprennent notamment trente-quatre pays de l'Afrique subsaharienne, le Bangladesh, le Cambodge, le Laos et Haïti.

moins névralgiques au départ, mais depuis le 1^{er} janvier 2005, l'ensemble des contingents d'importations est levé.

7.3.3.1.2.1.1 L'effet de l'élimination de l'AMF

L'élimination des restrictions quantitatives devrait être favorable aux consommateurs des pays importateurs. Les pays en développement devraient aussi bénéficier d'un accroissement des recettes qui découlent de l'augmentation des exportations vers les grands pays de l'OCDE, lesquelles pourraient progresser de 82% en ce qui concerne les textiles et de 93% pour ce qui est des vêtements (Ritcher Conseil, 2004).

Selon les résultats de l'étude de Ritcher Conseil (2004), le choc de l'abolition de l'AMF dans le vêtement sera brutal pour les entreprises canadiennes. Près de 40 000 emplois seront perdus entre 2002 et 2006, ce qui représente environ 40% de la main-d'œuvre canadienne de vêtement. L'élimination des quotas d'importation favorisera le transfert, en totalité ou en partie, de la production vers les pays émergents qui peuvent bénéficier de coûts de main-d'œuvre d'environ trente fois moins élevés. D'ailleurs, les importations ont augmenté de 29% entre 1999 et 2002 alors que la part de marché domestique des manufacturiers canadiens a chuté de 12 points. Deux types de réactions à la fin des quotas d'importation peuvent être remarqués. Certains employeurs, souvent âgés de plus de 60 ans et privés de relève pour leur entreprise, semblent résignés à fermer leurs portes. Pour d'autres, la solution envisagée pour demeurer en affaires consiste à substituer leur production par l'importation.

7.3.3.1.2.2 *Fin du programme de remise de droits*

Le programme de remise de droits de douane, instauré en 1998, est une mesure transitoire qui a pour but d'aider les producteurs canadiens à faire face à la concurrence dans un contexte de libéralisation accrue du commerce. Près de 200 entreprises figurent sur la liste des bénéficiaires de ce programme qui leur permet d'obtenir une remise des droits de douane sur certains des vêtements qu'ils importent au pays. Plusieurs des entreprises comptent sur ce programme pour assurer leur rentabilité (Ritcher Conseil, 2004 : 16). En 2004, ce programme a sérieusement été remis en cause, mais le

gouvernement a finalement accepté de le prolonger de cinq ans. Seulement, lors des trois dernières années du programme, les avantages des remises diminueront à 75% en 2007, à 50% en 2008 et à 25% en 2009. Seuls les producteurs qui ont déjà eu recours au programme seront autorisés à importer certaines quantités de vêtements ou de tissus en franchise de droits et la remise ne s'appliquera qu'aux montants reçus par un fabricant en 1995 (Industrie Canada, 2005a). Bref, dans un univers rapproché, la fin annoncée de ce programme constitue un autre élément du contexte institutionnel qui fragilisera davantage l'industrie du vêtement au Canada et au Québec.

7.3.3.1.3 L'évolution de la réglementation des conditions de travail : vers la libéralisation de l'économie

7.3.3.1.3.1 L'abolition du régime des décrets des conventions collectives

Au cours des années 1990, les manufacturiers québécois ont mis beaucoup de pression auprès du gouvernement pour alléger la réglementation et ont réclamé l'abolition du système de décrets des conventions collectives. Selon eux, ce régime était devenu trop contraignant et mettait en péril la survie des entreprises dans un contexte de libéralisation des marchés. Pour les employeurs, ce régime constituait « une barrière de développement économique face à la concurrence étrangère, un manque de flexibilité à l'intérieur des conventions collectives, un contrôle trop bureaucratique de la part du comité conjoint dans les relations du travail, une représentativité douteuse sur les comités conjoints; des frais à payer aux divers comités alors que les manufacturiers du Québec sont les plus taxés en Amérique du Nord et une classification trop rigide des corps d'emploi qui ne permet pas aux employeurs d'intégrer la polyvalence dans les tâches » (Grant, 2004 : 8). La mise en place d'autres lois en matière de relations du travail (*Loi sur les normes du travail, Loi sur la santé et la sécurité du travail, Code du travail, etc.*) rend selon eux le système de décrets complètement vétuste (Le Devoir, 1993 : A2).

Pour le syndicat, la disparition des décrets signifie la détérioration des conditions de travail, en plus de créer un environnement défavorable à l'investissement technologique, au renouvellement et à la formation des ressources humaines (FTQ-SVTI, 1999 : 5). Les parties impliquées dans la négociation coordonnée sont également susceptibles de

subir des pressions additionnelles de la part des entreprises non syndiquées lors des renouvellements des conventions collectives.

Le 1^{er} juillet 2000, le gouvernement a tranché la question. Sous la pression des employeurs et particulièrement des sous-traitants, il a finalement aboli certains décrets de l'industrie du vêtement²⁵, dont celui du vêtement pour hommes, et a imposé un moratoire sur les conditions de travail jusqu'en décembre 2001. Les conditions minimales de travail applicables dans les secteurs visés de l'industrie du vêtement sont depuis fixées par un règlement transitoire, le *Règlement sur des conditions minimales de travail dans certains secteurs de l'industrie du vêtement*, intégré à la *Loi sur les normes du travail*. Six conditions minimales de travail supérieures à celles prévues à la loi sont prévues et touchent le salaire minimum, la durée de la semaine normale de travail, les jours fériés, les congés annuels, les périodes de repas et certains congés pour événements familiaux.

Quels sont les impacts de l'abolition des décrets sur les conditions de travail? À ce propos, Jalette, Charest et Vallée (2003 : 7) ont procédé à une analyse intéressante du contenu des normes transitoires et de leurs impacts sur les conditions de travail qui étaient en vigueur avant l'abolition des décrets. Selon eux, ces normes sont essentiellement identiques à celles contenues dans chacun des décrets en ce qui a trait aux salaires et à la semaine de travail. Chaque sous-secteur a ses propres salaires et sa propre semaine normale de travail. Pour les autres conditions de travail, celles du décret du vêtement pour hommes ont été retenues. Par contre, un gel des salaires a été appliqué, le plan de sécurité sociale est disparu et il est désormais impossible pour les employés de transférer l'ancienneté d'un employeur à un autre.

Selon Jalette, Charest et Vallée (2003 :8), l'abolition des décrets exercera une pression à la baisse sur les conditions de travail en raison de la concurrence des entreprises non syndiquées. En retour, ce déclin des conditions de travail peut rendre le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée encore plus difficile. Ces nouvelles conditions rendront difficile l'organisation des travailleurs au sein de l'industrie. Les normes sectorielles

²⁵ Le projet de loi no 47 a aboli 4 décrets : le décret sur l'industrie de la confection pour femmes (12 000 salariés), le décret sur l'industrie de la confection pour hommes (10 000 salariés), le décret sur l'industrie du gant de cuir et le décret sur l'industrie de la chemise qui comptaient ensemble 800 salariés (La Presse, 17 mars 1999 : B1).

édictees, donc non sujettes à des négociations, peuvent aussi favoriser une baisse des normes minimales du travail. La concurrence des pays à faibles salaires forcera sans doute les gouvernements à revoir les normes minimales pour réduire au maximum tous les obstacles possibles à la compétitivité des entreprises. Selon Pilon (2005 : 6), une précarisation accrue des emplois dans l'industrie est à prévoir.

7.3.3.1.4 Impact du cadre réglementaire sur les employeurs de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec

Ces mutations importantes ont nécessairement des impacts sur les entreprises étudiées. Les employeurs rencontrés sont unanimes à l'effet que les politiques commerciales adoptées depuis le début des années 1990 modifient en profondeur leur réalité. Il faut insister particulièrement, tout comme ils l'ont fait, sur le démantèlement de l'AMF puisqu'il contribue à transformer la structure de production internationale de vêtements. L'ouverture des marchés et la fin des mesures protectionnistes peuvent largement contribuer à déstabiliser les accords centralisés au sein de l'industrie. Le tout survient dans un contexte où les producteurs locaux ne peuvent plus bénéficier de la faiblesse du dollar pour se démarquer sur leur principal marché d'exportation, les États-Unis. Tel qu'établi, le démantèlement de l'AMF et les nouvelles conditions de concurrence mettent sérieusement en péril les emplois canadiens. Bref, il est permis de se demander si la survie du régime de négociation coordonnée pourrait devenir tributaire de la survie de l'industrie elle-même.

À ce propos, plusieurs des employeurs rencontrés croient à la survie de l'industrie, mais ils sont plutôt pessimistes quant à la sauvegarde des emplois locaux. Ils sont d'avis qu'une partie de la production sera conservée localement malgré tous les mouvements de délocalisation. Ils devront en effet continuer de combler des demandes ponctuelles de leurs clients dans de courts délais de livraison, ce que la concurrence étrangère ne peut assurer. Les vêtements de très haute gamme devraient également toujours être produits à Montréal. Dans ce créneau, la compétition ne provient pas de la Chine ou de pays à faibles salaires, mais bien de l'Europe et de l'Italie. Jusqu'à maintenant, même si la valeur du dollar canadien connaît une hausse importante, elle demeure plus faible que l'Euro et procure un avantage aux producteurs canadiens. De plus, ces entreprises

peuvent compter sur l'expertise et les compétences de la main-d'œuvre locale en plus d'avoir accès à des ressources spécialisées et reconnues dans le domaine de la mode.

Les employeurs rencontrés semblaient perplexes quant à la survie de la négociation coordonnée. La fin des mesures protectionnistes dans l'industrie et la déréglementation pourrait donc mener à la décentralisation des négociations. Selon certains répondants, l'abolition des mesures protectionnistes rend l'association patronale moins indispensable, du moins en matière de représentation politique. S'ils produisent de plus en plus à l'étranger, ils ont en effet moins besoin de transiger avec les acteurs gouvernementaux. Le cadre réglementaire, sur le plan des politiques commerciales, influence négativement la structure coordonnée de négociation.

La réglementation des conditions de travail impose également des pressions supplémentaires sur la structure de négociation coordonnée. Puisque le système de décrets des conventions collectives a été identifié comme l'un des principaux éléments de renforcement de la structure coordonnée, une fois démantelé, l'avenir de la négociation regroupée pourrait donc être menacé. Pourtant, les répondants patronaux ne voient que très peu d'effets de ce démantèlement. Selon eux, la rareté de main-d'œuvre oblige les entreprises à offrir des conditions de travail similaires. La situation est encore plus critique pour les entreprises situées sur l'Île de Montréal où la concurrence sur la main-d'œuvre, compte tenu de la proximité des entreprises, est encore plus féroce. Plusieurs employeurs considèrent l'abolition des décrets comme un élément positif pour l'industrie. À long terme, ils croient qu'ils auront la possibilité de fixer des conditions de travail plus représentatives de leurs besoins et de leurs propres réalités. Il s'agit là d'un indice important qui laisse planer des doutes quant à la survie du regroupement des employeurs.

7.3.3.2 Caractère représentatif des institutions patronales

Le caractère représentatif de l'AMVQ favorise l'adhésion des employeurs à la négociation regroupée. D'ailleurs, ce facteur peut diminuer l'impact potentiel de l'abolition du régime de décrets des conventions collectives. En effet, en regroupant

environ 90% des entreprises²⁶, les négociations menées par l'association patronale fixent des conditions de travail représentatives pour l'ensemble de l'industrie. Cependant, plus le nombre de concurrents non syndiqués sera élevé, plus il sera difficile d'y parvenir. La représentativité de l'association patronale pourrait dépendre en partie de la capacité du syndicat à organiser l'industrie. Selon les entretiens réalisés, très peu de fabricants de vêtements pour hommes ont fait leur entrée dans l'industrie au cours des dernières années. Ainsi, la problématique des entreprises non syndiquées ne se pose pas réellement.

Certains changements ont été apportés par l'association patronale au cours des dernières années en regard de sa représentativité qualitative. Face aux événements entourant les dernières rondes de négociations et le manque de solidarité entre les employeurs, l'association a resserré le contrôle exercé auprès de ses membres. Les membres doivent maintenant signer une clause de solidarité qui les lie aux négociations collectives : une fois qu'un membre a témoigné son désir d'adhérer au groupe pour la négociation collective, il ne peut se retirer en cours de processus. En cas de non-respect de la clause, il doit alors verser une amende à l'association. Malgré cette mesure, les événements de 1998 se sont reproduits lors des négociations de 2001 et 2002. Est-ce le signe de l'inefficacité de cette clause ? À cela, il faut apporter certaines nuances. Les négociations de 2001-2002 ont été particulièrement difficiles et certains choix stratégiques ont été effectués pour permettre la conclusion et l'acceptation d'une entente. La stratégie de négociation-type utilisée aurait été planifiée par les négociateurs des deux parties pour forcer le règlement. Par rapport à la situation qui prévalait lors de la deuxième phase historique et avec les changements apportés par l'association patronale, elle a su conserver un contrôle élevé sur ses membres.

Les événements de 1998 ont également conduit l'association à créer un nouveau statut de membres : les membres associés. Sans être représentés par l'association lors des négociations, ces derniers bénéficient d'une certaine partie des services offerts par l'association, notamment le fonds de pension et les assurances collectives qui sont les plus appréciés des membres. Certaines des entreprises qui ont quitté l'association dans

²⁶ Cette estimation de la représentativité de l'association patronale est issue des propos tenus par la plupart des acteurs clés de l'industrie, autant patronaux que syndicaux

les dernières années sont devenues membres associés. En d'autres termes, le fait de ne pas faire partie de l'association patronale n'occasionne aucun problème de gestion interne aux entreprises non-membres. Les services offerts par l'association, n'étant pas exclusifs aux membres solidaires à la négociation regroupée, favorisent ainsi une adhésion utilitaire qui peut défavoriser le maintien de la structure coordonnée.

Le degré de concentration de l'action collective dans l'industrie demeure inchangé par rapport à la deuxième phase historique, ce qui laisse présumer une représentativité qualitative élevée des intérêts des membres de l'association. Par contre, la composition de l'association porte toujours ombrage à cette conclusion. En effet, l'association regroupe toujours des sous-traitants, des fournisseurs et des manufacturiers. Selon les entretiens réalisés auprès des employeurs qui ont quitté les rangs de l'association, ce sont les principaux joueurs, les manufacturiers, qui sont en mesure d'imposer leurs intérêts aux autres membres lors de l'élaboration des priorités d'action du groupe. Il s'agit d'une autre raison invoquée par les sous-traitants pour justifier leur départ de l'association patronale et leur préférence pour la négociation locale. D'ailleurs, certains des départs de l'association suite aux négociations de 1998 sont attribuables à cette gestion inefficace des intérêts. Pour les sous-traitants et les fournisseurs, l'enjeu de l'introduction des taux minimums des décrets dans la convention collective était crucial. Leur capacité de soutenir la concurrence non syndiquée était en effet directement affectée. Selon les aveux mêmes de certains manufacturiers, cet enjeu ne les concernait pas réellement puisqu'ils offraient en général des salaires supérieurs à ces taux. Les sous-traitants ont ainsi eu l'impression que leurs intérêts étaient bafoués et certains d'entre eux ont préféré quitter. Pour eux, adhérer à la négociation coordonnée signifie également qu'ils doivent négocier leurs conditions de travail en présence de leurs clients. Ils perdent ainsi une marge stratégique importante de négociation dans la fixation des contrats. Pour eux, la composition des membres de l'association est suffisamment problématique pour justifier leur départ.

Malgré ces inconvénients, certains fournisseurs et sous-traitants considèrent l'association patronale comme un lieu de réseautage privilégié qui leur permet de tisser des liens d'affaires plus serrés en plus de permettre de meilleures occasions d'échanges avec leurs clients. Pour eux, la composition de l'association est un avantage plutôt

qu'un inconvénient. Par contre, ces derniers reconnaissent qu'au cours des deux dernières rondes de négociation, leurs intérêts ont mal été représentés par l'association. D'ailleurs, lors des négociations de 2001-2002, un groupe de fournisseurs a tenté de négocier une entente en marge de la convention collective maîtresse afin de mieux représenter leurs intérêts. Bien qu'ils aient finalement signé le même accord que les membres de l'association patronale, cette autre tentative de division du groupe démontre à quel point la composition de l'association patronale peut être problématique pour l'action collective.

7.3.3.3 Importance des services de l'association patronale

Les employeurs considèrent la gamme des services offerts par l'association comme un facteur contributif important au maintien de la structure regroupée. Les services comme le fonds de pension et le régime d'assurance sont souvent cités comme des avantages à faire partie de l'association. Tel que mentionné, ils ne sont toutefois plus exclusifs aux membres de l'association, mais aussi accessibles aux membres associés. Ils ne servent donc plus à favoriser les membres actifs ni à punir les non-membres.

Selon les employeurs, les services rendus en matière de négociation collective sont également très importants. Ils reçoivent en effet des conseils et les services d'un avocat qui mène les négociations en leur nom. Ce service leur permet donc de diminuer considérablement les frais de transaction reliés à l'activité de négociation collective. Selon les propos tenus par certains membres, ce service serait même indispensable puisque leur personnalité ne fait pas d'eux de bons négociateurs. Ils devraient donc assumer seuls les frais associés aux services-conseils. Les manufacturiers trouvent également avantageux d'être informés et formés sur les nouvelles lois en vigueur et sur les nouveaux développements de l'industrie. En somme, pour les manufacturiers, les services offerts par l'association constituent des avantages importants qui favorisent le maintien de leur adhésion au groupe. Pour les sous-traitants et les fournisseurs qui ont quitté l'association, comme ils bénéficient du statut de membres associés, les autres services offerts par l'association sont ainsi jugés moins significatifs. Leur adhésion utilitaire à l'association leur offre la flexibilité nécessaire pour adapter le contenu de la

convention collective à leur propre réalité tout en économisant sur certains frais reliés aux avantages sociaux.

7.3.3.4 Caractère représentatif des organisations syndicales

Le caractère représentatif du syndicat contribue à augmenter la propension des employeurs à se regrouper. Ils souhaitent en effet bénéficier de la force du nombre nécessaire pour faire valoir leurs intérêts. Depuis l'abolition des décrets et la dissolution du comité paritaire, les données qui concernent la densité syndicale de l'industrie et les effectifs du syndicat ne sont plus disponibles. Néanmoins, selon les entretiens réalisés, le syndicat est toujours perçu comme un acteur hautement représentatif des entreprises de l'industrie. Les employeurs demeurent ainsi conscients des risques élevés de surenchère, surtout en raison des événements qui ont entouré les négociations de 1998-1999 et celles de 2001-2002. L'appui syndical pour la négociation regroupée doit ainsi être considéré comme un facteur significatif susceptible de favoriser son maintien.

7.3.3.5 Appui du syndicat

Selon plusieurs employeurs, la direction du syndicat, de par sa continuité et sa sensibilité à la fragilité de l'industrie, a été un facteur important dans le maintien de la négociation regroupée. Malgré les événements récents, l'histoire des relations du travail dans cette industrie présente un degré relativement élevé de paix industrielle. Les préoccupations de longue date concernant la survie de l'industrie ont en effet amené les parties à coopérer. Les acteurs sont aussi conscients de l'importance et de l'urgence d'agir afin de sauver un maximum d'emplois au niveau local. Le syndicat a aussi toujours favorisé une stratégie d'homogénéisation des conditions de travail qui implique une certaine réserve dans les demandes salariales pour favoriser le maintien de la structure regroupée.

Par contre, plusieurs changements se sont opérés au sein de la structure syndicale, comme la fusion récente avec le syndicat HERE. Cette dernière a soulevé de

nombreuses questions chez les employeurs quant à la forme que prendront les prochaines négociations. Pour eux, cette fusion avec un syndicat du secteur de l'hôtellerie reflète le pessimisme des acteurs syndicaux quant aux chances de survie de l'industrie et d'une importance moindre accordée au maintien de la négociation regroupée. Ces craintes ne sont pas sans fondement puisque l'élargissement des bases de recrutement à d'autres secteurs industriels peut contribuer à affaiblir la solidarité occupationnelle qui a longtemps caractérisé le syndicat du vêtement pour hommes. Aux yeux des employeurs, le syndicat n'est plus aussi préoccupé à mettre de l'avant son orientation vers la coopération et la paix industrielle pour assurer la survie de l'industrie. Certains employeurs ont même considéré les stratégies de négociation-type utilisées par le syndicat en 1998 et en 2001 comme un manque d'appui manifeste au régime de négociation coordonnée. En somme, les répondants patronaux semblent perplexes face à l'avenir de la négociation coordonnée en raison du plus faible appui syndical à cette institution.

Les entretiens menés auprès de différents acteurs syndicaux offrent par contre une toute autre perspective d'analyse. Pour eux, la fusion avec le syndicat de l'hôtellerie est une mesure offensive et la nouvelle organisation des membres qui bénéficient de faibles conditions de travail, ce qui augmente leur solidarité. Ils continuent également à promouvoir la négociation centralisée et considèrent qu'elle est toujours indispensable au développement de l'industrie. Des aveux mêmes des acteurs syndicaux impliqués dans les négociations de 1998, la stratégie utilisée était risquée et n'aurait pas dû être mise de l'avant. En regard des événements de 2001-2002, contrairement à ce que soutiennent certains employeurs, la stratégie de négociation-type n'était pas une initiative syndicale, mais bien une décision stratégique prise en comité restreint entre les principaux négociateurs. Face aux nombreux problèmes rencontrés lors de ces négociations, le seul moyen de dénouer l'impasse aux yeux des négociateurs était de recourir à nouveau à la négociation-type. Les employeurs étaient ainsi contraints de céder à des demandes qui respectaient de toute façon leur capacité de payer.

En 2005, les représentants syndicaux qui ont longtemps été impliqués dans les négociations de l'industrie ne sont plus en poste. Certains employeurs se questionnent même sur la survie de la négociation coordonnée suite au départ de John Alleruzo,

l'ancien directeur du syndicat qui a été un défenseur reconnu du régime de négociation coordonnée. Selon les informations disponibles, le syndicat a clairement l'intention de maintenir la structure centralisée.

Pour les employeurs membres de l'association, les nouvelles orientations et les stratégies syndicales sont certes des sujets de préoccupations, mais elles ne contribuent pas à diminuer leur propension à négocier de façon regroupée. Seulement, de telles stratégies pourraient les amener à ne plus considérer la structure de négociation coordonnée comme un outil de protection contre les stratégies de surenchère syndicale.

7.3.3.6 Résumé

Les facteurs institutionnels permettent le maintien de la négociation regroupée au sein de l'industrie. L'abolition du régime de décrets des conventions collectives ne s'est pas traduite par le démantèlement de la structure centralisée de négociation puisque les autres institutions en présence continuent d'exercer une influence positive sur le maintien du regroupement patronal. L'appui du syndicat pour cette forme de négociation au cours des années 1990 revêt une importance majeure dans le maintien de cette forme de négociation. Malgré les questions soulevées par les acteurs patronaux rencontrés, le syndicat continue à appuyer la négociation coordonnée et considère toujours l'importance d'uniformiser les conditions de travail à l'échelle de l'industrie.

Les nombreuses modifications des politiques commerciales peuvent, dans un avenir rapproché, soulever des difficultés importantes pour le maintien de la structure regroupée. D'abord, les emplois de l'industrie sont en péril et seules les entreprises dans le très haut de gamme peuvent espérer continuer à produire entièrement au Québec. Ces politiques contribuent ainsi à la perte de nombreux emplois syndiqués. D'ailleurs, la plupart des entreprises étudiées ont déjà commencé à effectuer des mises à pied, lesquelles affaiblissent l'acteur syndical qui a longuement défendu le système de négociation coordonnée.

À la lumière de cette analyse, la plus faible propension des sous-traitants à participer à la négociation coordonnée peut s'expliquer en grande partie par la composition de l'association patronale. En fait, cette dernière n'est pas en mesure de répondre à leurs intérêts spécifiques et à rendre l'option de solidarité patronale plus avantageuse pour ce groupe d'employeurs. Sentant que seuls les intérêts des plus gros joueurs de l'industrie sont pris en compte dans le processus d'arbitrage qui entoure l'élaboration des priorités de l'association, plusieurs d'entre eux ont fait le pari de négocier individuellement. Ils croient qu'ils seront ainsi plus en mesure de négocier des accords plus près de leurs réalités.

7.3.4 Facteurs stratégiques

Pour évaluer l'influence des facteurs stratégiques sur la propension des employeurs à se regrouper, il faut se référer à la perception qu'entretiennent les employeurs sur le pouvoir octroyé par l'un ou l'autre des types de structures de négociation. Dans l'ensemble, certains changements environnementaux peuvent modifier l'évaluation des employeurs quant au pouvoir détenu. L'analyse des facteurs stratégique pour la phase contemporaine permet de comparer l'évaluation objective du pouvoir de négociation à la perception des acteurs quant au pouvoir relatif qu'ils croient détenir.

D'abord, au cours des années 1990, les employeurs sont devenus beaucoup plus revendicateurs et ont milité en faveur d'un allègement significatif du cadre réglementaire. Ils ne se contentent plus seulement de répondre aux demandes syndicales, mais soumettent également leurs exigences et déclenchent des actions de solidarité, comme les lock-out de 1992 et de 1998, pour obtenir gain de cause. Il s'agit donc d'un changement significatif en comparaison aux autres phases historiques où les employeurs se contentaient d'user de stratégies défensives. Un autre changement important découle du démantèlement du régime de décrets des conventions collectives et du comité paritaire de l'industrie du vêtement pour hommes et garçons qui assuraient au syndicat une source de pouvoir importante au sein de l'industrie.

Les nombreux changements environnementaux survenus depuis le début des années 1990 ont modifié l'équilibre de pouvoir entre les parties. D'abord, en regard de la résistance financière des parties en cas de conflit, la capacité de payer de l'ensemble des producteurs québécois s'est amoindrie. Selon les commentaires recueillis, la capacité de payer des manufacturiers demeure plus élevée que celle des sous-traitants, mais leur marge de manœuvre a nettement diminué depuis la libéralisation du commerce. Il faut ainsi considérer une capacité de payer encore plus faible pour l'ensemble des producteurs, donc de leur résistance financière en cas de conflit.

Pour les sous-traitants, leur résistance financière est également affaiblie par le fait qu'ils produisent à un seul et unique endroit et qu'ils ont généralement recours à la technique du juste-à-temps pour approvisionner les manufacturiers. En cas de conflit, ils ne peuvent donc pas résister très longtemps. Pour les manufacturiers, le recours à la délocalisation de la production d'une part de plus en plus importante de la production allège légèrement ce fardeau. Selon les entretiens réalisés, le recours à la sous-traitance internationale augmenterait leur résistance face au syndicat. Pour la portion de la production qui est toujours assurée localement, les employeurs sont toujours aux prises avec les problèmes liés aux conflits de travail qui paralysent la production et empêchent de livrer les produits dans les temps requis. Par contre, la menace de délocalisation de la production est grande et colore maintenant tout autrement l'évaluation du pouvoir des parties.

À l'image des deux autres phases historiques, la résistance financière des travailleurs syndiqués demeure relativement faible en raison des caractéristiques mêmes de la main-d'œuvre de l'industrie.

Du côté des facteurs économiques, les bouleversements environnementaux changent également l'évaluation du pouvoir de négociation des parties. En ce qui a trait à l'élasticité de la demande, les mêmes observations s'appliquent. Le pouvoir de négociation des employeurs est ainsi avantagé (Sexton, 2001 : 59). Les coûts élevés reliés à la main-d'œuvre viennent également contribuer à augmenter le pouvoir des employeurs, surtout dans un contexte où la concurrence étrangère est aussi problématique (Sexton, 2001 : 60). Bien que les employeurs ne soient toujours pas en

mesure de substituer le facteur travail par d'autres facteurs de production, cela ne peut plus contribuer à augmenter le pouvoir du syndicat. En effet, les parties sont conscientes que les conditions de concurrence sont telles qu'aucun retard dans les livraisons ne peut être permis.

L'évaluation objective du pouvoir de négociation permet de conclure que les employeurs détiennent maintenant un pouvoir relatif plus élevé que le syndicat. En pratique, les deux parties voient leur marge de manœuvre réduite dans le cadre de la libéralisation économique. Il est fort probable que les prochaines négociations se dérouleront autour d'enjeux de concessions pour permettre la survie de l'industrie. D'ailleurs, le déroulement des négociations au cours de cette phase démontre les difficultés imposées à l'acteur syndical. Le tableau 7.8 fait état des principaux résultats des négociations lors de cette phase historique.

TABLEAU 7.8 Principaux résultats des négociations collectives dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec entre 1990 et 2005

1990	<p>1992 : lock-out Gain syndical : les travailleurs conservent leurs trois semaines de vacances durant la saison estivale ; mise en place d'un système à 2 vitesses (clause orphelin) pour l'accès à certains avantages sociaux.</p> <hr/> <p>1995 : Reconnaissance des libérations syndicales comme motif d'absence justifié ; lettre d'entente sur l'alphabétisation.</p> <hr/> <p>1998 : Lock-out et négociation-type Introduction des taux minimums des décrets dans la convention collective (gain syndical) ; augmentations salariales de 0,75\$ de l'heure sur 3 ans ; bonification du régime de retraite (+ 4% pour les 3 dernières années du contrat).</p>
2000	<p>2001 : Négociation-type : Augmentation de 0,75\$ de l'heure sur 4 ans (0,10\$ la 1^{ère} année, 0,15\$ la 2^{ème} année, 0,20\$ la 3^{ème} année et 0,30\$ la 4^{ème} année).</p>

Les négociations de 1992 ont été difficiles, surtout en raison du lock-out d'une semaine déclenché par les employeurs. Ces derniers auraient exécuté leur droit à la suite d'un refus de la part des salariés d'accepter l'entente proposée (*The Globe and Mail*, 1992 : B7). La partie patronale a pourtant fait preuve d'un certain manque de solidarité. Lors du lock-out, la moitié des entreprises membres, situées pour la plupart dans le nord de la ville de Montréal, n'ont pas respecté le mot d'ordre et ont ouvert leurs portes (*La Presse*, 15 décembre 1992 : A6), ce qui a affaibli leur stratégie et par le fait même, leur pouvoir. Les principaux enjeux lors de ces négociations concernaient la durée des

vacances et les augmentations salariales. Les employeurs désiraient réduire les vacances d'été de trois à deux semaines et porter de une à deux semaines les vacances d'hiver afin de mieux répondre à la demande américaine. Les employés, majoritairement immigrants, tenaient avec ferveur à conserver trois semaines de vacances durant l'été pour bénéficier du temps nécessaire pour retourner dans leur pays d'origine (*La Presse*, 23 décembre 1992 : B1). Sur cet enjeu, les employeurs n'ont pas obtenu gain de cause. L'autre point litigieux concernait l'augmentation des salaires. L'issue du conflit s'est soldée par la mise en place d'un système à deux vitesses (clause orphelin) pour l'accès à certains avantages sociaux. Le syndicat a ainsi résisté aux demandes patronales de concession. Par contre, il a été contraint de faire des compromis sur la question salariale qui pouvait causer certains conflits dans ses rangs entre ses nouveaux et ses anciens membres.

Lors des négociations de 1995, le syndicat a témoigné un désir marqué d'élargir le champ des activités syndicales en faisant reconnaître les libéralisations syndicales comme motif d'absence justifié. À la clause 9.2, il a donc été établi que le temps supplémentaire doit être comptabilisé si l'employé a travaillé le nombre d'heures régulières prévues, exception faite des libéralisations syndicales autorisées. Les parties ont également signé une lettre d'entente sur l'alphabétisation dans la convention afin de faciliter la formation des employés sur les nouvelles technologies. Le syndicat a donc été en mesure de se doter d'une clause qui lui permettait d'être plus actif et plus près de ses membres.

Les négociations de 1998 marquent un point tournant dans l'histoire des relations patronales-syndicales dans l'industrie. Elles ont également été le théâtre d'une brèche importante au niveau de la solidarité patronale. Des enjeux importants comme l'introduction des taux minimums établis dans les décrets au sein de la convention collective ont donné lieu à de vives tensions entre les parties. Pour les employeurs, la survie même de l'industrie se trouvait menacée par les demandes syndicales. Les sous-traitants étaient particulièrement touchés par ces demandes. Au début du mois de décembre, les parties avaient réussi à conclure une entente de principe qui fixait les augmentations de salaire, la bonification des avantages sociaux ainsi que les dispositions « favorables à la protection totale des conditions de travail de tous les employés actuels ». Cependant, les salariés ont rejeté cette offre à 70%. Les

employeurs ont déclenché un lock-out dans les 18 ateliers de la région de Montréal (*Le Devoir*, 15 décembre 1998 : B2). Cette stratégie a par contre avorté en raison de la signature d'une entente individuelle par l'un des membres de l'association patronale, l'entreprise Jack Victor (Charbin, 2002). Par la suite, le syndicat a appliqué une stratégie de négociation-type pour faire ratifier l'entente dans chaque entreprise. Le règlement accepté prévoyait notamment l'introduction des taux minimums dans la convention collective. La stratégie du syndicat, bien que controversée, lui a donc permis de rencontrer les objectifs fixés.

Les négociations de 2001-2002 s'annonçaient difficiles et complexes en raison de l'abolition du régime des décrets et de l'établissement des normes minimales pour les travailleurs syndiqués et non syndiqués du secteur. Le syndicat a amorcé cette négociation avec l'idée de conserver les droits et les avantages acquis et même de les améliorer. Une grève de quatre semaines a donc été déclenchée. Après trois semaines, le syndicat a changé sa stratégie de négociation. Pour une seconde fois, il a eu recours à une stratégie de négociation-type. À l'image des événements de 1998, l'entreprise Jack Victor s'est dissociée de l'association patronale et a demandé de négocier directement avec le syndicat (Charbin, 2002). Une entente a rapidement été conclue avec cette entreprise et a été ratifiée par les travailleurs. Par la suite, cette entente a été acceptée par les autres entreprises de l'association patronale (SVTI, 2002b). Une minorité significative d'employés ont voté contre le contrat dans plusieurs usines, ce qui met en évidence l'insatisfaction de certains travailleurs des faibles gains obtenus et leur opposition à la stratégie syndicale utilisée qui diminue la force d'une négociation sectorielle (SVTI, 2002a). À cela, John Alleruzo, alors directeur canadien du SVTI, a apporté certaines précisions :

« Certains membres ont eu l'impression, parce que le syndicat négociait un atelier à la fois, qu'il essayait de diviser les membres. Je peux vous garantir que les membres étaient, et sont encore, plus unis que jamais et que la seule division que le syndicat a créée, s'est produite au sein des employeurs ce qui lui a permis d'atteindre ses objectifs. Et nous avons réussi. » (SVTI, 2002b : 2).

Ces propos sont éloquentes et démontrent à quel point il est devenu difficile pour le syndicat de s'imposer face aux employeurs. Il semble en effet obligé d'utiliser des stratégies défavorables à la structure de négociation coordonnée pour amoindrir le pouvoir des employeurs et rencontrer ses objectifs.

Le cadre d'analyse établit clairement que pour comprendre l'influence du pouvoir sur les structures de négociation, il faut s'en remettre à la perception des acteurs quant au pouvoir relatif de négociation qu'ils détiennent. Plus particulièrement, les employeurs qui croient détenir un fort pouvoir de négociation voudront décentraliser les structures de négociation pour bénéficier d'une plus grande marge d'autonomie dans la conduite de leurs affaires. Pour les autres, ils préféreront se regrouper et compter sur la force du nombre pour résister au syndicat. Il faut dès lors se tourner vers les perceptions des employeurs rencontrés pour comprendre leurs préférences à l'égard des structures de négociation.

En ce qui concerne les manufacturiers, un avantage stratégique important est issu du regroupement en association. Ils craignent en effet de devenir des proies faciles face à une stratégie coordonnée de la part du syndicat et jugent la négociation regroupée comme un outil efficace pour diminuer les coûts reliés à l'entente négociée. Pour aller à l'essentiel, dans le cadre d'une négociation regroupée, les plus grandes entreprises peuvent invoquer les réalités économiques des plus petites et leurs faibles marges de manœuvre. Les résultats obtenus lors des négociations sont ainsi inférieurs à leur réelle capacité de payer. Les employeurs font donc une analyse positive de l'option de solidarité patronale. Ils considèrent de plus que la force du nombre issue de la négociation regroupée leur permet d'exercer une plus grande influence sur les résultats des négociations. Dans certains cas, ils redoutent aussi l'incertitude associée à la possibilité d'une négociation particulière : la force du nombre leur semble rassurante.

Deux tendances se dégagent de l'analyse des perceptions des sous-traitants. Certains jugent que le regroupement en association permet un plus grand pouvoir de négociation. D'autres sont davantage attirés par le plus grand degré d'autonomie dans l'établissement des conditions de travail offertes par des négociations sur le plan d'une seule entreprise. Ce sont donc les plus petites entreprises qui souhaitent négocier

localement pour mieux adapter leur convention collective à leurs propres réalités. La négociation locale devient ainsi un avantage stratégique important pour améliorer leur compétitivité face à la concurrence des établissements non syndiqués et étrangers. L'évaluation qu'elles font de leur pouvoir individuel face au syndicat est supérieure à celle des manufacturiers. Les petites entreprises sont conscientes de leur faible marge de manœuvre et de la sensibilité du syndicat à cette réalité. Les risques liés à la négociation particulière apparaissent donc pour elles moins élevés.

En somme, l'analyse des facteurs stratégiques permet de constater des divergences entre le groupe des manufacturiers et celui des sous-traitants en ce qui a trait à l'évaluation de leur pouvoir de négociation. Les manufacturiers adhèrent à la négociation regroupée parce que leur plus grande capacité de payer pourrait les rendre vulnérables aux demandes du syndicat dans le cadre d'une négociation individuelle. Les sous-traitants, parce qu'ils jugent leur marge de manœuvre plus faible, sont pour leur part plus enclins à prendre le risque de négocier au niveau de l'établissement pour ainsi établir des ententes mieux adaptées à leurs besoins. Les facteurs stratégiques favorisent donc l'adhésion des manufacturiers à la négociation regroupée tandis qu'ils défavorisent celle des sous-traitants.

7.3.5 La structure de négociation coordonnée : toujours légitime aux yeux des acteurs ?

Cette étude empirique de la propension des employeurs à participer à une forme de négociation centralisée dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec permet de dégager certaines grandes tendances à l'égard des quatre types de facteurs analysés (économique, organisationnel, institutionnel et stratégique).

Les facteurs économiques sont déterminants dans la structuration des choix des employeurs à adhérer ou non à une forme de négociation regroupée. La diversité des firmes, tant sur le plan des marchés des produits que de leur organisation interne, est l'un des plus grands obstacles à l'action collective patronale. Cette diversité entraîne nécessairement une hétérogénéité des intérêts et place les employeurs en situation de

concurrence quant aux enjeux à privilégier lors des négociations. Cette diversité se manifeste particulièrement entre le groupe des manufacturiers et celui des sous-traitants. Ces derniers sont en effet plus fortement touchés par les facteurs économiques.

Les facteurs organisationnels sont intimement liés aux facteurs économiques. Les entreprises adoptent des stratégies organisationnelles différentes en fonction des pressions économiques qu'elles subissent et des créneaux qu'elles exploitent. Comme le soutient Voos (1994), ce sont surtout les entreprises qui possèdent de faibles marges de profits et qui sont plus sensibles aux coûts de main-d'œuvre, les sous-traitants, qui vont fuir les négociations regroupées pour obtenir un avantage concurrentiel sur les prix et ainsi mieux soutenir la concurrence étrangère et non syndiquée.

L'analyse des facteurs institutionnels confirme que l'impact des facteurs économiques et organisationnels peut être amoindri par la présence d'institutions fortes et représentatives à l'appui de la négociation centralisée. Malgré l'abolition du régime de décrets des conventions collectives, la présence d'un syndicat fort appuyant la négociation regroupée en permet son maintien. Il en va de même pour l'association patronale qui répond aux besoins d'un groupe particulier d'employeurs, les manufacturiers. Elle leur permet de développer collectivement des stratégies pour mieux répondre aux nombreuses pressions économiques.

L'influence des facteurs stratégiques n'est pas négligeable pour expliquer les degrés différents d'adhésion à la négociation regroupée entre le groupe des manufacturiers et celui des sous-traitants (et des fournisseurs). Ces facteurs offrent une certaine marge de manœuvre à chaque employeur. Les manufacturiers considèrent leur pouvoir de négociation augmenté au sein de la structure regroupée, surtout parce que les résultats doivent tenir compte de la réalité des plus petites entreprises. Leur évaluation du pouvoir pourrait être appelée à se modifier si les sous-traitants continuent à quitter les rangs de l'association. Ces derniers croient en majorité que leur pouvoir ne sera pas diminué en négociant au niveau de l'établissement. Cependant, selon certains d'entre eux, malgré les désavantages reliés à leur adhésion à l'association patronale, leur pouvoir de négociation et les avantages liés au réseautage sont augmentés par la

négociation regroupée et ils y demeurent. Les facteurs stratégiques demeurent une question de perception de la part des employeurs et peuvent définitivement influencer leurs choix à participer ou non à la négociation regroupée.

Cette analyse de la phase contemporaine ne saurait être complète sans considérer les liens inévitables entre ces quatre types de facteurs. Le prochain chapitre consacre d'ailleurs une section à cette analyse.

CHAPITRE 8

La logique des employeurs de l'industrie du vêtement au Québec dans la structuration des unités de négociation

Les chapitres précédents ont permis une meilleure compréhension de la logique patronale en matière d'action collective. Le coeur de l'analyse a porté sur la façon dont les préférences des employeurs ont été influencées au fil de l'histoire, et en retour, comment elles ont guidé le processus de création et de reproduction de la structure de négociation coordonnée de l'industrie. Ce qui au point de départ de la recherche apparaissait comme un comportement déviant à la tendance actuelle de décentralisation des structures de négociation révèle plutôt une série de choix cohérents d'une phase historique à l'autre.

Ce chapitre fait la synthèse des résultats empiriques et situe l'apport de cette recherche dans le courant actuel de la littérature en relations industrielles. La première section fait le point sur les différentes propositions du chapitre 2 quant à l'influence des facteurs économiques, organisationnels, institutionnels et stratégiques sur les préférences des employeurs. L'analyse des propositions théoriques posées dans le chapitre 1 nous permet, dans la seconde section de ce chapitre, de cerner dans quelle mesure l'expérience de l'industrie fournit un appui à l'approche de la différenciation et non pas à celle de la convergence. Elle insiste également sur la façon dont l'influence des sentiers de dépendance et celle du jeu des acteurs se sont manifestées au fil du temps.

8.1 La structure de négociation : le reflet des préférences et du pouvoir des acteurs.

L'approche analytique et historique utilisée dans cette recherche permet d'enrichir l'évaluation des facteurs envisagés comme des sources d'influence des préférences patronales pour un type particulier de structure de négociation. Les chapitres 5, 6 et 7 ont permis de déterminer les influences de ces facteurs pour chacune des phases de l'étude. Dans quelle mesure ces facteurs contribuent-ils à expliquer la forme actuelle de

la structure de négociation regroupée ? La cohérence des choix historiques des employeurs en regard de la structure de négociation à privilégier doit être mise en évidence.

Pour y parvenir, nous évaluons dans une première partie la force relative de chacun des facteurs pour expliquer la configuration de la structure de négociation au cours des trois phases ciblées par l'étude. L'emphase doit être placée sur les tensions entre les facteurs économiques et institutionnels qui ont traditionnellement exercé des pressions dans des directions opposées. Une seconde partie établit les liens inévitables entre les différents types de facteurs pour rendre compte de la logique patronale en matière d'action collective. Elle met en évidence la difficulté reliée à l'analyse des facteurs stratégiques qui ne peuvent être traités de façon isolée. Le chapitre 1 a reconnu le caractère central du pouvoir dans le processus de négociation et la relation d'interdépendance qui l'unit aux structures de négociation. Le niveau où se déroulent les négociations influence donc le pouvoir de négociation qu'une partie peut détenir et inversement. Cette dernière favorisera ainsi le type de structure le plus avantageux en termes stratégiques, d'où la place centrale qu'occupent les facteurs stratégiques dans le modèle théorique de l'étude (figure 8.1.). L'évaluation du pouvoir relatif nécessite la prise en compte de plusieurs facteurs, autant de nature économique, qu'organisationnelle ou institutionnelle. Seuls des liens dynamiques entre les facteurs permettent d'apprécier la véritable influence des facteurs stratégiques et de rendre compte de la structuration des choix (stratégiques) des acteurs patronaux quant au type de structure de négociation à privilégier.

8.1.1 Les préférences des acteurs patronaux : le résultat des tensions entre les facteurs économiques et institutionnels

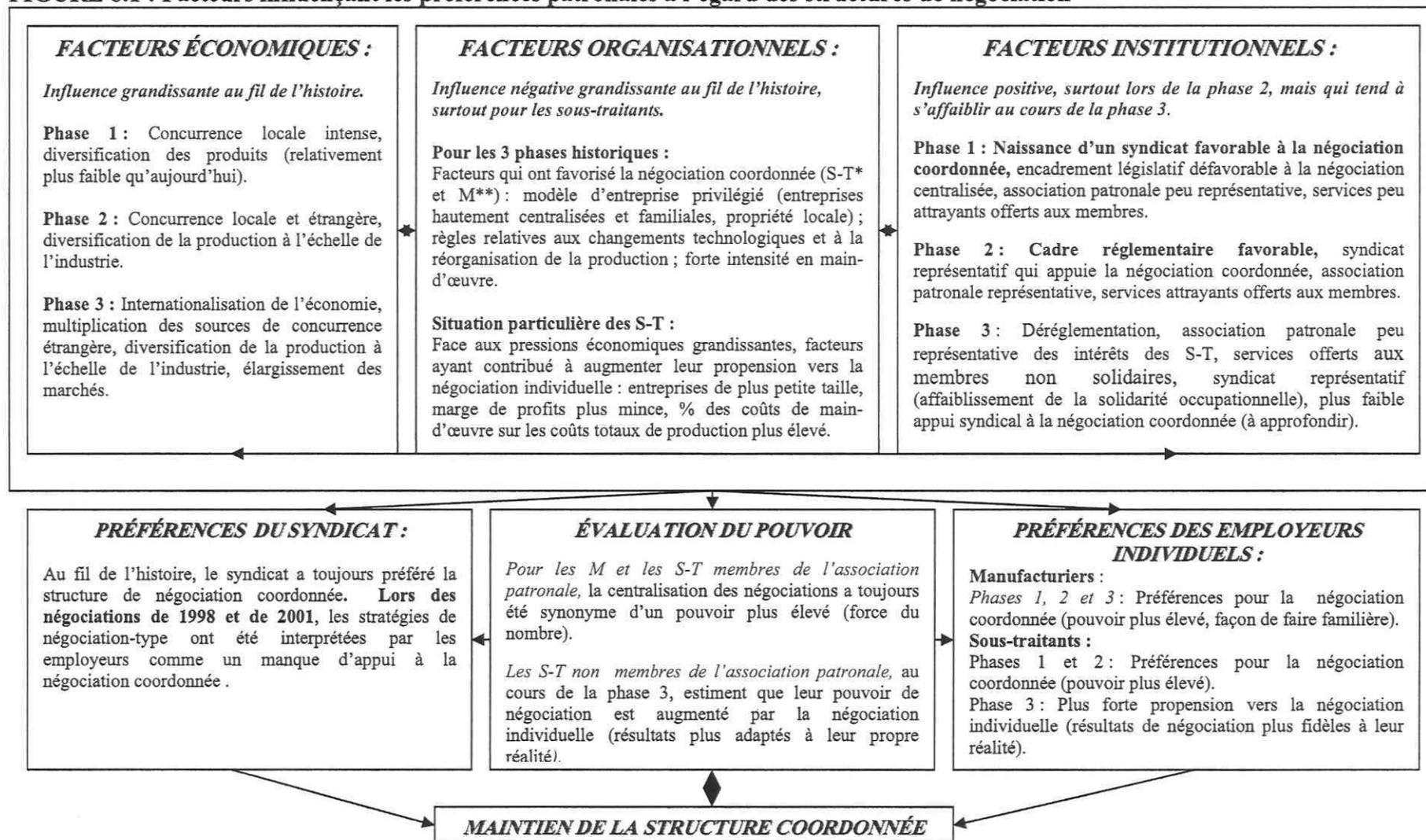
La survie de la structure coordonnée de négociation dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec demeure le résultat des préférences partagées par les parties, ce qui fournit un appui aux idées avancées de Jeong (2001). La partie dont le pouvoir relatif de négociation est le plus élevé lors de la phase contemporaine, les employeurs et particulièrement les manufacturiers, soutient toujours la structure coordonnée. Le modèle d'analyse développé visait d'ailleurs à mieux comprendre les préférences des employeurs de cette industrie qui semblent à première vue s'écarter de la tendance

générale. Il faut en effet considérer que dans le contexte nord-américain, la centralisation des négociations collectives qui implique l'échange d'informations entre concurrents est une pratique qui ne s'est jamais véritablement ancrée dans le paysage institutionnel (Crouch, 1993). Les traditions étatiques ont toujours favorisé un régime de relations du travail décentralisé qui n'encourage pas la concertation entre employeurs, lesquels sont surtout animés par un fort esprit compétitif et par un individualisme marqué.

La recherche a donc étudié la centralisation des négociations dans une ère de décentralisation. Elle a aussi intégré plusieurs sources de littérature qui, à première vue, n'offraient que très peu de possibilités de dialogue. D'un côté, les outils théoriques et empiriques développés pour comprendre la modification des préférences des parties pour des formes décentralisées de négociation ont été considérés (Deaton et Beaumont, 1980 ; Eaton et Kriesky, 1998 ; Hendricks et Kahn, 1982 et 1984). De l'autre, la recherche s'est appuyée sur un courant, surtout européen, préoccupé par la centralisation des négociations collectives et l'action collective patronale (Bunel, 1996 ; Jeong, 2001 ; Traxler, 2003 ; Zagelmeyer, 2003). Les observations empiriques ont confirmé la nécessité de considérer d'abord les facteurs susceptibles de favoriser la centralisation des négociations. Il faut toutefois tenir compte des pressions identifiées dans la littérature comme des forces susceptibles de conduire à la décentralisation et constater empiriquement comment elles agissent dans le cadre de l'industrie étudiée.

Le modèle d'analyse qui a résulté de ce mouvement itératif entre la littérature et les observations empiriques proposent quatre types de facteurs pour expliquer autant le mouvement vers la centralisation que vers la décentralisation des structures de négociation : les facteurs économiques, organisationnels, institutionnels et stratégiques. L'analyse historique a d'ailleurs confirmé l'importance de considérer ces quatre types d'explications tant dans le processus de création que de reproduction institutionnelle. D'une phase historique à l'autre, les facteurs ciblés n'ont toutefois pas toujours exercé le même poids relatif sur les préférences des employeurs en regard du type de structure de négociation à privilégier.

FIGURE 8.1 : Facteurs influençant les préférences patronales à l'égard des structures de négociation



*S-T : entreprises appartenant à la catégorie des sous-traitants et des fournisseurs.

** M : entreprises appartenant à la catégorie des manufacturiers.

Les résultats empiriques démontrent également une tension importante entre les influences exercées par ces facteurs: d'une part, les facteurs économiques et organisationnels poussent les acteurs patronaux vers l'individualisation des négociations collectives ; d'autre part, les facteurs institutionnels, en imposant certaines contraintes qui limitent leurs choix stratégiques, orientent les employeurs vers l'action collective. L'analyse des trois phases historiques révèle en plus une continuité en regard des facteurs institutionnels. Ils ont en effet contribué à influencer positivement les préférences des acteurs patronaux pour la centralisation des négociations, mais surtout, ils ont agi de façon à ce que les employeurs aient toujours considéré ce type de structure comme la plus avantageuse en termes stratégiques. Ils ont ainsi permis d'amoindrir les effets des facteurs économiques et organisationnels.

Pour mettre cette tension en évidence, il faut faire la synthèse des résultats obtenus pour chacune des phases de l'étude. D'abord, le traitement des influences historiques des facteurs économiques et organisationnels est effectué. Nos résultats empiriques confirment l'étroite relation entre ces deux types de facteurs: les facteurs organisationnels réfèrent essentiellement aux stratégies développées par les entreprises pour répondre aux pressions économiques et leurs influences poussent dans la même direction que celles des facteurs économiques. Il est ainsi nécessaire d'analyser leur influence historique. Par la suite, l'attention se concentre sur l'influence des facteurs institutionnels. De cette analyse émerge une forte interdépendance entre les facteurs institutionnels et stratégiques.

8.1.1.1 Les facteurs économiques et organisationnels

Les facteurs économiques et les stratégies organisationnelles déployées ont toujours exercé une influence importante sur les choix stratégiques adoptés par les acteurs patronaux en matière d'action collective. La figure 8.1 dévoile les caractéristiques des entreprises de l'industrie qui ont exercé une influence positive sur les préférences des employeurs pour des formes de négociation coordonnée à travers l'histoire: le modèle d'entreprise privilégié au sein de l'industrie, c'est-à-dire des entreprises hautement centralisées de propriété locale; les règles établies en matière de changements technologiques et d'organisation de la production; et la forte intensité des entreprises en main-d'œuvre. Globalement, les facteurs économiques et organisationnels ont toutefois

contribué à augmenter l'hétérogénéité des intérêts des acteurs patronaux de l'industrie, surtout si nous comparons la situation des manufacturiers à celle des sous-traitants et des fournisseurs.

Ces deux types de facteurs ont en effet exercé une influence négative grandissante sur l'action collective patronale dans l'industrie. L'élargissement constant des marchés des produits, la diversification croissante de la production à l'échelle industrielle et l'intensification de la concurrence ont contribué à diminuer la propension des sous-traitants et des fournisseurs à participer à la négociation coordonnée. Par contre, les conclusions tirées pour chacune des phases historiques de la recherche permettent d'établir, tel que nous l'avions anticipé, que l'influence de ces facteurs n'a jamais été suffisante pour mener à la décentralisation de la structure de négociation. Pour appuyer ces conclusions, il faut faire le point sur l'influence exercée par ces facteurs au fil de l'histoire.

8.1.1.1 Période historique 1875-1934

Au cours de la première phase historique de l'étude (1875 à 1934), tout indiquait que les facteurs économiques et organisationnels pouvaient favoriser la négociation au niveau de l'établissement. Le désir des employeurs de créer une contre-force défensive face au mouvement de syndicalisation massive de l'industrie l'a pourtant emporté, et par conséquent, a favorisé la création de la structure coordonnée. Même s'ils évoluaient dans des marchés exclusivement locaux et régionaux, le fort degré de concurrence entre les producteurs de vêtements pour hommes imposait des limites au développement de la confiance nécessaire pour mener une action collective. La stratégie de différenciation de la gamme des produits fabriqués à l'échelle industrielle augmentait également l'hétérogénéité des intérêts entre les employeurs, ce qui défavorisait nettement le regroupement en association. Bref, ces facteurs réunis ont contribué à exacerber l'esprit compétitif des employeurs de l'industrie en plus d'augmenter leur propension vers l'individualisme plutôt que l'action collective, surtout pour les sous-traitants. Les résultats exposés dans le chapitre 5 démontrent qu'en raison de leurs réalités particulières, ces derniers ont été les plus durement touchés par les pressions économiques. Ils ont donc privilégié des stratégies différentes pour y faire face. Les

facteurs organisationnels permettent de mettre en lumière les différences entre les types de producteurs de l'industrie.

Ces-derniers, une fois mis en relation avec les facteurs stratégiques, ont fortement influencé les préférences des employeurs quant au type de structure de négociation à privilégier. La forte intensité des entreprises en main-d'œuvre, conjuguée au désir des employeurs d'éliminer la concurrence sur les salaires et les conditions de travail, expliquent la propension plus élevée des employeurs envers la négociation centralisée. La fragmentation de l'industrie augmente également le désir des employeurs, généralement de plus petite taille, de répondre à la menace syndicale.

8.1.1.1.2 Période historique 1934-1990

Au cours de la deuxième phase (1934-1990), les pressions économiques se sont accentuées considérablement en raison de l'accroissement de la concurrence locale et étrangère. Bien qu'il soit reconnu que l'accélération du processus de mondialisation date des années 1980, les problèmes liés à l'internationalisation des échanges dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec remontent aux années 1950. Les facteurs économiques du modèle d'analyse liés à l'internationalisation de l'économie comme l'élargissement des marchés et l'intensification de la concurrence étrangère ont donc pu faire l'objet d'une vérification empirique lors de la deuxième phase de la recherche.

Les sous-traitants, caractérisés par une plus grande fragilité à cette concurrence et par une marge de profits beaucoup plus mince que celle des manufacturiers, ont eu beaucoup plus de difficultés à supporter la convention collective maîtresse et les frais reliés à la solidarité. Par contre, leur taille relativement plus petite a contribué à augmenter leur besoin de regroupement pour bénéficier de la force du nombre face au syndicat. Bien que les entreprises de l'industrie aient fait le choix de maintenir la structure de négociation coordonnée au cours de cette deuxième phase historique, il ne faut pas sous-estimer l'influence négative exercée par les facteurs économiques et organisationnels. Les pressions économiques identifiées dans le chapitre 6 ont été suffisamment importantes pour que les acteurs, autant patronaux que syndicaux, réclament de la part du gouvernement des mesures de protection commerciale.

Ces revendications tendent à confirmer la thèse selon laquelle face à la multiplication des sources de concurrence étrangère, seule l'intervention de l'État peut permettre le maintien des structures coordonnées en adoptant certaines mesures favorables à l'élargissement des aires de négociation (Kochan et Katz, 1988). Les résultats suggèrent même que sans les mesures protectionnistes et sans le système de décrets des conventions collectives, les employeurs auraient rencontré des difficultés importantes à maintenir un contrôle suffisamment élevé sur le marché. Les changements de l'environnement économique ont donc forcé les acteurs à trouver des solutions pour amoindrir leurs effets et ainsi permettre le maintien de la structure coordonnée de négociation. Il ne faut donc pas nier l'influence des facteurs économiques et organisationnels au cours de la deuxième phase, mais plutôt les considérer comme des stimulants importants à la mise en place d'innovations institutionnelles qui ont assuré la stabilité de la structure coordonnée de négociation.

8.1.1.1.3 Période historique 1990-2005

Parmi les trois phases historiques considérées par la recherche, il ne fait aucun doute que la période contemporaine est celle où les facteurs économiques et organisationnels imposent le plus de difficultés aux entreprises. Le chapitre 7 a démontré que l'internationalisation grandissante de l'économie, qui implique notamment l'exacerbation de la concurrence internationale, le retour aux règles du marché en matière de régulation et un déséquilibre important du pouvoir en faveur des employeurs, défavorise nettement l'action collective patronale.

Les sous-traitants et les fournisseurs sont fortement touchés par ces nouvelles réalités économiques. L'intensité de la concurrence, la nature des produits qu'ils fabriquent et leur faible marge de profits, sont autant de facteurs qui rendent difficile la poursuite d'une stratégie de minimisation des coûts de production au sein de la structure regroupée. Ils forment donc un groupe distinct d'employeurs au sein de l'industrie avec des intérêts fort différents de ceux des manufacturiers. Dans le cadre de la mondialisation des marchés, les sous-traitants et les fournisseurs locaux doivent relever un défi de taille : leurs donneurs d'ouvrage tendent à délocaliser une part grandissante de leur production à l'étranger, ce qui les prive de nombreux contrats.

Les facteurs économiques n'affaiblissent pas la propension des manufacturiers à adhérer à la négociation regroupée. Comme ils ne sont pas en compétition directe les uns avec les autres, ils ont donc moins de difficultés à supporter les frais de l'entente et ne sont pas limités dans la poursuite de leur stratégie de différenciation des produits. Cette stratégie de production comporte deux conséquences contradictoires pour l'action collective patronale. D'un côté, les manufacturiers sont plus favorables à l'idée de partager de l'information avec d'autres membres de l'association qui ont ciblé des niches de marché différentes, ce qui favorise la solidarité entre eux. De l'autre, cette stratégie entraîne une différenciation importante des intérêts patronaux qui affecte négativement la solidarité du groupe.

Les négociations de 1998 et de 2001 démontrent qu'il est de plus en plus difficile de rallier l'ensemble des employeurs autour d'enjeux communs. Les acteurs rencontrés sont d'avis que jamais autant de difficultés ne s'étaient imposées. Il faut ainsi s'interroger sur la part d'influence des facteurs économiques et organisationnels dans l'affaiblissement de la solidarité patronale. Les résultats empiriques suggèrent qu'outre ces facteurs, il faille aussi tenir compte de considérations institutionnelles et stratégiques pour bien comprendre l'évolution de la structure de négociation coordonnée. L'un des facteurs organisationnels considérés illustre d'ailleurs une influence importante des institutions sur le comportement des acteurs. L'âge des entreprises qui sont membres de l'association patronale est en effet supérieur à celui des entreprises non-membres. Ces dernières ont généralement négocié qu'une seule fois avec l'association avant de prendre la décision de négocier individuellement. L'un des répondants patronaux a même quitté les rangs de l'association sans avoir négocié de façon coordonnée. Ce constat conduit à l'introduction nécessaire des facteurs institutionnels dans l'explication.

En résumé, les facteurs économiques ont exercé une influence grandissante auprès des acteurs patronaux au fil du temps, ce qui les a mené à adopter des stratégies différenciées pour répondre à ces nouvelles contraintes. L'influence des facteurs économiques et organisationnels est ainsi indéniable puisqu'ils expliquent certaines mesures d'adaptation du cadre institutionnel en vue d'assurer une relative stabilité des marchés, même virtuelle, comme les politiques protectionnistes. En 2005, même si la structure de négociation coordonnée se maintient, sa survie dépend de la capacité des

acteurs patronaux à adapter leurs actions de façon à ce qu'elle demeure efficace. Il faut maintenant démontrer pourquoi, malgré l'influence négative qu'exercent les facteurs économiques et organisationnels, la structure multipatronale de négociation survit toujours. L'explication offerte par cette étude réside dans l'influence exercée par les facteurs institutionnels.

8.1.1.2 Facteurs institutionnels

L'analyse de la force relative des facteurs institutionnels au cours des trois phases historiques met en évidence leur importance pour expliquer le processus de détermination des structures de négociation. Comme l'illustre la figure 8.1, les acteurs ont su mettre en place, surtout lors de la deuxième phase historique, des institutions complémentaires à la négociation coordonnée qui ont favorisé son ancrage.

Le chapitre 5 a démontré à quel point ces facteurs occupent une place centrale dans l'explication de la création de la structure coordonnée. Malgré l'attitude favorable des gouvernements canadien et québécois envers les intérêts patronaux et un cadre réglementaire hostile à la négociation collective, les employeurs ont tout de même accepté la mise en place d'une telle structure. Craignant le pouvoir du syndicat naissant, mais surtout de perdre le contrôle sur les salaires qu'ils devaient verser à leurs employés, ils ont alors adopté une stratégie défensive. Ils ont ainsi considéré la négociation coordonnée comme le moyen le plus efficace pour continuer à exercer un certain contrôle sur le marché.

La deuxième phase historique a permis l'enracinement du régime de négociation coordonnée. Le système des décrets des conventions collectives et le comité paritaire, conjuguée aux nombreuses mesures commerciales protectionnistes ont fourni les bases nécessaires à l'ancrage de la pratique de la négociation coordonnée dans les coutumes des acteurs : la stabilité économique, la possibilité d'exercer un contrôle sur le marché et un climat de paix industrielle. Les employeurs ont donc élaboré diverses stratégies et réponses à la concurrence étrangère qui menaçait la survie de l'industrie au coeur d'une trajectoire institutionnelle bien définie et légitime. Les résultats empiriques permettent

ainsi de confirmer l'importance des facteurs institutionnels pour pallier les difficultés imposées par les facteurs économiques sur l'action collective patronale.

Cette phase est également caractérisée par l'action conjuguée d'institutions fortes et représentatives favorables à la reproduction de la structure de négociation coordonnée. Le syndicat, qui avait consolidé sa position au sein de l'industrie et qui bénéficiait d'un pouvoir élevé aux yeux des employeurs, a toujours appuyé la centralisation des négociations afin d'établir des normes et des conditions de travail uniformes au sein de l'industrie. Grâce à un cadre réglementaire favorable à la pratique de la négociation coordonnée, l'association patronale est également demeurée représentative. Au cours de cette période, surtout à partir de 1959, elle a été en mesure d'exercer un fort contrôle sur ses membres et de leur offrir des services et des avantages en mesure de combler la perte d'autonomie inhérente au regroupement. Pour les employeurs individuels, l'adhésion à l'association permettait un contre-pouvoir face à un syndicat représentatif à l'échelle de leur industrie. Le comité conjoint a également été une institution favorable au maintien de la négociation coordonnée. Ce lieu d'échange et de coopération entre les acteurs patronaux et syndicaux a favorisé un climat de paix industrielle essentiel à ce type de négociation.

À partir du moment où sont érodées les principales bases qui ont permis le maintien de cette structure, il est possible d'émettre des doutes quant aux chances de survie de cette institution. Le démantèlement du système de décrets et l'abolition de l'AMF privent les employeurs d'un certain contrôle sur le marché et par conséquent, pourraient introduire suffisamment de turbulences dans leur environnement pour mener au changement institutionnel, soit la décentralisation des négociations dans l'industrie. Pourtant, la structure coordonnée a survécu aux négociations de 1998 et de 2001. Les acteurs patronaux, surtout les manufacturiers, témoignent toujours le désir de négocier à l'échelle de l'industrie malgré l'absence de protection offerte par le cadre réglementaire. Il est ainsi possible d'expliquer le maintien de cette forme de négociation par le poids qu'exercent les institutions sur le comportement des acteurs. Au fil des années, cette institution est devenue de plus en plus difficile à modifier. Malgré les chocs exogènes qu'elle subit actuellement, les acteurs ne souhaitent pas assumer les frais liés au changement institutionnel.

En somme, autant la création que la reproduction de la structure de négociation coordonnée s'expliquent par une logique d'acteur fortement influencée par les facteurs institutionnels. Cependant, une certaine tension existe entre l'influence qu'ils exercent et celle des considérations de pouvoir. Plusieurs des facteurs institutionnels considérés doivent effectivement faire partie de l'analyse du pouvoir des parties. Par exemple, la représentativité de l'association patronale est nécessaire pour permettre aux employeurs d'exercer un contre-pouvoir face à la taille et au caractère représentatif du syndicat. L'appui syndical est également déterminant dans l'évaluation du pouvoir. De plus, le chapitre 1 a mis en évidence la forte influence du niveau des négociations sur le pouvoir des parties. Les explications offertes en regard des facteurs institutionnels doivent ainsi être mises en relation avec l'influence des facteurs stratégiques.

Malgré la prédominance des facteurs institutionnels, il ne faut pas écarter les facteurs économiques et organisationnels de l'analyse. Ces derniers ont en effet poussé les acteurs de l'industrie à adapter le cadre institutionnel à l'environnement en évolution. À la lumière de ces considérations, le constat suivant peut être posé : pour étudier l'évolution d'une structure de négociation, aucun des quatre types de facteurs du modèle d'analyse ne doit être évacué de l'explication. Seuls les liens dynamiques qui unissent les facteurs économiques, organisationnels, institutionnels et stratégiques permettent d'apprécier leur poids relatif sur le comportement des acteurs. De plus, seuls ces liens peuvent capter l'influence des facteurs stratégiques et apprécier dans quelle mesure l'évaluation stratégique des acteurs contribue à façonner la structure de négociation collective.

8.1.2 Les structures de négociation : une réponse stratégique des acteurs à leur environnement

Les préférences des employeurs dépendent de leur évaluation stratégique des bénéfices qui découlent de chaque type de structures de négociation. À son tour, cette évaluation est teintée par l'influence des facteurs économiques, organisationnels et institutionnels. Il faut donc évaluer la façon dont ces facteurs ont modifié la perception des employeurs quant au pouvoir octroyé par la structure de négociation coordonnée. Pour ce faire, il faut partir de l'influence des facteurs économiques et organisationnels sur le pouvoir de

négociation. Ces facteurs n'ont jamais modifié la perception de la majorité des employeurs quant au pouvoir que leur procure la structure de négociation coordonnée. L'analyse historique révèle plutôt l'influence prédominante des facteurs institutionnels dans l'évaluation des employeurs des avantages qui découlent d'une structure de négociation coordonnée.

Les facteurs institutionnels et stratégiques permettent ainsi de mieux rendre compte de la logique d'action des employeurs en regard de la création et du maintien de la structure de négociation coordonnée. Ils peuvent également rendre compte des bouleversements récents au sein de l'association, en l'occurrence les départs de certains membres désireux de mener des négociations individuelles. D'une part, leurs choix constituent essentiellement une réponse à l'incapacité de l'association patronale à bien représenter leurs intérêts spécifiques et de mettre en place des incitatifs ou des mesures punitives les obligeant à demeurer membres du groupe. D'autre part, ils considèrent qu'en raison de leur faible capacité de payer, leur pouvoir de négociation n'est pas désavantagé par la négociation individuelle. La logique d'action collective des employeurs de l'industrie s'explique ainsi par l'interrelation des quatre types de facteurs.

8.1.2.1 L'évaluation du pouvoir par les acteurs

L'acceptation volontaire des employeurs de la structure coordonnée de négociation en 1917 suggère qu'ils en tiraient des avantages en termes de coûts liés à la négociation et à l'administration de la convention (Davies, 1986). L'organisation des travailleurs en syndicat a également augmenté leurs incertitudes face à l'environnement, mais surtout, leur crainte de perdre le contrôle sur les salaires à verser. Les employeurs ont ainsi été alarmés par le pouvoir potentiel du syndicat et le risque de voir leurs profits diminuer. Fait surprenant, ces mêmes inquiétudes motivent toujours les manufacturiers à demeurer au sein de l'association patronale. Selon eux, le syndicat serait en mesure d'exiger des salaires plus élevés par le biais de la négociation individuelle en raison de leur plus grande capacité de payer. Ils préfèrent demeurer au sein de la structure regroupée et ainsi bénéficier de la plus faible marge de manoeuvre de certains membres du groupe dont le syndicat doit tenir compte dans ses demandes. Pour eux, l'uniformisation des

conditions de travail à l'échelle de l'industrie est un élément sécurisant. Bref, l'évaluation stratégique des employeurs à l'époque de la création de la structure de négociation coordonnée demeure pertinente pour expliquer son maintien. Selon la perception des manufacturiers, la centralisation des négociations a toujours signifié l'établissement de salaires moins élevés, moins d'incertitudes face à leurs concurrents locaux en ce qui a trait aux conditions de travail en vigueur et de plus faibles coûts de négociation et d'administration de la convention collective.

Pourtant, l'évaluation de l'effet des différents types de structure de négociation sur les salaires et sur les coûts de négociation a toujours constitué un exercice plutôt difficile. Cette évaluation demeure en effet une question de perception de la part des employeurs. À ce propos, l'analyse de la phase contemporaine a révélé que les employeurs qui ont quitté les rangs de l'association ont une toute autre lecture de ces coûts que les manufacturiers. Les préférences des employeurs sont donc largement tributaires de leur perception du pouvoir de négociation qu'ils pourraient détenir au sein de chacun des types de structures de négociation (Kochan et Katz, 1988 ; Sexton, 2001). Dans le cadre de cette évaluation du pouvoir, les facteurs économiques et organisationnels peuvent être mis à contribution.

Le pouvoir de négociation est fonction de nombreux facteurs comme le degré de concurrence sur le marché, la part des coûts de main-d'œuvre dans les coûts totaux de production, la taille et le degré d'intégration verticale des entreprises, la structure de propriété et le degré de syndicalisation de l'industrie. Suite à l'évaluation de ces facteurs, les employeurs choisiront nécessairement le type de structure qui permet d'augmenter significativement leur pouvoir de négociation : les concepts de pouvoir et de structures de négociation sont ainsi interreliés. Comment les employeurs de l'industrie ont historiquement évalué le pouvoir qu'ils détenaient par rapport au syndicat? Pour répondre adéquatement à cette question, il faut distinguer la perception des manufacturiers de celle des sous-traitants et des fournisseurs. Ces différentes perceptions sont influencées autant par l'importance des coûts de main-d'œuvre dans les coûts totaux de production et la marge de profits des entreprises que par leur taille et leur structure de production.

D'abord, la part que représentent les coûts de main-d'œuvre dans les coûts totaux de production des sous-traitants et des fournisseurs est beaucoup plus élevée que celle des manufacturiers et leur marge de profits plus mince. Ils sont ainsi plus vulnérables aux baisses de profits qui pourraient survenir de la perte de contrôle sur leurs salaires par rapport à leurs concurrents, surtout qu'ils doivent faire face à un syndicat représentatif dans l'industrie.

Ensuite, les sous-traitants sont généralement de petite taille et ce, afin de fournir la flexibilité recherchée par les manufacturiers dans la production. À l'image de la presque totalité des entreprises dans l'industrie du vêtement pour hommes, les sous-traitants et les fournisseurs ne possèdent qu'un seul établissement d'origine locale. Ils ne font que remplir les commandes des manufacturiers locaux et leur principal avantage concurrentiel demeure leurs courts délais de réponse à ces demandes. Cela signifie qu'aucun transfert de production n'est possible en cas de conflit de travail pour augmenter leur résistance financière. Depuis 2003, certains manufacturiers ont la possibilité de faire assumer une partie de leur production outremer ce qui, de leurs aveux même, contribue à augmenter leur pouvoir de négociation.

En somme, la prise en compte des caractéristiques organisationnelles des producteurs et de facteurs externes à l'action collective conduit au constat suivant : face à la forte représentativité du syndicat et à la forte concentration des entreprises dans la région montréalaise, les sous-traitants et les fournisseurs, de plus petites tailles, plus vulnérables aux hausses des coûts salariaux, plus sensibles à la concurrence et de propriété locale, devraient présenter une plus forte propension que les manufacturiers à se regrouper pour fins de négociation. En effet, la réduction du niveau d'incertitude quant aux profits par la standardisation des coûts de main-d'œuvre devrait être plus attrayante pour eux que pour les manufacturiers qui disposent de meilleures ressources pour gérer ces risques.

Comment alors expliquer que seuls les sous-traitants et les fournisseurs ont quitté les rangs de l'association patronale? Pour comprendre leurs choix stratégiques, il faut s'en remettre à leur évaluation du pouvoir. Les répondants de notre étude qui ne sont plus membres de l'association jugent qu'ils disposent d'une capacité de payer beaucoup plus faible que celle des manufacturiers. Selon eux, le syndicat doit tenir compte de cette

caractéristique et ainsi ajuster ses demandes salariales. La négociation individuelle devient pour eux le choix à privilégier pour adapter les conditions de travail à leur propre réalité et obtenir de meilleurs résultats. Ils considèrent que leur pouvoir est plus élevé au sein d'une structure décentralisée de négociation.

Ces observations soulèvent certaines interrogations quant aux choix effectués par les sous-traitants et les fournisseurs qui maintiennent leur adhésion à la structure de négociation coordonnée. Est-ce simplement parce qu'ils ne font pas la même évaluation du pouvoir qu'ils peuvent détenir au sein des différentes structures? C'est une partie de l'explication, bien que ces derniers soient conscients des avantages inhérents à la négociation individuelle. Lors des négociations de 2001, un groupe de fournisseurs a même tenté d'obtenir une entente particulière pour leur groupe avec le syndicat, ce qui témoigne que la négociation en marge de l'association patronale, du moins en groupe restreint, serait synonyme pour eux de résultats plus représentatifs de leurs intérêts. La stratégie syndicale de négociation-type a finalement contraint ce groupe d'employeurs à signer la même entente que les manufacturiers et ils sont demeurés membres de l'association. Pour la première fois, le débat récurrent au sein de l'association autour de la possibilité de scinder l'association patronale en deux groupes distincts (manufacturiers et sous-traitants) s'est concrétisé.

Comment expliquer qu'à l'intérieur du groupe de sous-traitants et de fournisseurs, certains considèrent positivement le regroupement en association alors que d'autres le considèrent comme un obstacle à l'obtention de meilleurs résultats? La clé de cette énigme réside dans les facteurs institutionnels qui ont modifié la perception des employeurs du pouvoir associé aux différents types de structure de négociation.

8.1.2.2 L'interdépendance entre les facteurs institutionnels et stratégiques

La création et la reproduction de la structure de négociation coordonnée et même les départs de certains employeurs des rangs de l'association patronale constituent différentes réponses à l'environnement mondialisé fondées sur une logique d'acteur fortement influencée par les facteurs institutionnels et stratégiques. Il faut à présent démontrer à quel point les facteurs institutionnels ont été prédominants au fil de

l'histoire dans l'analyse stratégique des employeurs à l'égard des différents types de structure de négociation.

Le chapitre 5 a traité d'un point tournant de l'histoire de l'industrie qui a mené à la création de la structure de négociation coordonnée : la naissance du syndicat. L'organisation des travailleurs a modifié l'environnement institutionnel de l'époque et l'équilibre de pouvoir traditionnel entre les parties. Ce point tournant a donc été la clé pour motiver le désir de changement des employeurs pour une négociation coordonnée. Ainsi, afin d'exercer un contre-pouvoir significatif, les employeurs ont déployé une stratégie défensive de regroupement pour fins de négociation. Cette recherche de la force du nombre par les acteurs patronaux est l'une des motivations largement reconnue dans la littérature (Behrens, 2003 ; Bosch, 2002 ; Sisson, 1987 ; Traxler, 2003 ; Traxler, 2003b ; Zagelmeyer, 2003). Elle permet de mieux comprendre cette attitude défensive des employeurs de l'industrie face aux incertitudes naissantes liées aux effets de la syndicalisation sur les salaires et les conditions de travail.

Au cours de la deuxième phase historique, les facteurs institutionnels considérés ont modifié l'évaluation patronale du pouvoir qui découlent de la structure de négociation coordonnée. Le regroupement en association leur octroyait de nombreux avantages stratégiques dont la force du nombre et l'élimination des incertitudes face à la concurrence locale en regard des conditions de travail. Les différents services offerts par l'association et la réduction des coûts liés aux relations du travail ont également influencé positivement leur désir de maintenir la négociation coordonnée. Les employeurs appréciaient particulièrement la réduction des coûts de transaction liés à la négociation, de leurs cotisations pour le fonds de pension et le régime d'assurances et des autres frais liés autant à des conseils juridiques ou à de la formation. Sans influencer leur évaluation du pouvoir détenu, ces nombreux bénéfices constituaient néanmoins des avantages stratégiques importants du regroupement.

Au cours de la troisième phase historique, les membres de l'association patronale continuent de percevoir la structure coordonnée comme un élément positif à l'égard de leur pouvoir de négociation. Ils estiment également que les bénéfices du regroupement sont toujours plus importants que certains des désavantages qui peuvent en résulter, notamment la gestion difficile des intérêts divergents. Pour ceux qui ont quitté, bien

qu'ils considèrent la négociation individuelle plus avantageuse en termes de pouvoir, l'incapacité de l'association à bien représenter leurs intérêts demeure l'élément déclencheur qui a mené à leur départ. Il faut se rappeler que les négociations de 1998 concernaient des enjeux qui affectaient particulièrement les sous-traitants et les fournisseurs. La question de l'introduction des taux minimums des décrets dans la convention affectait grandement leur structure des coûts alors que pour les manufacturiers, cet enjeu n'était pas prioritaire. Ainsi, puisqu'ils jugeaient que leurs intérêts spécifiques n'étaient pas pris en compte par l'association, certains sous-traitants et fournisseurs ont préféré quitter.

En matière d'action collective, l'association doit également fournir des services à ses membres pour qu'ils en viennent à sacrifier une part de leur autonomie. Du moins, elle doit offrir des services exclusifs à ses membres ou punir la non-adhésion. Selon la théorie de l'action collective patronale, l'offre de services divers peut résoudre les problèmes reliés au recrutement des membres de l'association ou encore permettre d'attirer des intérêts divergents au sein d'une même association. L'adhésion à une association patronale ne requiert alors que très peu de solidarité entre les membres. Par contre, lorsque vient le temps de déterminer les conditions de travail qui seront appliquées au sein des entreprises membres, la solidarité devient un élément crucial.

Les décisions récentes de l'association patronale peuvent compromettre significativement sa capacité de coordonner les stratégies et les intérêts de ses adhérents. Elle a en effet pris l'initiative de créer une nouvelle catégorie de membres dans l'association : les membres associés. Ces derniers bénéficient des services les plus importants offerts par l'association, le fonds de pension et le régime d'assurances collectives, sans pour autant assumer les frais reliés à la solidarité. De l'aveu même de certains de ces membres, ils profitent « du meilleur des deux mondes ». D'un côté, ils économisent sur les coûts associés à ces deux services; de l'autre, ils peuvent négocier des ententes plus adaptées à leur propre réalité. Cette possibilité d'adhésion utilitaire était absente lors des deux premières phases de l'étude. Il s'agit d'une piste intéressante pour expliquer la plus forte adhésion historique des employeurs à l'association. D'ailleurs, d'après les souvenirs des répondants, cette volonté aussi marquée de conclure des ententes individuelles et les départs de l'association patronale sont des phénomènes nouveaux dans l'histoire de l'association patronale.

Une question demeure toujours sans réponse. Quels sont les avantages pour les sous-traitants et les fournisseurs de maintenir leur adhésion à l'association patronale? En premier lieu, les employeurs concernés par cette question semblent toujours percevoir du regroupement une certaine sécurité face aux négociations. Leur logique d'action est donc axée vers la protection et ils cherchent à nouer des relations avec d'autres employeurs pour mieux contrôler les incertitudes de leur environnement. Selon eux, leur pouvoir est plus élevé parce qu'ils contrôlent ces incertitudes. Ils sont également de plus en plus inquiets face aux tactiques de surenchère du syndicat et considèrent toujours l'association comme le meilleur moyen pour les contrer, et ce, malgré les négociations de 2001. À ce propos, il faut mentionner que cette négociation en marge menée par les fournisseurs ne s'est pas effectuée sans l'accord des autres employeurs membres de l'association. Ils voient également d'un œil favorable l'économie de coûts liée à la négociation et à l'administration de la convention collective maîtresse. En second lieu, les sous-traitants et les fournisseurs considèrent le regroupement en association comme une source efficace de réseautage qui leur permet de demeurer informé en tout temps des principaux événements et des changements qui se produisent dans l'industrie. Ce réseau privilégié leur procure une certaine forme de sécurité qui les influence positivement à demeurer membre de l'association. En résumé, malgré les fortes pressions économiques et les caractéristiques organisationnelles variées qui augmentent l'hétérogénéité des intérêts des membres de l'association patronale, la négociation coordonnée se maintient. L'explication réside dans l'action combinée des facteurs institutionnels et de l'évaluation positive des employeurs quant au pouvoir qu'ils détiennent au sein de ce type de structure.

Cette expérience démontre que la mondialisation ne mène pas inévitablement à des types de coordination ou de négociation particulière entre les acteurs. Selon les institutions en place, des réponses différentes peuvent être élaborées pour répondre aux défis imposés par les nouvelles réalités économiques. Cette étude confirme l'importante influence des considérations économiques et financières dans l'évaluation du pouvoir de négociation détenu. Elle remet en cause l'idée très répandue dans la littérature que les nouvelles réalités économiques poussent les employeurs à décentraliser les structures de négociation. Les réponses patronales dans l'industrie québécoise du vêtement pour hommes sont en effet fondées sur une évaluation différente des bénéfices inhérents du

regroupement lors des négociations. Si plusieurs des sous-traitants s'éloignent de cette forme de négociation, règle générale, les manufacturiers continuent à y adhérer parce que cette structure leur permet de minimiser l'incertitude et, croient-ils, favorise leur pouvoir de négociation. Les facteurs économiques reliés à la mondialisation ne sont donc pas aussi univoques que certains pourraient le croire.

Pour mieux comprendre la logique de l'action collective patronale, il ne faut pas s'en remettre à un seul type d'explication qui ne tient qu'aux facteurs économiques et organisationnels. Il faut aussi tenir compte des facteurs institutionnels et stratégiques qui changent l'évaluation que font les acteurs dans les contextes particuliers. Une approche globale et dynamique à l'explication de la force des institutions collectives face aux facteurs de décentralisation trop souvent présentés comme étant inexorables en contexte de mondialisation suppose l'intégration de ces différents types d'explication. En particulier, il faut arriver à jauger la dynamique des acteurs qui sous-tend les institutions en place et évaluer la force relative de ces institutions dans la structuration des choix des acteurs.

Il faut en effet expliquer la façon dont les acteurs perçoivent les avantages stratégiques qui découlent d'un type de structure de négociation, et ce, sans oublier l'influence du poids institutionnel. Ce constat met en évidence toute la difficulté reliée à l'interdépendance entre les facteurs institutionnels et stratégiques. L'explication offerte dans cette première partie de chapitre laisse effectivement entrevoir des tensions importantes entre ces deux types de facteurs. L'analyse de l'évolution d'une structure de négociation ne peut donc pas écarter les choix stratégiques des acteurs, lesquels sont fortement influencés par la voie institutionnelle tracée dans l'histoire.

L'analyse a aussi révélé l'importance de l'appui syndical pour que la structure de négociation coordonnée puisse se maintenir. Le modèle d'analyse propose de considérer ce facteur comme une source d'influence institutionnelle puisque le syndicat est l'une des institutions complémentaires à la négociation coordonnée. Pourtant, il pourrait également être considéré comme un facteur stratégique. Les employeurs, en constatant une modification des préférences du syndicat pour un certain type de structure, pourraient voir une stratégie visant à obtenir un avantage tactique à la table de négociation (Kochan et Katz 1988). Les acteurs patronaux auraient alors à modifier leur

stratégie de manière à présenter un contre-pouvoir efficace à ces tactiques. D'ailleurs, les stratégies syndicales de surenchère déployées lors des négociations de 1998 et de 2001 ont guidé certains employeurs à reconsidérer leur adhésion au sein de la structure coordonnée.

La variable dépendante de cette étude, les préférences patronales pour un type particulier de structure de négociation, introduit une autre tension dans les explications offertes. Le choix de cette variable nous a obligé à considérer l'appui du syndicat à la négociation coordonnée comme une source d'influence des préférences patronales. Pourtant, le cadre théorique privilégié suggère que les structures de négociation sont le résultat des préférences des parties concernées. En conséquence, les préférences syndicales pourraient constituer une variable dépendante à l'étude et la plupart des facteurs avancés dans le modèle d'analyse, à l'exception des facteurs organisationnels, seraient pertinents pour les étudier.

En somme, certains facteurs institutionnels peuvent également revêtir un caractère stratégique. La ligne de démarcation n'est donc pas facile à tracer entre ces deux types de facteurs. Pour dénouer ces tensions, il faut revenir à des considérations théoriques générales qui permettent de mieux comprendre la logique des acteurs en matière d'action collective. L'âge des entreprises, laquelle réfère au degré de socialisation au sein d'une institution, offre certains indices quant à la nécessité d'introduire dans l'analyse d'autres types de considérations comme le poids de l'histoire, de la tradition et des institutions en place. À l'image des considérations théoriques avancées dans les premiers chapitres de la thèse, l'évaluation des préférences des employeurs à l'égard des structures de négociation doit intégrer des considérations historiques et l'importance du jeu des acteurs. Dès lors, il faut mettre en scène les propositions théoriques qui sous-tendent la recherche pour mieux rendre compte de la logique d'action collective patronale dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec.

8.2 La logique d'action patronale à la lumière de la théorie néo-institutionnaliste

Le chapitre 1 a jeté les bases théoriques sur lesquelles l'analyse de l'action collective patronale devait s'appuyer. Deux courants s'opposent et appréhendent de façon distincte les impacts de la mondialisation sur les institutions. D'une part, l'approche de la convergence soutient que les effets des facteurs économiques et organisationnels doivent nécessairement mener à la décentralisation des structures de négociation. D'autre part, l'approche de la différenciation suggère que différentes réponses sont possibles en matière d'action collective patronale en raison du contexte institutionnel propre à chaque nation ou industrie. Trois propositions théoriques ont été formulées pour vérifier la pertinence de ces deux thèses, l'une en lien avec l'approche de la convergence et deux autres en lien avec l'approche de la différenciation. Cette section met d'abord en évidence les observations empiriques qui fournissent un appui au courant de la différenciation. Les principaux éléments des théories néo-institutionnalistes sont ensuite mis à contribution pour mieux rendre compte de la logique d'action des employeurs de l'industrie en matière de négociation collective.

8.2.1 L'expérience de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec : un appui au courant de la différenciation

L'analyse des préférences des employeurs à travers l'histoire a révélé que de nombreux facteurs, surtout stratégiques et institutionnels, ont influencé positivement leur volonté de maintenir la structure coordonnée de négociation. La stabilité de cette forme de négociation s'explique en effet par le poids des institutions. Pour approfondir l'analyse, il faut discuter de la pertinence des trois propositions théoriques de la recherche et ainsi fournir des pistes d'explications d'un cas déviant à la tendance mondiale en matière de structure de négociation collective et d'action collective patronale.

Selon les résultats empiriques, la structure de négociation dans l'industrie est le reflet des préférences partagées des parties à la maintenir en force. Les employeurs, dont le pouvoir semble augmenter grâce à la mondialisation, considèrent toujours la négociation coordonnée comme une pratique associée à de meilleurs résultats, du moins

les manufacturiers. L'analyse historique du poids des facteurs qui influencent les préférences des employeurs à l'égard des structures de négociation permet ainsi d'apporter de nouveaux éléments dans le débat qui oppose les tenants de l'approche de la convergence à ceux de l'approche de la différenciation.

L'approche de la convergence soutient que la mondialisation mène inévitablement à l'uniformisation des institutions nationales (Jacoby, Nason et Kazuro, 2005 :44). En matière d'action collective, seule la décentralisation des négociations permettrait alors aux employeurs de maximiser leurs intérêts (Eaton et Kriesky, 1998 ; Flanders, 1974 ; Hendricks et Kahn, 1982 ; Katz, 1993 ; Marginson, Arrowsmith et Sisson, 2003 ; Piore et Sabel, 1984 ; Purcell et Ahlstrand, 1994 ; Traxler, 2003 ; Traxler, 2003b ; Voos, 1994 ; Zagelmeyer, 2003). Cette position théorique s'appuie sur une vision de l'action collective patronale comme la simple mise en commun d'intérêts prédéterminés et fixes. Plus particulièrement, l'action collective entre employeurs viserait uniquement la poursuite du seul intérêt économique qu'ils partagent (Abraham, 1986 ; Bowman, 1998 ; Brown, 1983 ; Ferguson, 1984 ; Friedman, 1991 ; Gourevitch, 1986 ; Kurth, 1979 ; Offe et Wiesenthal, 1980 ; Olson, 1965). Les résultats empiriques de la recherche révèlent pourtant un tout autre visage des effets de l'internationalisation grandissante des marchés. Malgré les forces associées à ce processus, le modèle de négociation privilégié dans l'industrie ciblée témoigne de la poursuite d'intérêts variés, souvent sous optimaux en termes économiques, par la voie du regroupement. Les résultats ne peuvent ainsi appuyer la première proposition théorique et remettent en cause l'idée répandue selon laquelle les structures de négociation constituent simplement le résultat de l'influence surdéterminante des facteurs de marché et organisationnels. Par contre, ils ne nient pas leur influence.

Ces facteurs ont, au fil de l'histoire, imposé de plus en plus de difficultés au maintien de la solidarité entre les employeurs. Dans l'analyse des préférences des employeurs pour un type particulier de structure de négociation, la mondialisation est ainsi un facteur important à considérer sans pour autant être surdéterminante. Au contraire des idées largement véhiculées qui établissent des liens étroits entre la mondialisation des marchés et la décentralisation des structures de négociation, les résultats empiriques démontrent une toute autre logique d'action des employeurs : les acteurs conservent une marge de manœuvre importante pour offrir des réponses stratégiques différenciées face

à des changements environnementaux. Les facteurs économiques et organisationnels ne peuvent ainsi contraindre les employeurs à privilégier un modèle unique de structures de négociation : des négociations individuelles au niveau de l'établissement.

Les observations basées sur la phase contemporaine révèlent des tensions entre la thèse de la convergence et celle de la différenciation. L'influence grandissante des facteurs économiques et organisationnels contribue à modifier l'évaluation des employeurs des bénéfices découlant de l'action collective patronale, la preuve étant que certains d'entre eux ont quitté les rangs de l'association patronale pour mener des négociations individuelles. Ces détracteurs ne représentent par contre qu'une minorité d'employeurs avec des caractéristiques organisationnelles particulières, à savoir les sous-traitants et les fournisseurs. Malgré les pressions de la mondialisation, les principaux joueurs de l'industrie, les manufacturiers, accordent toujours leur préférence à la négociation regroupée. Pour expliquer le maintien de la centralisation des négociations collectives dans un environnement mondialisé, la théorie de la convergence n'est donc pas d'une grande utilité : d'abord, elle minimise la marge de manœuvre laissée aux acteurs pour effectuer des choix stratégiques distincts face à des pressions communes; ensuite, elle considère qu'un seul intérêt économique oriente les actions des employeurs dans leurs actions.

Nos observations empiriques fournissent plutôt des appuis à l'approche de la différenciation. Selon cette dernière, les nations adoptent des stratégies variées d'intégration à l'économie internationale en fonction des structures institutionnelles et organisationnelles en place (Boyer et Hollingsworth, 1997 ; Hall et Soskice, 2001 ; Whitley, 1999). Le comportement, les stratégies, les préférences et même l'identité des acteurs sont ainsi influencés par les institutions en place (Jacoby, Nason et Kazuro, 2005). Cette approche permet d'expliquer pourquoi certains employeurs, même confrontés aux pressions liées à la mondialisation, peuvent collectivement faire le choix de centraliser les négociations collectives. L'action collective patronale est donc considérée comme étant l'expression d'intérêts construits : les intérêts des employeurs sont hétérogènes et doivent être reconstruits par les associations patronales pour établir un agenda commun d'actions (Bowman 1998, Schmitter et Streeck, 1981; Schmitter et Grote, 1997; Streeck, 1987; Tolliday et Zeitlin, 1991).

Nos observations empiriques fournissent également un appui important aux idées de Tolliday et Zeitlin (1991) selon lesquelles les difficultés imposées à l'action collective patronale par les pressions économiques peuvent être surmontées grâce à la présence d'institutions fortes. L'expérience de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec démontre à quel point l'effet combiné des choix stratégiques des syndicats, du gouvernement et des employeurs est important à considérer pour expliquer le maintien de la structure de négociation coordonnée. Au cours de l'histoire, le comportement, les stratégies et les préférences de ces acteurs ont en effet été fortement influencés par les institutions en place.

Concrètement, le syndicat a toujours fait la promotion de la structure de négociation coordonnée et de l'uniformisation des conditions de travail à l'échelle de l'industrie. Il a mis en œuvre différentes stratégies qui s'harmonisaient avec la structure de négociation coordonnée, notamment la promotion et la défense du système des décrets des conventions collectives, des mesures protectionnistes et de la politique d'introduction des changements technologiques et de modernisation de l'industrie. Une fois la structure de négociation établie, les acteurs patronaux ont développé des stratégies pour permettre à l'industrie de survivre à la concurrence étrangère. Au fil des années, ils en sont venus à aligner leurs stratégies de relations du travail et même les stratégies de développement économique de l'industrie à la structure de négociation coordonnée. À la lumière des résultats empiriques, seul le réseautage des employeurs en association a permis les bases nécessaires pour que l'industrie se démarque de la concurrence étrangère pendant de si nombreuses années.

Du côté des gouvernements, les effets de l'internationalisation croissante qui ont été ressentis très tôt dans l'industrie les ont contraints d'agir, et ce, dans le respect des intérêts partagés par les acteurs domestiques. À titre d'exemple, mentionnons les nombreuses politiques protectionnistes adoptées au niveau fédéral et la longue vie du système québécois de décrets des conventions collectives unique en Amérique du Nord. Cette particularité du système québécois de relations du travail a toutefois été sévèrement remise en cause à l'aube de la troisième phase historique de notre étude. Les employeurs de l'industrie ont exercé de fortes pressions sur le gouvernement pour que ce régime soit aboli. Le gouvernement a finalement cédé à leur demande en 2000. La forte mobilisation syndicale a toutefois permis l'adoption de mesures particulières de

protection pour les travailleurs de l'industrie du vêtement directement dans la *Loi sur les normes du travail* (a. 92.1 à 92.4). Les idées avancées par Boyer et Hollingsworth (1997) sont ainsi appuyées : les nations adoptent des stratégies différentes d'intégration à l'économie internationale en fonction des structures institutionnelles et organisationnelles dans lesquelles les acteurs sont imbriqués.

Cette recherche fournit ainsi des appuis importants au courant selon lequel la configuration des forces institutionnelles, qui diffère selon le contexte national ou l'industrie dans laquelle elle est imbriquée, contribue à colorer de manière distinctive les stratégies et les structures des organisations (Hall et Soskice, 2001 ; Whitley, 1999). Malgré la mondialisation des marchés, plusieurs réponses peuvent être offertes par les acteurs en regard du type de structure de négociation à privilégier, et ce, en fonction du contexte institutionnel plus large dans lequel ils évoluent. Les employeurs et leurs organisations, les syndicats et les gouvernements constituent donc des corps institutionnels complexes influencés par les pressions externes, et en retour, influencent leur environnement (Tolliday et Zeitlin, 1991). À la lumière des résultats empiriques, il faut ainsi reconnaître la primauté théorique et analytique des institutions, c'est-à-dire qu'elles coexistent avec les acteurs et qu'elles influencent fortement leurs actions. Dès lors, le recours aux théories néo-institutionnalistes devient des plus pertinents pour mieux comprendre la logique déviante des employeurs de l'industrie québécoise du vêtement pour hommes.

8.2.2 L'importance de la dépendance au sentier et du jeu des acteurs

Le chapitre 1 a avancé que les approches néo-institutionnalistes, malgré certaines différences théoriques, peuvent s'enrichir mutuellement (Thelen, 1999 ; Hall et Taylor, 1996 ; Lecours, 2002). Cette thèse a tenté d'évaluer la pertinence de deux propositions théoriques inspirées de ces approches. Les observations révèlent toute la richesse des explications offertes par l'approche du choix rationnel pour éclairer le processus de structuration des choix des employeurs en matière d'action collective et de détermination des structures de négociation. Par contre, cette approche présente certaines limites lorsque vient le temps de rendre compte de considérations autres que stratégiques pour expliquer le processus de reproduction de la structure coordonnée,

d'où l'originalité de l'approche adoptée par cette thèse. Par son apport historique dans la compréhension de la logique des acteurs en matière d'action collective, elle intègre des variables importantes dans l'explication comme le poids institutionnel et les traditions.

La première proposition théorique voulait vérifier dans quelle mesure, une fois inscrites dans une trajectoire institutionnelle qui impose des contraintes aux acteurs, les structures de négociation voyaient leur développement futur influencé par cette trajectoire. Les changements institutionnels sont possibles, mais ils sont limités par les contraintes imposées par le sentier de dépendance (Deeg, 2004 ; Lecours, 2002 ; North, 1990 ; Pierson, 1996 et 2000 a, b, c, d ; Skocpol, 1979 ; Steinmo et Thelen, 1992, Thelen, 1999). Il faut donc comprendre qu'une institution évoluera en s'adaptant au cadre institutionnel en place, lequel inclut le cadre réglementaire d'une nation. Une fois qu'une institution est historiquement ancrée, elle devient le point de référence à partir duquel, même si elle est remise en question, les adaptations seront apportées pour la rendre plus efficace. Dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec, la structure de négociation coordonnée constitue ce point de référence depuis près de neuf décennies. Le fonctionnement des relations du travail dans les entreprises concernées est ainsi teinté par cette institution et son démantèlement impliquerait de nombreux efforts pour modifier l'ensemble des pratiques reliées à la négociation. Au fil de l'histoire, les façons de penser des acteurs ont nécessairement été modifiées et ils en sont venus à considérer cette institution comme une fin en soi, et par conséquent, non plus comme un moyen de résoudre leurs problèmes collectifs (Thelen, 2003).

Il s'agit clairement d'une manifestation du poids de l'histoire et d'un cas de ritualisation de cette institution. Les commentaires recueillis lors des entretiens révèlent d'ailleurs que les acteurs, même s'ils pouvaient retirer des avantages à décentraliser les négociations collectives, préfèrent nettement s'appuyer sur des façons de faire qui sont familières. La simple volonté des acteurs ne peut donc pas expliquer entièrement les phénomènes sociaux. Il faut plutôt s'en remettre à la notion de développement institutionnel qui implique qu'une fois créée, une institution est relativement stable et sa configuration influence la forme qu'elle prendra dans le futur (North, 1990). En effet, la structure institutionnelle implantée restreint la gamme de choix qui s'offrent aux employeurs et par conséquent, influence leurs décisions dans le temps. Même si les

employeurs individuels de l'industrie témoignaient d'un certain désir de quitter les rangs de l'association, leur marge de manœuvre est limitée par les choix qu'ils ont effectués dans le passé. Les institutions complémentaires à la structure de négociation coordonnée, à savoir l'association patronale et le syndicat, et les pratiques passées de négociation collective ont instauré une façon de faire et des règles de conduite de plus en plus difficiles à contourner. De plus, l'association patronale a su mettre en place les stratégies adéquates pour adapter l'action collective aux nouveaux contextes environnementaux, tout en offrant les incitatifs nécessaires pour susciter le maintien de l'adhésion des membres.

L'analyse a également cherché à cerner l'influence des porteurs de projets sur le développement des institutions. Puisque l'action collective patronale vise la résolution d'un problème collectif, la réflexion autour de la deuxième proposition théorique de la thèse a ainsi porté sur la capacité des acteurs qui oeuvrent au développement d'une institution à influencer la configuration de cette dernière (Hall et Taylor, 1996 ; Mahoney, 2000 ; Thelen, 1999 ; Lecours, 2002). Ce sont principalement les manufacturiers qui ont supporté la création de la négociation coordonnée pour répondre à la menace du syndicalisme naissant. Ces porteurs de projets sont en effet ceux qui détiennent le plus grand pouvoir d'influence dans l'association, notamment en raison de leur position de donneur d'ouvrage aux autres membres, à savoir, les sous-traitants et les fournisseurs.

Le maintien de la structure de négociation coordonnée s'explique toujours par le support des manufacturiers. Selon la théorie institutionnaliste du choix rationnel, les institutions peuvent se reproduire et être maintenues tant et aussi longtemps que les acteurs, par le biais d'un calcul stratégique, jugent que les bénéfices qu'ils en retirent sont suffisants (Hall et Taylor, 1996 ; Mahoney, 2000). Cette vision instrumentaliste des institutions est également présente dans la conceptualisation de la relation entre les structures institutionnelles et le comportement individuel des acteurs des institutionnalistes historiques. Selon eux, le comportement des acteurs, bien que rationnel, n'est pas entièrement stratégique. Ils insistent particulièrement sur le besoin des acteurs de s'appuyer sur des éléments routiniers et familiers dans leurs décisions et leurs actions (Hall et Taylor, 1996 : 940). C'est donc ce qui explique pourquoi les acteurs patronaux de l'industrie ne cherchent pas nécessairement à maximiser leurs actions. Ils appuient

plutôt leurs décisions sur leurs propres interprétations des situations qui sont elles-mêmes influencées par les guides moraux et cognitifs qui ont été élaborés au sein même de l'institution concernée. Ces observations renforcent la pertinence du cadre analytique développé dans cette thèse qui propose de s'en remettre aux préférences des acteurs patronaux pour expliquer le maintien de la négociation coordonnée. Il devient ainsi plus facile de comprendre pourquoi les facteurs économiques et organisationnels n'imposent pas une direction univoque dans les choix des employeurs.

Les principaux éléments théoriques des approches néo-institutionnalistes doivent maintenant être intégrés à l'analyse pour rendre compte des véritables influences qui ont pesé sur les employeurs dans les processus de création et de reproduction du régime de négociation coordonnée. D'abord, il faut expliquer théoriquement la naissance de la structure de négociation coordonnée en insistant particulièrement sur les principales tensions de l'environnement des acteurs qui ont créé un point tournant de l'histoire. Ensuite, il faut démontrer qu'une fois cette institution créée, différents mécanismes de renforcement ont agi de manière à la maintenir en place.

8.2.2.1 La création de la structure de négociation coordonnée : une réponse stratégique aux turbulences du contexte institutionnel

D'un point de vue théorique, il faut considérer la mise en place volontaire du régime de négociation coordonnée dans l'industrie comme le moyen privilégié par les employeurs pour augmenter la prévisibilité de leur environnement. Elle représente aussi la réponse stratégique collective aux transformations de l'environnement institutionnel dans lequel ils évoluaient. La structure de négociation coordonnée est ainsi devenue le mécanisme privilégié pour encadrer la relation de coopération entre les employeurs et pour leur permettre d'en retirer des bénéfices. Comme les actions des employeurs dépendent de leur propre interprétation des événements et de l'environnement, leurs décisions, leurs intérêts, leurs préférences et même leur identité doivent être expliqués par le contexte institutionnel en place (Lecours, 2002). À la lumière de ces constats théoriques, comment expliquer qu'en l'absence de toutes contraintes légales, les employeurs de l'industrie ont volontairement décidé de recourir à la négociation collective ? Bien plus, pourquoi ont-ils accepté, dès 1917, une structure de négociation débordant les limites

traditionnelles de l'entreprise pour fixer des conditions de travail uniformes à l'échelle industrielle?

Selon les théories néo-institutionnalistes, les acteurs tendent à privilégier certaines actions et certaines institutions qui répondent à leurs préférences et leurs intérêts, en fonction de leur propre interprétation des réalités socio-économiques. Ainsi, pour mieux comprendre le point tournant de l'histoire qui a mené les employeurs de l'industrie à accepter la mise en place de la structure coordonnée, il faut s'en remettre aux différentes tensions qui ont marqué leur environnement à cette époque. Le processus de création institutionnelle se déclenche en effet lorsque les tensions, qu'elles soient politiques, économiques ou sociales, sont considérées comme suffisamment aiguës par les acteurs pour justifier l'action (Lecours, 2002 ; Thelen, 1999). De plus, ceux qui détiennent le plus fort pouvoir d'influence au sein d'un groupe peuvent façonner cette nouvelle institution en fonction de leurs intérêts spécifiques. Il faut donc considérer l'état des relations de pouvoir entre les acteurs en les situant au sein du contexte institutionnel en place (Thelen, 2003). Les manufacturiers ont ainsi été en mesure de saisir les opportunités offertes par les institutions déjà en place pour façonner une nouvelle voie institutionnelle en mesure de répondre à leurs intérêts à ce point précis de l'histoire, en l'occurrence, une réponse à l'organisation des travailleurs de l'industrie.

Pourquoi les employeurs ont-ils reconnu le syndicat comme le représentant officiel des travailleurs et négocié les conditions de travail au niveau sectoriel alors qu'ils bénéficiaient d'un fort pouvoir d'influence auprès du gouvernement ? Tel que Deeg (2004 : 7) le suggère, il faut s'en remettre à la logique du système institutionnel en place pour mieux comprendre un tel renversement de situation. Selon les données historiques disponibles, la naissance du syndicalisme dans l'industrie a constitué une menace suffisante au pouvoir des employeurs en plus de provoquer une rupture importante avec la logique du système précédent. Les employeurs ont alors œuvré à modifier le paysage institutionnel pour qu'il s'adapte au nouvel environnement incertain. Le désordre industriel et les nombreuses vagues de grèves organisées par le syndicat naissant ont introduit suffisamment de tensions politiques au sein de l'environnement institutionnel pour amener les employeurs à prendre action.

Selon Powell et DiMaggio (1991 :11), les acteurs tendent à façonner des institutions qui sont compatibles à celles qui existent déjà puisqu'ils sont fortement influencés par les référents du monde social dans lequel ils sont imbriqués. À ce propos, il faut rappeler que les employeurs de l'industrie du vêtement pour hommes agissaient de manière collective même avant la Première Guerre Mondiale au sein des MAVQ. Ils ont néanmoins attendu la révolte des syndicats pour étendre cette coopération à la détermination des conditions de travail. La création de la structure de négociation coordonnée devenait ainsi le prolongement naturel des formes d'action collective ad hoc déjà existantes pour présenter une force patronale défensive mieux organisée au syndicat. Le groupe d'employeurs actifs dans la création de ce nouveau régime de négociation a par la suite bénéficié d'un fort pouvoir d'influence dans l'industrie. Les entreprises dont le pouvoir relatif est le plus élevé sont effectivement en mesure de saisir les opportunités offertes pour constituer une institution fidèle à leurs intérêts, laquelle renforce leur position de groupe dominant au sein de cette nouvelle configuration institutionnelle (Hall et Taylor, 1996).

En somme, les constats empiriques effectués confirment plusieurs des éléments des théories néo-institutionnalistes entourant le processus de création institutionnelle. L'action patronale dans l'industrie a émergé pour résoudre un problème collectivement perçu, l'avènement du syndicalisme. La configuration de cette nouvelle institution a nécessairement été influencée par les acteurs impliqués dans ce processus, en particulier par les manufacturiers. Selon leurs perceptions des réalités socio-économiques qui prévalaient alors, ils ont pris les moyens d'action appropriés et ont façonné un dispositif institutionnel en mesure d'encadrer le problème à résoudre. Les résultats appuient également l'une des idées fortes de l'approche historique : le processus de création institutionnelle provient de points tournants de l'histoire qui amènent certains acteurs, les porteurs de projets, à élaborer un cadre dans lequel leurs intérêts sont les mieux représentés (Hall et Taylor, 1996 ; Lecours, 2002 ; Thelen, 1999). Toujours selon cette approche, plus un événement survient tôt dans une séquence, plus il aura une grande importance sur les événements à venir (Pierson, 2000a : 76). Il faut ainsi comprendre que la naissance hâtive de la structure de négociation coordonnée dans l'industrie vient par le fait même la renforcer et influencer le processus de reproduction institutionnel.

8.2.2.2 La reproduction de la structure coordonnée : résultat de l'effet du poids institutionnel et historique et du jeu des acteurs

Pour expliquer la reproduction de la structure de négociation coordonnée, il faut partir du principe de la dépendance au sentier : au cours de la phase de reproduction institutionnelle, différents mécanismes de renforcement bloquent la voie institutionnelle et la maintiennent en force. Ces mécanismes prennent plusieurs formes qui ont fait l'objet d'une présentation détaillée par Thelen (1999, 2003) et Pierson (2000 a,b,c,d). L'importance des frais initiaux encourus favorise le maintien de l'adhésion à une voie institutionnelle puisque les acteurs sont désireux de les recouvrer. Les effets d'apprentissage agissent lorsque les acteurs mettent à profit les connaissances acquises au sein d'une voie institutionnelle pour la rendre plus efficace et l'adapter aux différents changements qui s'opèrent au sein du contexte institutionnel. Les effets de coordination réfèrent à l'accroissement des bénéfices offerts aux acteurs lorsque d'autres en viennent à adopter les mêmes comportements et promouvoir la même voie institutionnelle. Les anticipations adaptatives, étroitement liées aux effets de coordination, agissent lorsque les acteurs en viennent à privilégier une voie institutionnelle particulière parce qu'ils s'attendent à ce que d'autres le feront également et qu'ils ne souhaitent pas se retrouver en marge du groupe. Il faut aussi considérer l'influence de l'autorité politique en faveur d'une voie particulière (Mahoney, 2000 : 516) et celle de la légitimité, un mécanisme selon lequel la plus grande acceptation par les acteurs d'une voie institutionnelle va inciter les autres acteurs à l'adopter.

En matière d'action collective patronale, la question des mécanismes de renforcement, bien que pertinente, doit être traitée avec prudence. L'action collective implique en effet la notion de sentiment d'appartenance à un groupe et des émotions qui peuvent être modifiées facilement, d'où l'impossibilité de l'expliquer entièrement par de simples calculs stratégiques. Certains mécanismes de renforcement s'avèrent également moins utiles pour expliquer le maintien de l'action collective patronale, notamment l'importance des frais initiaux encourus. Les coûts associés à la constitution d'un groupe social, en comparaison à la formation d'institutions complexes comme un appareil étatique ou une économie de marché, sont beaucoup moins élevés. Par contre, les effets de coordination sont particulièrement utiles puisque l'action collective offre aux acteurs impliqués un cadre qui favorise l'émergence d'un certain niveau de

confiance et de solidarité entre les membres de la collectivité. Ces effets de coordination augmentent dans le temps et ils contribuent à déclencher une trajectoire institutionnelle qui encadrera l'évolution des actions du groupe. Les coûts reliés à une stratégie de « sortie » de l'action collective tendent à augmenter à mesure que ces mécanismes de renforcement agissent. L'idée selon laquelle ce type d'action serait reproduit dans des processus qui suivent un sentier de dépendance devient alors pertinente et utile. Tant et aussi longtemps que les mécanismes de renforcement vont maintenir les liens entre les acteurs ou vont renforcer les frontières de la collectivité, l'action collective sera beaucoup plus difficile à renverser ou à modifier. Selon nos observations empiriques, les acteurs patronaux ont effectivement mis en place différents mécanismes et outils qui ont favorisé le renforcement et la reproduction de la structure de négociation coordonnée. Au cours de l'histoire, cinq types de mécanismes ont permis de bloquer cette voie institutionnelle : l'autorité politique, la complémentarité institutionnelle, les effets d'apprentissage, les effets de coordination et la légitimité.

L'analyse de la deuxième phase historique révèle que l'autorité politique explique en grande partie la reproduction de cette structure de négociation, ce qui est cohérent avec les conclusions tirées à l'égard des facteurs du modèle d'analyse. Le cadre réglementaire qui entourait le processus de négociation a effectivement permis d'ancrer cette pratique dans le paysage institutionnel. Plus particulièrement, le système des décrets offrait un degré élevé de certitudes quant aux actions des autres employeurs de l'industrie, tous soumis aux mêmes conditions de travail. Les employeurs tiraient alors de nombreux avantages à s'impliquer activement dans l'élaboration des conditions de travail, donc à imposer leurs propres intérêts dans ce processus. Dans les termes de l'approche du calcul rationnel, les acteurs patronaux ont donc conservé des intérêts à ce que la structure de négociation soit reproduite. Cette deuxième phase historique a également été marquée par l'adoption de nombreuses mesures de protection commerciale, lesquelles ont permis aux employeurs de maintenir un certain contrôle sur les marchés, mais surtout, de continuer à retirer des bénéfices de la structure de négociation coordonnée (Hall et Taylor, 1996).

Les observations empiriques renforcent également l'idée de complémentarité institutionnelle avancée par les théories néo-institutionnalistes. Cette dernière suggère que les nombreuses institutions qui constituent une même trajectoire se renforcent

mutuellement et permettent de lui donner une cohérence et une stabilité (Thelen, 2003). Les résultats démontrent en effet à quel point le syndicat et l'association patronale ont été en mesure de soutenir et de renforcer la structure de négociation coordonnée. Ces deux institutions hautement représentatives et profondément intégrées dans l'industrie ont historiquement fait la promotion des avantages découlant de cette forme de négociation. Ils ont également développé des relations favorables à son maintien en plus d'adapter leurs stratégies et leurs actions de manière à permettre sa reproduction dans le temps. Cette lecture du rôle des acteurs suggère qu'un autre mécanisme de reproduction a exercé une influence importante dans cette expérience de négociation, les effets d'apprentissage. Les acteurs patronaux ont en effet capitalisé sur les connaissances qu'ils ont développées au sein de cette structure institutionnelle pour l'adapter et la rendre plus efficace.

De plus, la forte représentativité historique de l'association patronale au sein de l'industrie permet de confirmer l'influence d'autres mécanismes de renforcement de la structure de négociation coordonnée: les effets de coordination et la légitimité. D'abord, en regard des effets de coordination, les bénéfices des employeurs engagés dans la structure de négociation coordonnée ont augmenté au fur et à mesure que d'autres employeurs ont rejoint les rangs de l'association, ce qui réduit davantage les incertitudes en provenance de leur environnement et de leurs concurrents. Ensuite, puisque la grande majorité des entreprises de l'industrie étaient membres de l'association patronale, les employeurs individuels ne souhaitaient pas être tenus en marge de ses activités ni des ententes négociées à l'échelle de l'industrie, ce qui confirme l'importance de la légitimité dans l'explication.

Il ne faut toutefois pas oublier que différentes tensions étaient palpables dans les rangs de l'association patronale au cours de la deuxième phase historique. Les fournisseurs et les sous-traitants redoutaient les effets de leur faible poids au sein de l'association et jugeaient que seuls les intérêts des manufacturiers étaient, règle générale, pris en considération. Pourquoi ont-ils alors maintenu leur adhésion à l'association patronale? L'approche du choix rationnel permet de mieux expliquer le comportement des acteurs et ses préférences en matière de structure institutionnelle. Tant que les employeurs font une analyse positive du calcul des coûts et des bénéfices associés à la négociation

coordonnée, ils préfèrent maintenir leur adhésion à cette institution (Hall et Taylor, 1996).

Les employeurs ne cherchent toutefois pas exclusivement à maximiser leurs actions. Selon l'approche culturelle développée par les tenants de l'institutionnalisme historique, les acteurs rationnels sont également désireux de s'appuyer sur la routine et des modèles familiers lorsqu'ils doivent prendre des décisions ou entreprendre des actions (Hall et Taylor, 1996). Les observations empiriques ont en effet permis de capter le poids des traditions. Les employeurs, face aux difficultés liées à l'évaluation des coûts et des bénéfices découlant de la négociation individuelle, ont préféré s'en remettre à une méthode familière de négociation. Loin de chercher à maximiser leurs actions, les acteurs se basent surtout sur leurs propres interprétations des situations et les institutions leur fournissent des guides qui orientent leurs décisions (Hall et Taylor, 1996). La décision des sous-traitants de maintenir leur adhésion à la structure de négociation coordonnée dépasse ainsi les frontières de la simple maximisation des intérêts. De plus, les choix de ces acteurs permettent de confirmer que d'autres avantages compensateurs peuvent découler de l'adhésion, notamment la réduction des incertitudes face à leurs concurrents locaux. Pour le groupe des manufacturiers, le maintien de leur adhésion s'explique principalement par le plus grand pouvoir qu'ils ont historiquement détenu au sein de l'association. Cette position avantageuse leur a permis de façonner la structure institutionnelle en fonction de leurs intérêts spécifiques.

En résumé, l'analyse de la deuxième phase historique de l'étude permet de constater qu'autant le processus de création, que le développement ou la reproduction de la structure de négociation coordonnée dépendent largement du jeu des acteurs impliqués, surtout les manufacturiers. Ces derniers ont en effet été en mesure de miser sur l'action combinée de différents mécanismes de renforcement comme la complémentarité institutionnelle, les effets d'apprentissage, les effets de coordination et la légitimité. Par contre, le principal mécanisme en force au cours de la phase de reproduction de la structure de négociation coordonnée a été l'autorité politique, et plus spécifiquement, le cadre réglementaire. Cette analyse historique offre ainsi des appuis importants au concept de la dépendance au sentier et confirme qu'une fois créée, une voie institutionnelle est bloquée et devient de plus en plus difficile à modifier.

8.2.2.3 Mondialisation : source de changement hors trajectoire institutionnelle ?

Les constats émis en regard de la phase de reproduction institutionnelle soulèvent certaines interrogations quant aux effets possibles des bouleversements de l'environnement sur la trajectoire institutionnelle au cours de la période contemporaine de l'étude. Avec le démantèlement du cadre réglementaire favorable à la pratique de la négociation coordonnée, la logique voudrait que l'institution concernée s'adapte à cette nouvelle configuration institutionnelle et, par conséquent, se fragmente. De plus, les institutions tendent à s'harmoniser aux autres institutions qui l'entourent. Or, en comparaison avec la représentativité dont jouissaient les associations patronale et syndicale lors de la deuxième phase historique, elles présentent maintenant certains signes d'affaiblissement.

Le contexte institutionnel consiste également en la juxtaposition d'institutions appartenant à des logiques et des époques historiques distinctes. Dans l'industrie concernée, autant la structure de négociation coordonnée que l'association patronale et le syndicat ont été façonnés dans une logique institutionnelle appartenant à une autre époque. Elles sont ainsi basées sur des prémisses anciennes : la stabilité des emplois et des entreprises, la protection du marché contre la concurrence extérieure, une augmentation des salaires allant de paire avec l'accroissement de la productivité et des attentes et obligations clairement définies entre les travailleurs et les entreprises (Osterman et al., 2001). Cette logique institutionnelle est remise en cause par la mondialisation : l'économie nationale est encadrée dans une économie globale. Les nouveaux fondements du monde du travail favorisent plutôt des formes de travail précaires et de plus en plus variées, le recours aux licenciements en réponse aux aléas du marché et la disparition de la sécurité d'emploi. Ces nombreuses mutations peuvent rendre les institutions désuètes, ou du moins, elles peuvent contribuer à juxtaposer deux logiques institutionnelles incompatibles. Dans l'industrie du vêtement pour hommes, les turbulences économiques et les modifications apportées au cadre réglementaire pourraient constituer des tensions susceptibles de provoquer un changement institutionnel. Ces deux tendances laissent présumer une déstabilisation possible de la structure de négociation coordonnée.

Les tensions qui agissent sur la structure de négociation coordonnée pourraient devenir suffisamment fortes pour créer un point tournant de l'histoire, donc un point de bifurcation vers une voie institutionnelle alternative, en l'occurrence, des structures de négociation décentralisées. Quelles sont les tensions à considérer ? Sont-elles suffisamment aiguës pour justifier le changement institutionnel ? Pour répondre à ces questions, il faut introduire dans l'analyse les différentes sources possibles de tensions en matière d'action collective. Amable (2000 et 2003) suggère qu'elles peuvent être situées à deux niveaux distincts : en externe, donc entre le dispositif institutionnel et son environnement, ou en interne, soit entre les différents éléments du dispositif institutionnel.

Les facteurs externes au contexte institutionnel de l'action collective patronale réfèrent notamment à l'encadrement législatif, à la représentativité des syndicats concernés et à leurs préférences en matière de structure de négociation. Les vagues de déréglementation et l'abandon des politiques favorisant la centralisation des négociations imposent de sérieuses difficultés au maintien de l'action collective patronale dans l'industrie. Pour bien jauger l'influence de la modification du cadre réglementaire, le concept de hiérarchie institutionnelle peut être particulièrement utile : une institution est en mesure d'imposer, dans une certaine limite, les conditions selon lesquelles les autres institutions qui lui sont complémentaires viendront la compléter pour ainsi former une structure institutionnelle cohérente. Trois niveaux interreliés d'institutions s'influencent mutuellement : le niveau constitutionnel, le niveau des choix collectifs et le niveau des décisions individuelles (Amable, 2003). Si un changement survient au sein d'un niveau supérieur, les intérêts et les principaux moyens institutionnels de reproduction d'un plus grand nombre d'acteurs sont touchés (Morgan et Kubo, 2005). La modification du cadre réglementaire entourant la négociation coordonnée correspond à un changement qui s'opère au niveau constitutionnel. Il est donc possible de craindre ses effets sur la structure de négociation coordonnée.

Toutefois, les pratiques informelles historiquement ancrées dans les coutumes des acteurs ne sont pas si facilement modifiables. La transformation des lois et de la réglementation n'entraîne pas automatiquement une modification en profondeur des contraintes informelles et un certain délai est nécessaire avant que ces dernières s'y adaptent (North, 1990). Malgré les changements apportés au cadre réglementaire, leurs impacts sur la structure de négociation coordonnée ne pourront être constatés à court

terme. De plus, les acteurs ont toujours la possibilité de mettre en œuvre certains mécanismes de renforcement qui pourraient permettre à la structure de négociation de s'adapter à ce nouvel encadrement législatif. En résumé, même si le cadre réglementaire peut avoir un effet déterminant sur la survie de cette institution, il ne dirige pas à lui seul le comportement des acteurs et ne dévalue pas le poids institutionnel.

Les préférences et le degré de pénétration de l'acteur syndical au sein d'une industrie peuvent également influencer les préférences des employeurs et ainsi comporter des effets variés sur les structures de négociation. Malgré les nouvelles orientations du syndicat concerné par l'étude, UNITE-HERE, il a pris les moyens pour s'assurer des ressources nécessaires à sa survie et il a déployé les stratégies appropriées pour demeurer représentatif dans l'industrie. Les entretiens menés auprès de ses principaux dirigeants permettent également de confirmer un appui important à la centralisation des négociations de la part de cet acteur.

Le contexte institutionnel de l'action collective patronale comprend également des facteurs internes susceptibles de modifier l'évaluation des employeurs quant à l'utilité de mener une telle action. Il faut donc considérer la structure de représentation d'une association patronale qui permet à ses membres d'évaluer dans quelle mesure leurs intérêts sont bien représentés et leur degré de satisfaction à l'égard des différents services reçus. Ces facteurs peuvent diminuer l'influence des facteurs économiques et organisationnels sur les structures de négociation puisqu'ils permettent notamment aux employeurs de bénéficier de certains biens collectifs dont ils seraient privés s'ils avaient recours à une stratégie d'individualisation des négociations collectives. Tel que démontré dans le chapitre 7, les décisions de l'association favorisent dans une certaine mesure une simple adhésion utilitaire, puisque les membres associés ont accès à des services sans supporter les coûts des actions solidaires. Les sources de tensions proviennent également de la non-adhésion de certains acteurs, surtout les sous-traitants et les fournisseurs, aux valeurs promues par le dispositif institutionnel (Amable, 2003). Ils se sentent lésés par les résultats de l'arbitrage effectué par l'association patronale entre les buts poursuivis par ses membres individuels. Ils considèrent en effet que seuls les intérêts des manufacturiers sont pris en compte et jugent alors plus négativement les bénéfices qu'ils peuvent retirer du regroupement. En conséquence, ils préfèrent

poursuivre des buts et des objectifs indépendants de ceux de l'association et privilégier leurs propres intérêts.

Règle générale, les membres impliqués dans une structure institutionnelle apprécient le cadre sécurisant dans lequel se développent des liens de confiance et de solidarité entre les membres. Les événements entourant les négociations de 1998 et de 2001, où des brèches importantes au niveau de la solidarité patronale ont été observées, ont toutefois contribué à diminuer les effets de coordination de l'action collective patronale. Un des membres de l'association a en effet conclu, à deux reprises, une entente particulière avec le syndicat et, par conséquent, a forcé tous les autres employeurs à accepter les termes de ce contrat. Ces événements peuvent miner la confiance nécessaire au maintien de la structure de négociation, surtout qu'aucune réglementation ne peut dorénavant encadrer cette relation de coopération entre les acteurs patronaux.

Ces événements ont d'ailleurs mené au départ de certains sous-traitants et de fournisseurs des rangs de l'association. Comment justifier théoriquement ces départs? Selon ces producteurs, la structure de négociation centralisée ne permet pas l'établissement de conditions de travail adaptées à leur propre réalité. Elle ne leur offrirait pas la sécurité escomptée, pas plus qu'elle ne serait responsable de l'uniformisation des conditions de travail au sein de l'industrie. Il s'agirait plutôt du fort degré de pénétration du syndicat dans l'industrie et du contexte de rareté de main-d'œuvre qui obligerait les employeurs à offrir des conditions de travail uniformes. Ils préfèrent ainsi négocier au niveau de l'établissement. Dans leurs calculs, plus de coûts que de bénéfices découlent de la structure de négociation coordonnée. Le maintien de l'adhésion des manufacturiers peut s'expliquer par l'approche du calcul rationnel selon laquelle les institutions offrent des degrés de certitude variables quant au comportement des autres acteurs impliqués dans l'échange. L'acteur agit donc stratégiquement pour atteindre les buts qu'il s'est fixés en se tournant vers cette relative sécurité (Hall et Taylor, 1996). Les observations empiriques offrent davantage d'appuis aux idées avancées par l'approche culturelle. Les manufacturiers ne sont pas attirés par l'inconnu et ils préfèrent nettement négocier de la manière dont ils ont toujours procédé. D'ailleurs, certains résultats en lien avec l'âge des entreprises impliquées dans la négociation coordonnée fournissent une piste intéressante à considérer pour illustrer le poids des traditions. Les entreprises qui ont fait le choix d'opter pour une voie

institutionnelle alternative sont des entreprises relativement jeunes qui n'ont pas cumulé une longue tradition de négociation au sein de l'association. Les manufacturiers possèdent pour leur part une longue expérience de socialisation au sein de la structure coordonnée, leur point de référence en matière de négociation.

Au moment de cette étude, malgré le départ des sous-traitants, la structure de négociation coordonnée se maintient. Le concept de hiérarchie institutionnelle peut à nouveau contribuer à expliquer cette situation. Les départs de ces employeurs constituent en fait des changements qui s'opèrent à un niveau institutionnel inférieur, celui des décisions individuelles. De plus, ces employeurs n'appartenaient pas au groupe des porteurs de projets. Leurs départs imposent ainsi moins de contraintes vers le nécessaire changement de trajectoire institutionnelle. Par contre, ils soulèvent certaines réflexions chez les employeurs toujours membres de l'association patronale quant à la nécessité d'adapter sa structure pour assurer une meilleure représentation des intérêts spécifiques de ce groupe d'employeurs minoritaires.

8.2.2.3 Principaux apports de l'expérience de négociation dans l'industrie du vêtement pour hommes à la compréhension des institutions

Ces différents constats théoriques, permettent de confirmer que *l'évolution des structures de négociation s'inscrit dans une trajectoire institutionnelle qui, selon les contraintes qu'elle impose aux acteurs, peut influencer son développement futur*. Selon les observations empiriques, différents mécanismes de renforcement ont en effet agi de façon à circonscrire les choix des employeurs et à bloquer la voie institutionnelle. La dépendance au sentier dans le cas de l'industrie explique en grande partie le maintien de la structure de négociation coordonnée. Cette conclusion permet de donner beaucoup plus de profondeur à l'analyse des facteurs d'influence des préférences patronales, laquelle a établi la prédominance des facteurs institutionnels et stratégiques comme source d'influence de la logique des employeurs de l'industrie. Une fois l'influence du poids de l'histoire et des institutions insérée dans l'analyse, il devient beaucoup plus facile de comprendre à quel point les choix actuels sont guidés par les décisions antérieures. Il est donc possible de raffiner l'interprétation des effets de différents facteurs du modèle d'analyse. Ce n'est qu'en considérant dans son ensemble l'évolution historique de la voie institutionnelle développée en matière de négociation

collective que la véritable influence de ces différents types de facteurs peut réellement être appréciée. Cette prise en compte du poids historique permet de comprendre pourquoi, malgré les fortes pressions liées à la mondialisation qui ont contribué à transformer autant le contexte externe qu'interne de l'action collective patronale, les facteurs économiques et organisationnels n'ont toujours pas mené à la décentralisation des négociations. Les différents mécanismes de renforcement ont effectivement agi au fil des années de façon à augmenter les frais liés au changement institutionnel. La négociation coordonnée est devenue le point de référence en matière de détermination des conditions de travail, ce qui limite de plus en plus les possibilités d'opter pour une stratégie de sortie de l'action collective patronale. Ainsi, toute étude qui s'attarde à l'action collective patronale ou aux préférences des employeurs en matière de structure de négociation doit nécessairement considérer les poids institutionnel et historique.

Nos observations empiriques nous permettent également de suggérer l'importance d'accorder une place importante au jeu des acteurs dans l'étude de l'action collective. *L'évolution de la structure de négociation dépend en effet des préférences des employeurs, lesquelles sont fonction de leur interprétation des contraintes et des opportunités auxquelles ils sont confrontés et de leurs intérêts à maximiser leur pouvoir.* Malgré l'influence exercée par le poids de l'histoire, certains employeurs, selon leur calcul stratégique des coûts et des bénéfices découlant des différents types de structures de négociation, ont finalement opté pour la négociation au niveau de l'établissement. Les acteurs conservent donc toujours une marge de discrétion, ce qui permet de soulever certaines interrogations quant à l'avenir de la négociation coordonnée.

Malgré les nombreuses sources de tension dont ce chapitre a fait état, les manufacturiers désirent maintenir leur adhésion à la négociation coordonnée. Quant au syndicat, même s'il a adopté de nouvelles orientations, il continue d'appuyer cette forme de négociation. En fait, il semble que la survie de l'association patronale et de la négociation coordonnée soit davantage dépendante des chances de survie de l'industrie. Les acteurs rencontrés sont inquiets face aux perspectives d'avenir de l'industrie. Pour que la structure de négociation coordonnée survive, les entreprises doivent mettre en place des stratégies axées sur la sauvegarde des emplois locaux et le syndicat doit conserver un degré de représentativité suffisamment élevé dans l'industrie.

Il demeure toujours hasardeux de se prononcer sur l'avenir d'une institution. Sa transformation et son adaptation requièrent bien plus que l'élaboration de simples solutions imposées aux acteurs. Le changement institutionnel ne se décrète pas, mais provient plutôt du désir des acteurs qui, par le biais de négociations, de conflits et de compromis, vont élaborer les contours du modèle institutionnel souhaité. En fonction des observations et des constats effectués quant au poids des facteurs institutionnels et stratégiques en matière d'action collective, la structure de négociation coordonnée pourra être maintenue dans la mesure où les facteurs économiques et organisationnels vont permettre la survie de l'industrie. La logique d'action des employeurs en matière de négociation collective est en effet fortement guidée par la trajectoire institutionnelle élaborée depuis de nombreuses années. Les acteurs ont historiquement été influencés par les facteurs économiques et organisationnels, mais ils ont toujours réussi à mettre en place des mécanismes de renforcement qui ont agi de façon à ce que la négociation coordonnée demeure le point de référence en matière de relations du travail. Selon les observations empiriques recueillies dans le cadre de cette thèse, la trajectoire institutionnelle présente toujours, aux yeux de la majorité des employeurs, une légitimité suffisamment élevée pour qu'ils continuent d'y adhérer. Les employeurs ne souhaitent donc pas assumer les frais inhérents au changement institutionnel. Il est vrai que les réalités économiques exercent maintenant de fortes pressions sur les acteurs de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec, mais à l'image des constats historiques effectués, les acteurs peuvent toujours utiliser la marge de manœuvre qui leur est réservée pour permettre à cette trajectoire institutionnelle de se reproduire.

CONCLUSION

Comment comprendre les impacts de la mondialisation sinon du point de vue même des acteurs? La littérature contemporaine se penche généralement sur les changements dans les systèmes de relations industrielles, d'où un danger de considérer uniquement des facteurs d'ordre macro et d'évacuer le point de vue des acteurs de l'explication. En matière de détermination des structures de négociation, cette même tendance peut être observée. Un corpus théorique imposant tente d'identifier les forces environnementales qui agissent sur ces structures, mais peu d'attention est réservée à la marge de manœuvre que conservent les acteurs pour y réagir. Cette thèse a donc étudié la façon dont les acteurs interprètent les changements qui s'opèrent dans le cadre de la mondialisation. Elle a aussi cerné, à la lumière de la réalité même des acteurs, dans quelle mesure les changements environnementaux peuvent modifier les stratégies des employeurs, tant au plan organisationnel qu'à celui des relations du travail.

Cette thèse s'est surtout intéressée à la centralisation des négociations à l'ère de la décentralisation. Le principal objectif poursuivi était de comprendre les motivations des employeurs de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec à créer et à maintenir une structure de négociation coordonnée malgré les pressions liées à la mondialisation. Nous devons ainsi déterminer l'influence des institutions sur le comportement des acteurs, leurs stratégies et leurs préférences, mais surtout la possibilité et la trajectoire du changement institutionnel. Pour rencontrer ces objectifs, un modèle d'analyse a été construit à l'aide d'une méthode adaptée de la théorisation ancrée, lequel a permis de cerner les pressions économiques auxquelles les entreprises sont soumises et les stratégies qu'elles ont déployées pour y faire face. Ce modèle a aussi facilité l'évaluation du poids relatif de quatre types de facteurs dans l'explication des préférences patronales à l'égard des structures de négociation: économique, organisationnel, institutionnel et stratégique.

L'application de ce modèle a permis de poser différents constats empiriques et théoriques qui permettent d'enrichir le champ des relations industrielles. Pour apprécier ces contributions, il faut premièrement les situer à l'intérieur des limites de la recherche.

Deuxièmement, nous mettons en valeur les principales contributions empiriques et théoriques de cette thèse et, par le fait même, nous démontrons dans quelle mesure cette dernière alimente la littérature en relations industrielles. Enfin, nous cernons les implications de cette étude pour les praticiens et pour la recherche en relations industrielles.

Les limites inévitables d'une recherche néo-institutionnaliste

Une thèse constitue le reflet d'une accumulation de choix qui limitent la portée de l'analyse effectuée. Notre objet d'étude, un cas de maintien d'une structure de négociation coordonnée, nous a conduit à privilégier une analyse en profondeur pour produire une explication plausible et cohérente de ce phénomène social en marge de la tendance générale de décentralisation des structures de négociation. L'approche théorique néo-institutionnaliste privilégiée commande également une recherche de signification des contextes sociaux spécifiques. Nous avons ainsi cherché à comprendre et à interpréter les motifs qui justifient la logique d'action des employeurs de l'industrie étudiée et à donner un sens à leurs actions à travers le temps.

Nous avons ainsi favorisé une approche historique plutôt que comparative. Certains facteurs pertinents comme la composition sectorielle et la taille de l'économie n'ont donc pas été considérés dans la recherche puisqu'ils ne s'harmonisaient pas avec les stratégies méthodologiques retenues. L'utilisation d'une approche historique a aussi limité la portée géographique de la recherche. Il aurait été intéressant d'étudier le même objet de recherche au niveau nord-américain, du moins canadien, pour ainsi mieux faire ressortir l'importance des contextes environnementaux et institutionnels dans la détermination des structures de négociation. Par contre, un tel élargissement d'objet n'aurait sans doute pas généré des explications ancrées et directement issues de l'expérience vécue par les acteurs.

Même si l'approche historique offre une richesse analytique indéniable, elle est aussi la principale limite de la thèse en raison des variations dans le traitement analytique de chacune des phases de l'étude. Notre première analyse du terrain de recherche par la

théorisation ancrée a révélé que nous ne pourrions pas arriver à une explication complète de notre objet d'étude sans intégrer des facteurs historiques. En fait, toute analyse néo-institutionnaliste implique un retour inévitable dans l'histoire. Nous avons donc eu recours à des données secondaires qui doivent recevoir un traitement analytique distinct. Pour les deux premières phases de l'étude, seule une stratégie d'analyse documentaire pouvait effectivement être menée, ce qui nous a limité à fournir des explications plausibles en regard de la logique patronale de l'époque. Les motifs qui ont justifié les choix des employeurs en matière de détermination des structures de négociation ont donc été induits. Pour la période contemporaine, des informations ont pu être recueillies directement auprès des acteurs impliqués dans la négociation coordonnée par le biais d'entrevues semi-dirigées. Ces derniers nous ont donc fait part de leur perception quant à l'influence exercée par les facteurs ciblés sur leurs préférences à l'égard des structures de négociation collective. Certains des acteurs syndicaux et patronaux rencontrés sont actifs dans l'industrie depuis de nombreuses années. Par conséquent, nos entretiens nous ont permis de renforcer l'analyse des phases historiques de l'étude.

Malgré ce traitement analytique différent des phases de l'étude, la richesse que procure ce détour historique justifie nos choix méthodologiques. En regard de notre objet d'étude, seule une telle stratégie méthodologique peut générer des constats quant à l'influence de la trajectoire institutionnelle sur le développement d'une structure de négociation coordonnée. La principale force du modèle d'analyse développé dans cette thèse demeure la possibilité de mobiliser les mêmes types de facteurs pour des niveaux d'analyse et des cas historiques différents.

Une difficulté s'est ajoutée en regard de l'analyse de la phase contemporaine. Cette thèse a été réalisée dans une période de profonde restructuration de l'industrie. Nous avons d'ailleurs fait état des nombreux changements avec lesquels les acteurs doivent conjuguer depuis le début des années 1990. Pour intégrer ces bouleversements dans l'explication des choix des employeurs, nous avons réalisé deux vagues d'entretiens, l'une en 2001 et l'autre en 2005. Nous avons ainsi évité de fournir des conclusions idéalisées qui ne tiendraient pas compte de transformations environnementales importantes comme l'abolition de l'AMF, l'exacerbation de la concurrence internationale et le mouvement de délocalisation de la production en force depuis 2003.

Puisque l'environnement des acteurs s'est transformé significativement entre les deux vagues d'entretiens, nous avons été contraints de situer les résultats dans leur contexte institutionnel respectif. Les données recueillies sont toutefois riches et fiables. Nous avons en effet corroboré les informations obtenues auprès des acteurs patronaux et syndicaux. Nous avons de plus utilisé diverses sources de documentation comme des journaux syndicaux, les procès-verbaux de l'association patronale et des recherches universitaires en lien avec l'industrie concernée. Ces données secondaires ont permis de réduire les risques de mauvaises interprétations et les problèmes de validité des données.

Ce cas est-il unique ou peut-on le transposer dans d'autres industries ? Comme l'un des objectifs méthodologiques était d'analyser un cas déviant à la tendance générale, l'expérience de négociation coordonnée de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec n'est certainement pas représentative. Par contre, la méthodologie utilisée a permis de fournir une explication plausible et cohérente de la logique patronale en matière de détermination des structures de négociation collective qui peut être utilisée pour d'autres cas. Le modèle d'analyse construit propose en effet une compréhension plus raffinée des facteurs qui influencent les préférences des employeurs pour un type particulier de structure de négociation. La théorie qui découle de cette thèse peut donc être généralisable et permettre l'analyse d'expériences de centralisation ou de décentralisation des structures de négociation au sein d'industries diverses.

Contributions au champ des relations industrielles

Cette thèse, de par les constats empiriques et théoriques qu'elle a fait émerger, contribue à la littérature en relations industrielles en regard des structures de négociation collective et de l'acteur patronal, de la mondialisation et des approches néo-institutionnalistes.

D'abord, en ce qui a trait à la détermination des structures de négociation collective, la principale contribution de cette thèse est de proposer un nouvel outil analytique pour arriver à une explication plus nuancée autant des mouvements vers la centralisation que vers la décentralisation de ces structures. Pour élaborer ce modèle d'analyse, un

dialogue difficile a du être établi entre deux courants de littérature : l'un qui traite des liens entre la mondialisation des marchés et la décentralisation des structures de négociation (Deaton et Beaumont, 1980 ; Eaton et Kriesky, 1998 ; Hendricks et Kahn, 1982 et 1984) ; un autre davantage concerné par les principaux stimulants de l'action collective patronale et de la centralisation des négociations collectives (Bunel, 1996 ; Jeong, 2001 ; Traxler, 2003 ; Zagelmeyer, 2003). Cette recherche considère ainsi l'ensemble des influences qui peuvent s'exercer sur les employeurs et par conséquent, offre un cadre d'analyse plus raffiné des structures de négociation collective.

En matière de détermination des structures de négociation collective, la littérature offre souvent des explications univoques du comportement des acteurs. Pour certains, la mondialisation expliquerait la vague de décentralisation des structures de négociation amorcée par les employeurs partout dans le monde (Katz, 1993; Supiot, 2001) ou la plus faible propension des employeurs individuels à s'associer (Traxler, 2003; Hornung-Draus, 2001; Pontusson et Swenson, 2000; Thelen, 2000). Les choix méthodologiques effectués dans cette thèse ont permis de questionner ces explications et de mieux comprendre les facteurs qui peuvent mener à des mouvements au sein des structures de négociation. Plusieurs forces environnementales qui agissent sur ces dernières ont été identifiées dans la littérature depuis les travaux de Weber (1961 et 1967). Cette thèse offre plutôt des explications basées sur l'interprétation des acteurs patronaux de l'influence de ces forces sur leurs préférences pour un type particulier de structure de négociation, leur comportement et leurs actions.

La construction et l'application de ce modèle d'analyse ont contribué à rendre compte d'un phénomène social complexe grâce à l'évaluation des acteurs de l'environnement et du cadre institutionnel dans lesquels ils évoluent. En fonction des contextes environnementaux et historiques, les différents types de facteurs ciblés peuvent exercer des degrés d'influence différents sur les acteurs patronaux. Le terrain de recherche privilégié a fourni de riches constats empiriques. Des tensions importantes entre les influences exercées d'une part, par les facteurs économiques et organisationnels, et d'autre part, par les facteurs institutionnels et stratégiques ont été perçues.

En somme, cette thèse offre une contribution originale à la littérature centrée sur les structures de négociation. En plus de confirmer certaines des pistes d'explications offertes dans la littérature en regard de la centralisation et de la décentralisation des négociations collectives, elle offre un éclairage nouveau quant à la façon dont les structures de négociation peuvent être étudiées. En suivant les travaux de Hendricks et Kahn (1982), Eaton et Kriesky (1998) et Jeong (2001), une place prépondérante a en effet été laissée aux acteurs plutôt qu'à des déterminants environnementaux pour expliquer la façon dont elles évoluent. Notre motivation première était d'aller au-delà des explications de Jeong (2001) qui suggèrent que les structures de négociation collective sont établies en fonction des préférences et du pouvoir des parties concernées. Pour compléter ce cadre théorique, nous avons fait l'inventaire des principaux facteurs susceptibles d'influencer les préférences des employeurs.

De là un autre apport important de la recherche puisqu'elle a mis l'emphase sur un acteur encore peu étudié dans le domaine des relations du travail : les employeurs. Bien plus, elle a étudié un cas déviant à la tendance mondiale de décentralisation des négociations. Cet effort de compréhension de la logique d'action des employeurs dans le processus de détermination de la structure de négociation coordonnée contribue donc également aux travaux qui portent sur la décentralisation des structures de négociation. Les facteurs de maintien d'une structure de négociation coordonnée sont en effet susceptibles d'être absents, ou moins prédominants, là où un mouvement de décentralisation s'opère.

Ensuite, en ce qui a trait à la compréhension des stratégies des acteurs dans le cadre de la mondialisation, cette thèse a permis de démontrer une influence négative grandissante des facteurs économiques et organisationnels, surtout en regard de la situation particulière des sous-traitants et des fournisseurs. Ces derniers, généralement de plus petite taille et plus sensibles aux coûts de main-d'œuvre, ont en effet éprouvé plus de difficultés à supporter les frais liés à la solidarité. Au moment de l'étude, la stratégie de capitalisation massive et l'exploitation de niches particulières sur le marché ne permettaient plus aux employeurs de soutenir la concurrence étrangère. Nous avons donc remarqué une tendance forte vers la délocalisation de la production. L'influence de ces facteurs ne peut donc pas passer sous silence. Au fil de l'histoire, les acteurs de

l'industrie ont tenté d'adapter le cadre institutionnel dans lequel ils étaient imbriqués pour surmonter les difficultés inhérentes aux pressions économiques. D'ailleurs, notre étude a démontré à quel point les facteurs institutionnels ont été déterminants pour expliquer le long maintien de la structure de négociation coordonnée dans l'industrie, surtout le cadre réglementaire entourant la négociation collective. Nos résultats s'inscrivent ainsi dans la lignée des travaux qui font la promotion de la possibilité d'offrir des réponses stratégiques différenciées, et non pas univoques, malgré les pressions économiques (Hall et Soskice, 2001; Jacoby, Nason et Kazuro, 2005 : 44 ; Tolliday et Zeitlin, 1991; Whitley, 1999).

Notre analyse appuie les idées de Tolliday et Zeitlin (1991) et démontre que les acteurs sont fortement influencés par leur environnement, mais qu'ils exercent en retour une influence importante sur ce dernier. Ce n'est que par la compréhension des pressions qui agissent sur l'acteur patronal, en tenant compte des institutions en présence, qu'il est possible d'expliquer la façon dont leurs préférences se modifient et influencent leur propension à adhérer à des formes centralisées ou décentralisées de négociation. L'analyse de la première phase historique a démontré que les employeurs ont adopté une stratégie défensive face aux transformations du cadre institutionnel dans lequel ils évoluaient. Nos résultats reflètent le constat de Davies (1986) et démontrent que la menace qu'incarnait le syndicat naissant a conduit les employeurs à centraliser les négociations collectives à l'échelle de l'industrie pour ne pas perdre le contrôle sur les salaires versés. Au cours de la seconde phase historique de l'étude, les acteurs ont milité en faveur de la mise en place d'un cadre réglementaire favorable au maintien de la structure de négociation coordonnée. Face à la montée de la concurrence locale et étrangère, les employeurs et le syndicat ont fortement encouragé la mise en place du système de décrets des conventions collectives et des mesures commerciales protectionnistes. L'analyse de la troisième phase historique a aussi révélé que le démantèlement du cadre réglementaire entourant la négociation collective et les pressions économiques grandissantes ont eu des répercussions différentes auprès des employeurs. Les sous-traitants et les fournisseurs tendent en effet à quitter les rangs de l'association patronale en vue de poursuivre une stratégie de minimisation des coûts. Les manufacturiers préfèrent toujours négocier selon un modèle qui leur est familier et appuient la négociation coordonnée. Notre modèle d'analyse peut ainsi s'avérer utile

pour déterminer les facteurs qui agissent dans le processus de structuration des choix stratégiques des acteurs en regard des niveaux où doivent se dérouler les négociations collectives.

Ce modèle présente toutefois certaines limites. Il est en effet difficile de discerner l'influence des facteurs institutionnels et celle des facteurs stratégiques puisqu'ils sont fortement interdépendants. La forme d'une institution n'est donc pas le résultat de l'unique volonté des acteurs ou de leurs décisions stratégiques. Leur comportement ou leurs préférences peuvent ainsi viser des objectifs autres que la maximisation des intérêts. Cela renforce l'approche privilégiée dans cette thèse et confirme la nécessité d'intégrer à l'analyse des considérations historiques et institutionnelles pour réellement comprendre la logique patronale en matière de détermination des structures de négociation et d'action collective patronale.

Enfin, en ce qui a trait aux approches néo-institutionnalistes, nos résultats confirment l'importance de s'éloigner des thèses déterministes pour rendre compte de phénomènes sociaux complexes. Même si la mondialisation est un processus qui influence significativement les acteurs, il n'est pas surdéterminant. Les observations empiriques appuient au contraire le courant de la différenciation et particulièrement les idées de Tolliday et Zeitlin (1991) : malgré la mondialisation, différentes réponses peuvent être offertes en regard du type de structure de négociation à privilégier, et ce, en fonction du contexte institutionnel plus large dans lequel les acteurs évoluent. Ces derniers prendront les moyens d'action appropriés et façonneront un dispositif institutionnel en mesure d'encadrer le problème collectivement perçu. À la lumière des résultats obtenus, l'action collective patronale est reproduite dans des processus qui suivent un sentier de dépendance. La structure de négociation coordonnée pourra ainsi survivre tant et aussi longtemps que les mécanismes de renforcement maintiendront les liens entre les acteurs. Nos résultats reflètent ceux de Pierson (2000a) et de Deeg (2004) et suggèrent que plus les mécanismes de renforcement agissent, plus il devient difficile de modifier ou de renverser une institution ancrée dans les traditions des acteurs. En regard de la structure de négociation coordonnée de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec, les mécanismes de renforcement qui ont été les plus influents sont sans aucun doute l'autorité politique et la complémentarité institutionnelle. Autant le

cadre réglementaire que les institutions fortes impliquées dans la négociation comme l'association patronale et le syndicat peuvent expliquer son maintien prolongé.

Le poids de l'histoire et des traditions a fortement influencé l'évaluation des employeurs des coûts et des bénéfices liés à chaque type de structure de négociation. À l'image de ce que Hall et Taylor (1996) soutiennent, nos résultats démontrent que plus la période de socialisation d'un acteur au sein d'une institution est grande, plus il sera enclin à maintenir en place des modèles familiers et routiniers pour guider ses actions. Face à l'inconnu, les employeurs préfèrent continuer à négocier au sein de la structure coordonnée de négociation. Cependant, il ne faut pas sombrer dans le déterminisme historique. Les acteurs conservent en effet une marge de manœuvre pour susciter le changement institutionnel. Ce constat met en évidence l'importance de procéder à la combinaison des différentes approches néo-institutionnalistes, une recommandation soutenue par Hall et Taylor (1996) et Thelen (1999). Dans le cadre de cette recherche, cette combinaison d'approches a permis de capter les choix stratégiques et rationnels des acteurs, tout en les situant au sein d'une trajectoire institutionnelle en constante évolution. Cette thèse permet ainsi d'enrichir la littérature néo-institutionnaliste. Notre explication de l'action collective patronale et notre analyse d'un cas de maintien d'une structure de négociation coordonnée révèlent en effet la pertinence des approches néo-institutionnalistes.

Implications pour la pratique

Les différents constats empiriques et théoriques qui émergent de notre réflexion peuvent s'avérer utiles pour les praticiens en relations industrielles et pour les acteurs patronaux et syndicaux de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec.

Pour les acteurs qui s'intéressent aux politiques publiques et à l'accréditation sectorielle, cette thèse peut constituer un outil de référence intéressant. Elle cerne en effet les facteurs qui peuvent influencer le niveau des négociations collectives en plus de mettre en évidence les principaux avantages et inconvénients reliés à la centralisation ou à la décentralisation des structures de négociation. Les conditions de succès pour qu'une structure coordonnée de négociation puisse s'ancrer dans le paysage institutionnel

ressortent également de l'analyse. Dans le contexte québécois, ces résultats peuvent éclairer le débat récurrent qui porte sur la pertinence d'élargir les aires de négociation. Depuis les années 1970, les acteurs syndicaux font en effet la promotion de l'accréditation sectorielle. Cette thèse pourra ainsi fournir, tant aux acteurs syndicaux que patronaux ou gouvernementaux, un cadre d'analyse articulé pour soutenir leurs positions respectives.

En ce qui a trait aux acteurs de l'industrie, cette thèse peut leur être utile pour situer leur expérience de négociation par rapport à la tendance générale. Elle constitue de plus un recueil d'informations historiques portant sur l'industrie. Cette thèse peut donc devenir un outil de référence important, surtout qu'elle fait le lien entre de nombreux facteurs. Les acteurs seront ainsi plus en mesure de porter un regard critique sur leurs orientations et de mieux comprendre les défis à surmonter dans le cadre de la mondialisation en regard de la négociation collective. Les acteurs patronaux pourraient également être intéressés par notre synthèse des stratégies d'adaptation à la mondialisation qui, souhaitons-le, pourra guider certains d'entre eux dans leurs choix. Nous avons effectivement fait l'inventaire des stratégies organisationnelles déployées à la fois dans le secteur du vêtement pour hommes, mais également dans l'industrie du vêtement de façon générale. Les entreprises pourront ainsi être au fait des nouvelles tendances en matière de restructuration face à la mondialisation.

Notre réflexion nous amène plus particulièrement à mettre en valeur deux idées fortes. D'une part, nous avons été en mesure de démontrer qu'une gamme de choix s'offre aux acteurs pour réagir aux forces environnementales. L'analyse historique a dévoilé que selon les périodes étudiées, mais surtout face aux défis imposés par leur environnement externe, les acteurs conservent la possibilité d'adapter le cadre institutionnel dans le respect de leurs intérêts spécifiques. Par exemple, les années 1920 et 1930, surtout caractérisées par la concurrence intense dans l'industrie, ont amené les acteurs à exercer des pressions sur le gouvernement pour qu'il mette en place le système de décrets des conventions collectives. Ils ont donc misé sur l'autorité politique pour permettre à la structure de négociation de se reproduire et de s'adapter à l'environnement. Au cours des années 1970 et 1980, alors que les règles commerciales protectionnistes ne permettaient plus de soutenir la concurrence des pays à faibles coûts de revient, les acteurs ont procédé à la restructuration de l'industrie. Ce faisant, ils se sont assurés que

la convention collective maîtresse ne devienne pas un frein au virage technologique et à la réingénierie. En conséquence, ils ont mis en place les conditions nécessaires pour que la structure de négociation coordonnée puisse continuer à favoriser le développement de l'industrie.

Ces exemples nous démontrent qu'au fil de l'histoire, les acteurs ont eu à faire des choix stratégiques qui ont nécessairement eu un impact sur la configuration des institutions entourant la négociation collective. Face à ce constat, les acteurs de l'industrie seront sans doute intéressés par notre analyse des principaux mécanismes de renforcement qui ont permis le maintien prolongé de la structure de négociation coordonnée. Comme le démontrent nos résultats, la vague de déréglementation diminue l'efficacité de l'autorité politique et de la complémentarité institutionnelle et oblige les acteurs à développer de nouveaux mécanismes de reproduction institutionnelle. Dans la mesure où la structure de négociation coordonnée continue de servir leurs intérêts, les acteurs patronaux et syndicaux devront miser sur les mécanismes qui peuvent la renforcer. Notre thèse pourra certainement les aider à élaborer leurs stratégies.

D'autre part, nos résultats suggèrent que la coordination des négociations peut constituer une réponse cohérente à l'environnement externe. Sans cette coordination, l'industrie n'aurait peut-être pas connu le même succès suite à l'adoption de l'ALENA. Il faut dès lors se questionner quant aux conditions minimales qui permettent le maintien de la coordination. Notre analyse historique a démontré que l'association patronale a réussi pendant de longues années à préserver la solidarité dans ses rangs en maintenant un équilibre dynamique entre les services offerts et le contrôle exercé sur ses membres, tout en tenant compte des facteurs externes. Les négociations de 1998 et de 2001 nous permettent toutefois de questionner les stratégies de l'association patronale. Le nouveau statut de membre associé et la clause de solidarité remettent-ils en cause cet équilibre dynamique? Est-ce seulement la force des facteurs économiques qui explique la plus faible propension de certains employeurs à adhérer à la négociation coordonnée? L'association patronale devra ainsi questionner ses orientations et s'assurer de mettre en place les conditions nécessaires au maintien de la solidarité entre ses membres.

L'acteur syndical est aussi appelé à se questionner sur les stratégies à privilégier pour permettre la reproduction du régime de négociation coordonnée, une institution qui lui a

traditionnellement permis de rencontrer son objectif d'uniformisation des conditions de travail à l'échelle de l'industrie. Les négociations de 1998 et de 2001 nous amènent également à nous demander si le recours multiplié à une stratégie de négociation-type ne va pas affaiblir la structure de négociation coordonnée. Le syndicat doit ainsi faire des choix, mais surtout mettre en œuvre des stratégies qui sont cohérentes à ses préférences institutionnelles.

Implications pour la recherche

Les contats issus de cette thèse peuvent également présenter un intérêt indéniable pour la recherche en relations industrielles. D'abord, la réflexion des chercheurs qui s'intéressent aux impacts de la redéfinition de l'interface entre les sources de régulation nationales et transnationales sur la négociation collective sera alimentée par nos résultats. Notre réflexion permet notamment de saisir les effets de la déréglementation sur l'organisation mondiale de la production et sur les ressources de pouvoir des parties patronale et syndicale. De par sa méthodologie, cette thèse permet une contribution originale à ce courant de recherche puisqu'elle se concentre sur la façon dont les acteurs réagissent aux changements de la réglementation.

Ensuite, les chercheurs intéressés à l'acteur patronal trouveront également un intérêt dans notre analyse. Cet acteur a surtout retenu l'attention dans les recherches européennes qui porte sur l'action collective organisée. Notre réflexion concerne le comportement et les stratégies des employeurs qui évoluent dans un cadre institutionnel distinct et se concentre sur les facteurs susceptibles d'influencer leurs préférences autant pour des structures centralisées que décentralisées de négociation collective. Plus fondamentalement, la réflexion visait à cerner l'importance des institutions locales et nationales dans la structuration des choix des acteurs patronaux. En plus de contribuer à des travaux qui portent sur le rôle des institutions, notre étude ouvre la voie à des recherches comparatives intéressantes sur la logique d'action patronale. Les résultats empiriques démontrent également que les stratégies des employeurs en matière de relations du travail sont teintées par de nombreuses considérations autres qu'économiques. Notre modèle d'analyse peut alors devenir un point de départ intéressant pour analyser la trajectoire possible d'un régime de négociation collective au

sein d'une industrie confrontée à la mondialisation. Comme ce modèle intègre plusieurs facteurs organisationnels, il peut offrir des pistes pour mieux cerner la restructuration des entreprises confrontées à l'internationalisation économique grandissante.

Nous sommes conscients que l'explication offerte de la détermination des structures de négociation introduit certaines tensions entre les choix rationnels et stratégiques et le poids des institutions. Ces mêmes tensions se retrouvent de façon générale dans la littérature visant à expliquer divers phénomènes sociaux. Un important travail reste à accomplir pour mieux rendre compte de l'impact des stratégies des acteurs sur les institutions, et en retour, de l'influence du cadre institutionnel sur le comportement et les actions stratégiques. Puisque les pressions de la mondialisation contribuent à juxtaposer des logiques institutionnelles incompatibles, il est devenu impératif de mieux comprendre les liens entre les stratégies et les actions. Seule cette compréhension plus approfondie permettra de contrer la désuétude des institutions annoncée par certains auteurs dans le cadre de la mondialisation.

Nos résultats empiriques nous invitent aussi à poursuivre la réflexion sur les structures de négociation collective. Il serait particulièrement intéressant d'étudier d'autres structures de négociation, à des stades de maturation divers, pour mieux comprendre le cycle de développement d'une telle institution. Il faudrait également étudier des cas où les structures de négociation sont décentralisées pour ainsi vérifier la pertinence des outils analytiques développés dans cette thèse. D'ailleurs, il sera important de poursuivre la réflexion sur notre propre cas puisque l'analyse a démontré que la configuration actuelle de la structure de négociation pouvait éventuellement être modifiée.

Cette thèse appelle également à un approfondissement de la compréhension des nombreuses réponses patronales possibles à la mondialisation. Comme cet acteur est encore très peu documenté dans la littérature contemporaine en relations industrielle, il faut approfondir la compréhension de sa logique d'action. Pour y parvenir, il serait particulièrement intéressant d'étudier comment d'autres employeurs, imbriqués dans des environnements institutionnels différents, répondent à la mondialisation. Dans une période où les voies de renouveau institutionnel les plus susceptibles de générer de meilleurs résultats pour les travailleurs et les organisations retiennent l'attention, il

devient important d'approfondir notre compréhension de l'acteur patronal. Ce dernier est en effet considéré comme la principale force motrice derrière les développements et les transformations des systèmes de relations industrielles nationaux. Comprendre la logique d'action patronale peut donc signifier la possibilité de mieux dresser les contours des trajectoires dans lesquelles vont s'insérer les institutions du travail dans les années à venir.

BIBLIOGRAPHIE

Abernathy, Frederick H., Dunlop, John T., Hammond, Janice H. et Weil, David. 1999. *A Stitch in Time: Lean Retailing and the Transformation of Manufacturing – Lessons from the Apparel and Textile Industries*. New York: Oxford University Press.

Abraham, D. 1986. *The Collapse of the Weimar Republic: Political Economy and Crisis*. Second edition. New York : Holmes & Meier.

Adda, Jacques. 1996. *La mondialisation de l'économie*. Paris : Éditions La Découverte.

Alleruzo, John. 2004. Allocution d'ouverture prononcée à la Conférence canadienne du SVTI tenue le 14 mars 2004.

Amable, B. 2000. « Institutional Complementarity and Diversity of Social System of Innovation and Production ». *Review of International Political Economy*, vol.7, 645-687.

Amable, B. 2003. *The Diversity of Modern Capitalism*. New York: Oxford University Press.

Armstrong, E.G. A. 1984. « Employers Associations in Great Britain ». Dans Windmuller, J.P. et Gladstone, A., dir., *Employers Associations and Industrial Relations: A Comparative Study*. Oxford: Clarendon Press, 44-78.

ASSOCIATION DES MANUFACTURIERS DE VETEMENTS POUR HOMMES AU QUEBEC (AMVQ). 1960. *Rapport annuel du président*.

ASSOCIATION DES MANUFACTURIERS DE VETEMENTS POUR HOMMES AU QUEBEC (AMVQ). 1961. *MCMA*, bulletin no 1.

ASSOCIATION DES MANUFACTURIERS DE VETEMENTS POUR HOMMES AU QUEBEC (AMVQ). 1961. *Procès-verbal de la réunion du 7 juin 1961*

ASSOCIATION DES MANUFACTURIERS DE VETEMENTS POUR HOMMES AU QUEBEC (AMVQ). 1962. *Procès-verbal de la réunion du 29 novembre 1962*.

ASSOCIATION DES MANUFACTURIERS DE VETEMENTS POUR HOMMES AU QUEBEC (AMVQ). 1966. *Procès-verbal de la réunion du 13 janvier 1966*.

ASSOCIATION DES MANUFACTURIERS DE VETEMENTS POUR HOMMES AU QUEBEC (AMVQ). 1967. *Procès-verbal de la réunion du 22 juin 1967*.

Baccaro, Lucio. 2003. « What Is Alive and What Is Dead in the Theory of Corporatism? » *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, no 4, 683-706.

- Bacharach, Samuel B. et Lawler, Edward J. 1981. *Bargaining: Power, Tactics and Outcomes*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Barbash, J. 1979. « Collective Bargaining and the Theory of Conflict ». *Relations industrielles/Industrial relations*, vol. 43, no 4, 646-660.
- Barbash, Jack. 1984. *The Element of Industrial Relations*. Madison : University of Wisconsin Press.
- Bazzoli, L. 2000. « À propos d'une théorie institutionnaliste de la négociation. J. R. Commons et l'économie politique de la négociation des règles sociales ». Dans A. Giraud-Déraud et C. Thuderoz, dir., *La négociation sociale*. Paris : Presses du C.N.R.S., 45-61.
- Bazzoli, Laure. 1999. *L'économie politique de John R. Commons*. Paris : L'Harmattan.
- Bean, Ron. 1994. *Comparative Industrial Relations : An Introduction to Cross-National Perspective*. Second edition. Padstow, Cornwall: TJ Press.
- Beaucage, André et Lafleur, Charles. 1994. « La négociation concessive dans l'industrie manufacturière canadienne pendant les années 1980 ». Dans E. Déom et A.E. Smith, dir., *Actes du XXX^e congrès de l'Association canadienne des relations industrielles*. Québec : ACRI, 17-33.
- Behrens, Martin. 2003. *Is There a Future for Employers' Collective Interest Representation?* Paper prepared for delivery at the IIRA 13th World Congress, Berlin, September 8-12, 2003.
- Bélanger, Jacques et Murray, Gregor. 1994. « Syndicats et restructuration économique : introduction ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 49, no 4, 639-657.
- Bellemare, D., Dussault, G., Poulin Simon, L. et Tremblay, D.-G. 1996. « L'emploi, le travail et les relations professionnelles : la vision des économistes du travail nord-américains ». Dans G. Murray, M-L Morin et I. Da Costa, dir., *L'État des relations professionnelles : Traditions et perspectives de recherche*. Québec : Octares, 466-486.
- Belzer, Michael H. 1995. « Collective Bargaining after Deregulation : Do the Teamsters still Count? ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, no 4, 636-654.
- Bergeron, Pierre G. 1995. *La gestion dynamique : Concepts, méthodes et applications*, Deuxième édition. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur Lté.
- Betcherman, Gordon. 1999. « Workplace Change in Canada : The Broad Context ». Dans Anil Verma and Richard P. Chaykowski, dir., *Contract & Commitment : Employment in the New Economy*. Kingston: IRC Press, 21-40.
- Bernoux, Philippe. 1995. *La sociologie des entreprises*. Paris : Les Éditions du Seuil.

- Boivin, Jean et Guilbault, Jacques. 1989. *Les relations patronales-syndicales*. Deuxième édition. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur Lté.
- Bosch, Gerhard. 2002. « L'évolution de la négociation collective en Allemagne : une décentralisation coordonnée ». *Travail et emploi*, no 92, 19-41.
- Bourque, Reynald. 1993. « L'objet de la négociation collective. Adaptation ou innovation? ». Dans Colette Bernier, Roch Laflamme, Fernand Morin, Gregor Murray et Claude Rondeau, dir., *La négociation collective du travail – Adaptation ou disparition?* Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, 93-118.
- Bourque, Reynald. 1996. « Les nouvelles tendances de la négociation collective en Amérique du Nord ». Dans G. Murray, M-L Morin et I. Da Costa, dir., *L'État des relations professionnelles : Traditions et perspectives de recherche*. Québec : Octares, 329-350.
- Bourque, Reynald et Rioux, Claude. 1994. « Tendances récentes de la négociation collective dans l'industrie du papier au Québec ». *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 49, no 4, 730-748.
- Bowman, John R. 1998. « Achieving Capitalist Solidarity : Collective Action among Norwegian Employers ». *Politics & Society*, vol. 26, no 3, 303-336.
- Boyer, R. 1986. *La flexibilité du travail en Europe*. Paris : La Découverte.
- Boyer, Robert et Hollingsworth, J. Rogers. 1997. *Contemporary Capitalism : The Embeddedness of Institutions*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Brecher, Michael. 1958. « Pattern of Accommodation in the Men's Garment Industry of Quebec: 1914-1954 ». Dans H.D. Woods, dir., *Pattern of industrial Disputes Settlement in Five Canadian Industries*. Montreal: The Industrial Relations Centre, McGill University.
- Brody, Bernard et Cardin, Gilles. 1978. « La négociation sectorielle : la problématique ». Dans Noël Malette, dir., *La gestion des relations du travail au Québec. Le cadre juridique et institutionnel*. Montréal : McGraw Hill, 500-511.
- Brossard, Michel. 1998. « Assis ou debout? Réflexion sur l'implantation de l'organisation modulaire de travail dans le vêtement ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 53, no 3, 403-429.
- Brown, Henry Phelps. 1983. *The Origins of Trade Union Power*. Oxford: Clarendon Press.
- Bunel, Jean. 1996. « Les dilemmes de l'action patronale ». *La revue de l'IREs*, no 20, 5-34.
- Bunn, R.F. 1984. « Employers Associations in the Federal Republic of Germany ». Dans Windmuller, J.P. et Gladstone, A., dir., *Employers Associations and Industrial Relations: A Comparative Study*. Oxford: Clarendon Press, 169-201.

Capelli, Peter. 1985. « Plant-Level Concession Bargaining ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 39, no 1, 90-104.

Capelli, Peter. 1999. *The New Deal at Work*. Boston: Harvard Business School Press.

Carley, Mark. 2003. « Collective Bargaining Coverage and Extension Procedures ». *EIRO Observer*, no 2/03, 13-20.

Carley, Mark. 2005. « Relations industrielles dans les États membres de l'UE et les pays candidats ». *EIROonline*.

<http://www.eiro.eurofound.eu.int/2002/07/feature/tn0207106f.html>.

Castells, Manuel. 1999. *La société en réseaux : l'ère de l'information*. Paris : Fayard.

Charbin, Sylvie. 2002. « Lessons of Garment Workers' Four-Week Strike in Quebec ». *The Militant*, vol. 66, no 4, 1.

Charmaz, Kathy. 2000. « Grounded Theory and Constructivist Methods ». Dans Denzin, Norman K. et Lincoln, Yvonna S., dir., *Handbook of Qualitative Research*. Second Edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 509-537.

Chaykowski, Richard et Verma, Anil. 1992. *Industrial Relations in Canadian Industry*. Toronto : Holt, Rinehart and Winston of Canada.

Chaykowski, Richard P. et Gunderson, Morley. 2002. « North American Labour Policy under a Transformed Economic and Workplace Environment ». Dans Gregor Murray, Jacques Bélanger, Anthony Giles, et Paul-André Lapointe, dir., *Work and Employment Relations in the High Performance Workplace*. London, UK and New York: Continuum, 181-213.

Chong, Dennis. 1991. *Collective Action and the Civil Rights Movement*. Chicago: Chicago University Press.

Clemens, Elisabeth. 1998. « To Move Mountains : Collective Action and the Possibility of Institutional Change ». Dans M. Giugni, D. McAdam et C. Tilly, dir., *From Contention to Democracy*. Lanham : Rowman & Littlefield, 109-124.

Commerce, vol. 99, no 7, 1 juillet 1997.

COMMISSION DU TEXTILE ET DU VETEMENT. 1977. *Enquête sur les vêtements : un rapport au Ministre de l'industrie et du commerce*. Ottawa : Commission du textile et du vêtement.

Charest, J. 1998. *Restructuration économique, transformations des relations industrielles et innovations institutionnelles: configurations, émergence et impacts des initiatives*

sectorielles dans les contextes canadiens et québécois. Thèse de doctorat. Faculté des études supérieures, Département des relations industrielles, Université Laval.

Commons, J. R. 1951. *The Economics of Collective Action*. New York: The MacMillan Company.

COREI, T. 1995. *L'Économie Institutionnaliste – Les Fondateurs*. Paris: Économica.

Coyle, Angela. 1982. « Sex and Skill in the Organization of the Clothing Industry ». Dans Jackie West, dir., *Work, Women and the Labour Market*. London : Routledge, 10-26.

Crouch, C. 1993. *Industrial Relations and European State Traditions*. New York : Oxford University Press.

Davies, Robert, J. 1986. « La structure de la négociation collective au Canada ». Dans W. Craig Riddell, dir., *Les relations de travail au Canada*. Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada. Ottawa : Ministère des Approvisionnements et Services Canada, 243-292.

Deaton, D., R. et Beaumont, P., B. 1980. « The Determinants of Bargaining Structure : Some Large Scale Survey Evidence for Britain ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 18, no 2, 202-216.

Deeg, Richard. 2004. *Institutional Change and Path Dependency : The Transformation of German and Italian Finance*. Paper presented at the 14th International Conference of Europeanists, Chicago, March 11-13, 2004.

Delorme, François, Fortin, Régis et Gosselin, Louis. 1994. « L'organisation du monde patronal au Québec : un portrait diversifié ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 49, no 1, 9-40.

Deslauriers, Jean-Pierre. 1991. *Recherche qualitative : Guide pratique*. Montréal, McGraw-Hill.

Dion, Gérard. 1986. *Dictionnaire canadien des relations du travail*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.

DIRECTION DES BIENS DE CONSOMMATION. Ministère du développement économique et régional. 2003. *La filière industrielles de l'habillement au Québec : enjeux, tendances et perspectives de développement*. Québec : Gouvernement du Québec.

Dore, R. 1989. « Where We Are Now : Musings of an Evolutionist ». *Work, Employment and Society*, vol. 3, no 4, 425-446.

Dufour, Sophie. 1993. « Les textiles et les vêtements au Canada : un secteur en voie de mutation suite aux résultats de l'Uruguay Round ». *Revue de droit*, vol. 24, no 1, 201-217.

Duranceau, Johanne. 1983. « Les organisations syndicales de l'aiguille ». Mémoire de maîtrise. Département d'histoire, UQAM.

Dutraive, V. 1993. « La firme entre transaction et contrat: Williamson épigone ou dissident de la pensée institutionnalistes? », *Revue d'économie politique*, vol. 103, no 1, 84-105.

Eaton, Adrienne et Kriesky, Jill. 1994. « Collective Bargaining in the Paper Industry : Developments since 1979 ». Dans Paula Voos, dir., *Contemporary Collective Bargaining in the Private Sector*. Madison : IRRA, 25–62.

Eaton, Adrienne E. et Kriesky, Jill. 1998. « Decentralization of Bargaining Structure : Four Cases from the U.S. Paper Industry ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 53, no 3, 486-516.

Eaton, Jonathan. 2000. *Le SVTI dans le nouveau millénaire: Un hommage à notre vie au Canada*. Montréal : SVTI.

Eaton, J.K. 1976. *Croissance du syndicalisme dans les années soixante*. Ottawa : Travail Canada, BFS.

Eisinger, Peter K. 1973. « The Conditions of Protest Behaviour in American Cities », *American Political Science Review*, vol. 67, 11-28.

Ferguson, T. 1984. « From Normalcy to New Deal: Industrial Structure, Party Competition and American Public Policy in the Great Depression ». *International Organization*, no 38, 59-85.

Fiorito, Jack, Gramm, Cynthia et Hendricks, Wallace. 1991. « Union Structural Choices ». Dans G. Strauss, D. Gallagher et J. Fiorito, dir., *The State of the Unions*. Madison, Wisc. : Industrial Relations Research Association, 103-137.

Flanders, A. 1974. « The Tradition of Voluntarism ». *British Journal of Industrial Relations*, vol.12, no 3, 352-370.

Forrest, Anne. 1989. « The Rise and Fall of National Bargaining in the Canadian Meat-Packing Industry ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 44, no 2, 393-408.

Fréry, Frédéric. 1999. *Benetton ou l'entreprise virtuelle*. Paris : Vuibert.

Friedman, Gerald. 1991. « The Decline of Paternalism and the Making of the Employer Class: France, 1870-1914 ». Dans Sanford Jacoby, dir., *Masters to managers: Historical and Comparative Perspectives on American Employers*. New York: Columbia University Press, 153-172.

FTQ-SVTI, 1999. *Mémoire présenté à la Commission de l'économie et du travail de l'Assemblée nationale sur le projet de loi 47 concernant les conditions de travail dans*

certaines secteurs de l'industrie du vêtement et modifiant la Loi sur les normes. Montréal : FTQ.

Gamson, William A. 1990. *The Strategy of Social Protest*. Second edition. Homewood: Dorsey Press.

Gélinas, Jacques B. 2000. *La globalisation du monde : Laisser faire ou faire?*. Montréal : Les Éditions Écosociété.

Giles, Anthony et Maschino, Dalil. 1998. « L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles : défis de gestion, de représentation et de régulation ». Dans Rodrigue Blouin et Anthony Giles, dir., *L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles*, Actes du LIII^e congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Québec : Les Presses de l'Université Laval, 5-38.

Giugni, Marco. 2002. « Ancien et nouvel institutionnalisme dans l'étude de la politique contestataire », *Politique et Sociétés*, vol. 21, no 3, 69-90.

Gladstone, A. 1984. « Employers Associations in Comparative Perspective : Function and Activities ». Dans J.P. Windmuller et A. Gladstone, dir., *Employers Associations and Industrial Relations*. Oxford: Clarendon Press, 24-43.

Godard, John. 2004. « The New Institutionalism, Capitalist Diversity and Industrial Relations ». Dans Kaufman, Bruce E., dir., *Theoretical Perspective on Work and the Employment Relationship*. Proceedings of the Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association, 229-264.

Golden, Miriam et Wallerstein, Michael. 1997. « The Fragmentation of the Bargaining Society : Wage Setting in the Nordic Countries, 1950 to 1992 ». *Comparative Political Studies*, vol. 30, no 6, 699-731.

Golden, Miriam, Wallerstein, Michael et Lange, Peter. 1999. « Postwar Trade Union Organization and Industrial Relations in Twelve Countries ». Dans Herbert Kitschelt, Peter Lange, Gary Marks et John D. Stephens, dir., *Continuity and Change in Contemporary Capitalism*. Cambridge : Cambridge University Press, 194-230.

Gordon, A. 1985. *The Evolution of Labor Relations in Japan: Heavy Industry, 1853-1955*. Cambridge : Harvard Council on East Asian Studies.

Gospel, Howard et Drucker, Jan. 1998. « The Survival of National Bargaining in the Electrical contracting Industry: A Deviant Case? ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 36, no 2, 249-267.

Gottschalk, P. et Smeeding, T. 1997. « Cross-National Comparisons of Earnings and Income Inequality ». *Journal of Economic Literature*, no 35, juin, 633-687.

Gourevitch, P. 1986. *Politics in Hard Times*. Ithaca, New York: Cornell University Press.

- Granovetter, Mark. 1978. « Threshold Models of Collective Behaviour », *American Journal of Sociology*, vol. 83, 1420-1443.
- Grant, Michel. 1992. « Industrial Relations in the Clothing Industry : Struggle for Survival ». Dans A. Verma et R.P. Chaykowski, dir., *Industrial Relations in Canadian Industry*. Toronto: Holt, Rinehart and Winston, 220-243.
- Grant, Michel. 2004. « Innovations technologiques et organisation du travail : l'industrie du vêtement pour hommes ». *Les cahiers du CRISES*, no 0401.
- Grant, Michel et Rose, Ruth. 1983. *Le travail à domicile dans l'industrie du vêtement au Québec*. Montréal : UQAM.
- Grau, François-Marie. 1996. *Les industries de l'habillement*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Gurr, Ted R. 1970. *Why Men Rebel*. Princeton: Princeton University Press.
- Hall, P.A. 1994. « Central Bank Independence and Coordinated Wage Bargaining ». *German Politics and Society*, vol.31, no 1, 1-23.
- Hall, P.A. et Soskice, D. 2001. « An Introduction to Varieties of Capitalism ». Dans Peter Hall et David Soskice, dir., *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundation of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press, 1-68.
- Hall, P.A. et Taylor, R.C.R. 1996. « Political Science and the Three New Institutionalisms ». *Political Studies*, vol. 44, no 4, 936-957.
- Hardin, Russel. 1982. *Collective Action*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Hébert, Gérard. 1992. *Traité de négociation collective*. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur Ltée.
- Hege, Adelheid. 1998. « Allemagne. Décentralisation de la négociation collective : éléments d'un débat ». *Chronique Internationale de l'IRES*, no 51, 23-31.
- Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D. et Perraton, J. 1999. *Global Transformations*. Oxford: Polity Press.
- Hendricks, Wallace et Kahn, Lawrence. 1982. « The Determinants of Bargaining Structure in U.S. Manufacturing Industries ». *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 35, no 2, 181-195.
- Hendricks, Wallace et Kahn, Lawrence. 1984. « The Determinants of Labour Market Structure: an Econometric Approach ». *Journal of Labour Economics*, vol. 2, no 3, 412-438.

Henry, Manon. 2004. « Union Membership in Canada, 2004 ». *Workplace Gazette*, vol. 7, no 3, 42-48.

Herzenberg, S.A, Alic, J.A. et Wial, H. 1998. *New Rules for a New Economy: Employment and Opportunity in Postindustrial America*. Ithaca: Cornell University Press.

Hodgson, G. M. 2000. « What Is the Essence of Institutional Economics? », *Journal of Economic Issues*, Vol. XXXIV, no 2, 317-329.

Hollingsworth, Rogers J., Schmitter, Philippe C. et Streeck, Wolfgang. 1994. *Governing Capitalist Economies. Performance and Control of Economic Sectors*. New York : Oxford University Press.

Hornung-Draus, R. 2001. *Between E-Economy, Euro and Enlargement – Where are Employer Organisations in Europe Heading?* Paper Presented at the 6th European Regional Congress of the IIRA, Oslo, 2001.

Huberman, Michael A. et Miles, Matthew B. 1991. *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles: Édition du renouveau pédagogique.

Inconnu, 1958. Profile of the ACWA Montreal Joint board.

INDUSTRIE CANADA. Diverses années. *Importations et exportations par industrie*. Banque de données Strategis. http://strategis.ic.gc.ca/sc_mrkti/tdst/frndoc/tr_ind.html.

INDUSTRIE CANADA. 2005a. *Profil de l'industrie du vêtement*. <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inapparel-vetements.nsf/fr/ap03282f.html>.

INDUSTRIE CANADA. 2005b. *Vêtement canadien. Information d'affaires par secteur. Statistiques, analyses et profils de l'industrie*. <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inapparel-vetements.nsf/fr/ap03282f.html>.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. 2001-2004. *Statistiques principales de l'activité manufacturière pour le secteur de la fabrication de vêtements*. Québec : Institut de la statistique du Québec.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. 2001. *Rapport de l'enquête sur la rémunération et certaines conditions de travail des employés de l'industrie du vêtement au Québec*. Québec : Institut de la statistique du Québec, Direction du travail et de la rémunération.

Jacoby, Sanford M. 2005. *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Jacoby, Sanford M., Nason, Emily M. et Kazuro Sugachi. 2005. « Corporate Organisation in Japan and the United States: Is There a Convergence? ». *Social Science Japan Journal*, vol. 8, no 1, 43-67.

Jalette, Patrice, Charest, Jean et Vallée Guylaine. 2003. « Globalization and Labour Regulation : The Case of the Quebec Clothing Industry ». Dans Frank Reid, Anil Verma, Sylvie Montreuil, Karen Bentham, Denis Harisson et John Kervin, dir., *Les échanges commerciaux et la protection des travailleurs: peuvent-ils aller de pair?* Actes du XXXIXe Congrès de l'ACRI, tenu conjointement avec le 4^{ème} Congrès régional des Amériques de l'Association internationale des relations professionnelles.

Jeong, Jooyeon. 2001. « Pursuing Centralized Bargaining in an Era of Decentralization?: A Progressive Union Goal in Korea from a Comparative Perspective ». *Industrial Relations Journal*, vol. 32, no 1, 55-70.

Katz, Harry C. 1985. *Shifting Gears. Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*. Cambridge : MIT Press.

Katz, Harry C. 1993. « The Decentralization of Collective Bargaining : A Literature Review and Comparative Analysis ». *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 47, no 1, 13-22.

Katz, H. C. et Darbishire, O. 2000. *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*. Ithaca: ILR Press.

Kaufman, B. E. 2003. « John R. Commons and the Wisconsin School on Industrial Relations Strategy and Policy ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 57, no 1, 3-30.

Kaufman, B. E. 2004. « Preface ; Theoretical Perspective on Work and the Employment Relationship ». *Proceeding of the IIRA Annual Meeting, Annual Research Volume*.

Kochan, Thomas A. et Katz, Harry C. 1988. *Collective Bargaining and Industrial Relations*. Homewood: Irwin.

Kochan, Thomas A. et Katz, Harry C. 1992. *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*. New York: McGraw Hill.

Kochan, Thomas, A., Katz, Harry C. et McKersie, Robert. 1986. *The Transformation of American Industrial Relations*. New York : Basic Books.

Kochan, Thomas et Osterman, Paul. 1994. *The Mutual Gains Enterprise*. Boston, MA : Harvard Business School Press.

Korczynski, Marek. 1997. « Centralisation of Collective Bargaining in a Decade of Decentralisation : The Case of the Engineering Construction Industry ». *Industrial Relations Journal*, vol. 28, no 1, 14-26.

- Kornhauser, William. 1959. *The Politics of Mass Society*. Glencoe: Free Press.
- Krasner, S.D. 1988. « Sovereignty: an Institutional Perspective ». *Comparative Political Studies*, vol. 21, no 1, 66-94.
- Kumar, Pradeep. 1995. « The Union Response to Workplace Change ». *Policy Options*, vol. 16, no 8, 11-15.
- Kumar, Pradeep, Murray, Gregor et Schetagne, Sylvain. 1999. « Adapting to Change : Union Priorities in the 1990s ». School of Industrial Relations, Current Issues Series, Queen's University.
- Kumar, Pradeep et Schenk, Christopher. 2006. « Union Renewal and Organizational Change : A Review of the Literature ». Dans Pradeep Kumar et Christopher Schenk, dir., *Paths to Union Renewal*. Peterborough: Broadview Press, 29-61.
- Kurth, J. 1979. « The Political Consequences of the Product Cycle : Industrial History and Political Outcomes ». *International Organization*, vol. 33, no 1, 1-34.
- Lachance, Paul-Émile. 1952. *La province de Québec et ses manufactures : Textile et vêtement*. Québec : Ministère de l'Industrie et du Commerce de la province de Québec.
- Laliberté, Carine. 2001. *L'industrie de l'habillement : Une réflexion concertée*. Rapport final présenté au Comité Cinq CDEC-habillement. Montréal.
- Lamonde, Pierre. 1985. *Industrie du vêtement : le défi du redéveloppement*. Québec : Secrétariat permanent des conférences socio-économiques.
- Lansbury, Russell et Niland, John. 1992. « Recent Trends in Industrial Relations and Human Resource Policy and Practice : The Australian Experience ». Paper presented at the International IR/HR Project Meeting, Paris, June 22-24.
- La Presse, mercredi le 17 mars 1999 : B1.
- La Presse, mardi le 15 décembre 1992 : A6.
- La Presse, mercredi 23 décembre 1992 : B1.
- La Presse, 3 juin 1998: D6.
- Laperrière, Anne. 1997. « La théorisation ancrée (grounded theory): démarche analytique et comparaisons avec d'autres approches apparentées ». Dans Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer et Pires, dir., *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur Lté, 309-340.

Lapointe, Paul-André et Bélanger, Paul R. 1996. « La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises », dans G. Murray, M-L. Morin et I. Da Costa, dir., *L'état des relations professionnelles : Traditions et perspectives de recherche*. Québec : Octares, 284-310.

Lecours, André. 2002. « L'approche néo-institutionnaliste en science politique : unité ou diversité? ». *Politique et Société*, vol. 21, no 3, 3-19.

Le Devoir, jeudi 1^{er} avril 1993 : A2.

Le Devoir, mardi le 15 décembre 1998 : B2.

Lee, Joohee. 2002. *Pressures towards Centralization and Changes in Collective Bargaining Structure*. Paper Presented at the International Conference on International Labor Standards and Industrial Relations in Korea, November, 29th, Seoul, Korea. [http://ns.kli.re.kr/20_english/04_forum/file/Joohee\(E\).pdf](http://ns.kli.re.kr/20_english/04_forum/file/Joohee(E).pdf).

Lemieux, Alain. 1992. « La réglementation canadienne du commerce du textile et du vêtement ». *Les cahiers de droit*, vol. 33, no 1, 263-296.

Lévesque, Christian et Murray, Gregor. 1998. « La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 53, no 1, 90-122.

Lévesque, Christian, Murray, Gregor et LeQueux, Stéphane. 1998. « Transformations sociales et identités syndicales : l'institution syndicale à l'épreuve de la différenciation sociale contemporaine ». *Sociologie et sociétés*, vol. XXX, no 2, 1-24.

Lindbeck, A. et Snower, D. 1995. *The Restructuring of Firms and the Segmentation of Labor Markets*. Paper presented at the conference in honour of Assar Lindbeck. *Unemployment and Wage Dispersion : Is there a Trade-Off?* Stockholm, Sweden.

Lipset, S.M. 1967. « A Biography of a Research Project : Union Democracy ». Dans P.E. Hammond, dir., *Sociologist at Work*. New York : Doubleday.

Logan, H.A. 1948. *Trade Unions in Canada : Their Development and Functioning*. Toronto: The Macmillan Company of Canada Limited.

Lipski, David et Donn, Clifford. 1987. *Collective Bargaining in American Industry*. Lexington : Lexington Books.

Macy, Michael W. 1993. « Chains of Cooperation : Threshold Effects in Collective Action », *American Sociological Review*, vol. 56, 730-747.

Mahoney, James. 2000. « Path Dependence in Historical Sociology ». *Theory and Society*, vol. 29, 507-548.

Maheu, L. 1991. « Nouveaux mouvements sociaux, mouvement syndical et démocratie ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 4, no 1, 121-133.

Malanowski, Norbert. 1994. « Canada's Union and Meso-Corporatism: the Construction of an Integrative Analytical Concept ». Paper Presented at the Annual Conference of the Canadian Industrial Relations Association. Calgary, University of Calgary.

March, James et Olsen, Johan. 1989. *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.

Marginson, Paul et al. 1988. *Beyond the Workplace Managing Industrial Relations in Multi-Establishment Enterprises*. Oxford : Blackwell.

Marginson, Paul, Arrowsmith, James, Sisson, Keith. 2003. *Tipping the Balance? The Changing Relationship between Sector- and Company-Level Bargaining*. Invited Paper for the 13th IIRA World Congress, Berlin, September 8-12th, 2003.

Marginson, Paul et Sisson, Keith. 1996. « Multinational Companies and the Future of Collective Bargaining : A Review of the Research Issues ». *European Journal of Industrial Relations*, vol. 2, no 2, 173-197.

Marsden, D. 1989. *Marchés du travail*. Paris : Économica.

Martin, A. 1995. *Macroeconomic Policy, Politics and the Demise of Central Wage Negotiations in Sweden*. Unpublished manuscript. Center for European Studies, Harvard University.

Marwell, Gerald et Oliver, Pamela. 1993. *The Critical Mass in Collective Action*. Cambridge, Cambridge University Press.

Maschino, Dalil. 1992. « Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation ». *Le marché du travail*, vol. 13, no 7, 6-8 et 73-90 et no 8, 6-10 et 73.

McAdam D. 1999. *Political Process and the Development of Black Insurgency, 1930-1970*. Second Edition. Chicago: University of Chicago Press.

McCarthy, John D. et Mayer N. Zald. 1977. « Resource Mobilization and Social Movements : A Partial Theory », *American Journal of Sociology*, vol. 82, 1212-1241.

Miller, Steven I. et Fredericks, Marcel. 1999. « How Does Grounded Theory Explain ». *Qualitative Health Research*, vol. 9, no 4, 538-551.

MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF. 1999. *Orientations gouvernementales*. Québec : Secrétariat à l'allégement réglementaire, Gouvernement du Québec. .
<http://www.cex.gouv.qc.ca/sareg/orientat.html>.

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE. 1976. *L'industrie québécoise du textile : évolution de l'industrie et évaluation de la politique canadienne*. Québec : Direction générale de la recherche et de la planification.

Morgan, Glenn et Kubo, Izumi. 2005. « Beyond Path Dependency? Constructing New Models for Institutional Change: the Case of Capital Markets in Japan ». *Socio-Economic Review*, vol. 3, no 1, 55-82.

Morin, F. 1990. « Incessante et difficile adaptation du régime des relations du travail ». Dans Rodrigue Blouin, dir., *Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec*. Cowansville : Les éditions Yvon Blais, 275-308.

Morissette, Lucie. 2000. « L'impact de la mondialisation sur le pouvoir syndical : Le cas de deux fédérations syndicales du secteur du vêtement au Québec ». Mémoire de maîtrise, Département des relations industrielles, Université Laval.

Morissette, René, Schellenberg, Grant et Johnson, Anick. 2005. « Diverging Trends in Unionization ». *Perspectives on Labour and Income*, vol.6, no 4, 5-12.

Moene, K.O., Wallerstein, M. et Hoel, M. 1993. « Bargaining Structure and Economic Performance ». Dans R.J. Flanagan, K.O. Moene et M. Wallerstein, dir., *Trade Union Behaviour, Pay-Bargaining, and Economic Performance*. Oxford: Clarendon Press. 63-131.

Morel, Sylvie. 2000. *Les logiques de la réciprocité : Les transformations de la relation d'assistance aux États-Unis et en France*. Paris : Presses Universitaires de France.

Mott, Robyn. 1989. *A Grounded Theory Investigation of the Premenstrum : Exposing the Fiction of Ideal Womanhood*. Thesis, University of Alberta.

Mouhoud, El Mouhoud. 1998. « Globalisation et régionalisation des économies : fondements et logiques en œuvre ». *Revue de L'IRES*, no 27, 9-22.

Müller-Jentsch, W. 1988. « Industrial Relations Theory and Trade Union Strategy ». *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, no 4, 177-190.

Murray, Gregor. 1994. « Structure and Identity. The Impact of Union Structure in Comparative Perspective ». *Employee Relations*, vol. 6, no 2, 24-40.

Murray, Gregor et Verge, Pierre. 1999. *La représentation syndicale: visage juridique actuel et futur*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval.

Murray, Gregor. 2001. « La reconstruction des institutions du travail dans les sociétés mondialisées ». Dans Daniel Mercure, dir., *Une société-monde? Les dynamiques sociales de la mondialisation*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, 239-253.

Murray, Gregor, Bélanger, Jacques, Giles, Anthony et Lapointe, Paul-André. 2002. *Work and Employment in the High-Performance Workplace*. London, UK et New York: Continuum.

Murray, Gregor, Lévesque, Christian et Vallée, Guylaine. 2000. « The Re-Regulation of Labour in a Global Context : Conceptual Vignettes from Canada ». *The Journal of Industrial Relations*, vol. 42, no 2, 234-258.

North, D.C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Oberschall, Anthony. 1973. *Social Conflict and Social Movements*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Offe, Claus et Wiesenthal, Helmut. 1980. « Two Logics of Collective Action : Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form ». Dans M. Zeitlin, dir., *Political Power and Social Theory 1*. 67-115.

Olson, M. 1965. *The Logic of Collective Action*. Cambridge: Harvard University Press.

Ostrom, E. 1999. « Institutional Rational Choice: An Assessment of the Institutional Analysis and Development Framework ». Dans Paul A. Sabatier, dir., *Theories of the Policy Process*, Boulder: Westview, 35-73.

Opp Karl-Dieter. 1988. « Grievances and Participation in Social Movements », *American Sociological Review*, vol. 53, 853-864.

Opp Karl-Dieter. 1989. *The Rationality of Political Protest*. Boulder : Westview Press.

Osterman, Paul. 1994. « How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It? ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol.47, no 2, 173-188.

Osterman, Paul, Kochan, Thomas A., Locke, R.M. et Piore, Michael J. 2001. *Working in America : A Blueprint for the New Labor Market*. Cambridge, Mass: MIT Press.

Pentland, H.C. 1968. *A Study of the Changing Social, Economic, and Political Background of the Changing System of Industrial relations*. Study no 1a. Task Force on Labour Relations.

Perlman, Mark. 1958. « Unionism as Part of the Democratic Process ». Dans Mark Perlman, dir., *Labor Union Theories in America: Background and Development*. Evanston, Ill. : Row, Peterson, 160-213.

Pestiau, Joseph. 1999. « Blocs économiques et libéralisation du commerce ». Dans Joseph Pestiau, dir., *Les citoyens au bazar : mondialisation, nations et minorités*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, 149-165.

Philip, Jean. 1955. *De la servitude à la dignité : 1915-1955*. Montréal : ACWA, Bureau conjoint de Montréal.

Pierson, F. C. 1961. « Recent Employer Alliances in Perspective ». *Industrial Relations*, vol. 1, 39-57.

Pierson, Paul. 2000a. « Not Just What, but When: Timing and Sequence in Political Processes ». *Studies in American Political Development*, vol. 14, 72-92.

Pierson, Paul. 2000b. « Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics ». *American Political Science Review*, vol. 94, 251-267.

Pierson, Paul. 2000c. « The Limits of Design : Explaining Institutional Origins and Changes ». *Governance*, vol. 13, no 4, 475-499.

Pierson, Paul. 2000d. *Big, Slow-Moving, and Invisible: Macro-Social Processes in the Study of Comparative Politics*. Paper presented at the *Comparative Historical Analysis Workshop*, 10-11 November 2000, Cambridge, MA.

Pierson, Paul et Skocpol, Theda. 2002. « Historical Institutionalism in Contemporary Political Science ». Dans Izra Katznelson et Helen Milner, dir., *Political Science: The State of the Discipline*. New York: Norton, 693-721.

Pilon, Jean-Luc. 2005. « Le sort de l'industrie du vêtement au Québec dans le contexte actuel de la libéralisation des marchés ». *L'Observatoire des Amériques*, no 2, 1-8, P3.

Piore, Michael J. and Sabel, Charles, F. 1984. *The Second Industrial Divide : Possibilities for Prosperity*. New York : Basic Books Inc.

Pontusson, J. ET Swenson, P. 1996. « Labor Market, Production Strategies, and Wage Bargaining Institutions : The Swedish Employer Offensive in Comparative Perspective ». *Comparative Political Studies*, vol. 29, 223-250.

Pontusson, J. ET Swenson, P. 2000. « The Swedish Employer Offensive against Centralized Bargaining ». Dans Torben Iversen, Jonas Pontusson et David Soskice, dir., *Unions, Employers, and Central Banks. Macroeconomic Coordination and Institutional Change in Social Market Economies*. New York: Cambridge University Press, 77-106.

Powell, W. et DiMaggio, P. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Purcell, John, et Ahlstrand, Bruce. 1989. « Corporate Strategy and the Management of Employee Relations in the Multi-divisional Company ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 27, no 3, 396-417.

Purcell, J. and Ahlstrand, B. 1994. *Human Resource Management in the Multi-divisional Company*. New York: Oxford University Press.

Reich, Robert. 1993. *L'économie mondialisée*. Paris : Dunod.

Riddell, Craig. 1986. « Les relations de travail au Canada : Un aperçu général ». Dans W. Craig Riddell, dir., *Les relations de travail au Canada*. Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada. Ottawa : Ministère des Approvisionnement et Services Canada, 1-100.

Ritcher Conseil, 2004. *Le vêtement au Canada : Perspectives d'avenir. Étude sur le marché du travail : Rapport final*. Rapport présenté au Conseil des ressources humaines de l'Industrie du vêtement.

Rojot, Jacques. 1994. *La négociation*. Paris : Vuibert.

Rouillard, Jacques. 1989. *Histoire du syndicalisme au Québec : des origines à nos jours*. Montréal : Boréal.

Salmon, Kurt et associés. 1989. *L'Accord de libre-échange : analyse de l'impact*. Étude réalisée pour le Comité paritaire du vêtement pour hommes.

Sandler, Todd. 1992. *Collective Action*. New York: Harvester Wheatsheaf.

Saxenian L.A.. 1989. « In Search of Power : The Organization of Business Interests in Silicon Valley and Route 128 ». *Economy and Society*, vol.18, no 1, 25-70.

Schmitter, P.C. et Grote, J. 1997. *The Corporatist Sisyphus: Past, Present and Future*. Working Paper no 4/1997. Florence: European University Institute.

Schmitter, P.C. et Streeck, W. 1981. « The Organisation of Business Interest ». Discussion Paper IIM/LMP 81-13. Berlin: Wissenschaftszentrum.

Scott, Frank et Cassidy, H.M.. 1935. *Labour Conditions in the Men's Clothing Industry: A Report*. Toronto: Institute of Pacific Relations.

Scott, W.R. 1995. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Scott, Richard W. 1995. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Sergenberger, Werner. 1992. « Intensified Competition, Industrial Restructuring and Industrial Relations ». *International Labour Review*, vol. 131, no 2, 139-154.

Sheldon, Peter, Thornthwaite, Louise. 1999. « Swedish engineering Employers: The Search for Industrial Peace in the Absence of Centralised Collective Bargaining ». *Industrial Relations Journal*, vol. 30, no 5, 514-533.

Sexton, Jean. 2001. *Initiation à la négociation collective*. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.

Simmons, Gordon C. 1968. *Coordinated Bargaining by Unions and Employers*. Study no 36. Task Force on Labour Relations.

Singh, Ajit. 1994. « Mutations de l'économie mondiale, qualifications et compétitivité internationale ». *Revue internationale du travail*, vol. 133, no 2, 181-201.

Sisson, Keith. 1987. *The Management of Collective Bargaining*. New York: Basil Blackwell Ltd.

Skocpol, Theda. 1979. *State and Social Revolutions. A comparative Analysis of France, Russia and China*. Cambridge : Cambridge University Press.

Skocpol, Theda. 1998. *States and Social Revolutions*. Cambridge: Cambridge University Press.

Slichter, Summer H. 1941. *Union Policies and Industrial Management*, Washington D.C. : The Brookings Institution.

Skogh, G. 1984. « Employers Associations in Sweden ». Dans Windmuller, J.P. and Gladstone, A., dir., *Employers Associations and Industrial Relations: A Comparative Study*. Oxford: Clarendon Press, 149-168.

Soskice, D. 1990. « Wage Determination : The changing Role of Institutions in Advanced Industrialized Countries ». *Oxford Review of Economic Policy*, no 6, 36-61.

STATISTIQUE CANADA. Diverses années. *Emploi, gains et durée du travail*. Ottawa : Statistique Canada. Catalogue 72-002-XIB.

STATISTIQUE CANADA, DIVISION DE L'INDUSTRIE. Diverses années. *Manufacturing Industries of Canada, National and Provincial Areas / Industries manufacturières du Canada : niveaux national et provincial*. Ottawa : Statistique Canada. Catalogue 31-203-XPB.

STATISTIQUE CANADA. DIVISION CANSIM. Diverses années. Base de données CANSIM.

STATISTIQUE CANADA. Stratégis. Données sur le commerce en direct. www.strategis.gc.ca.

STATISTIQUE CANADA. 2002. *Enquête sur la population active. Moyennes annuelles de 1987 à 2002*. Ottawa : Statistique Canada.

Steed, Guy P.F. 1976. *An Historical Geography of the Canadian Clothing Industries: 1800-1930's*. Research notes no 11. Department of Geography and Regional Planning, University of Ottawa.

Steinmo, Sven, Thelen, Kathleen et Longstreth, F. 1992. *Structuring Politics : Historical Institutionalism in Comparative Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.

Strauss, Anselm et Corbin, Juliet. 1990. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Streeck, Wolfgang et Schmitter, Philippe C. 1985. « Community, Market, State and Association? The Prospective Contribution of Interest Governance to Social Order ». Dans Wolfgang Streeck et Philippe C. Schmitter, dir., *Private Interest Government: Beyond Market and State*. London: Sage, 1-29.

Streeck, W. 1987. « The Uncertainties of Management in the Management of Uncertainty ». *Work, Employment and Society*, vol. 1, no 2, p. 281-308.

Streeck, Wolfgang. 1998. « The Internalization of Industrial Relations in Europe ». *Politics and Society*, vol. 26, no 4, 429-459.

Supiot, Alain. 2001. *Beyond Employment : Changes in Work and the Future of Labour Laws in Europe*. New York : Oxford University Press.

SYNDICAT DU VÊTEMENT, TEXTILE ET AUTRES INDUSTRIES (SVTI). 1974. *L'Aiguille*, vol. 36, no 1, 1.

SYNDICAT DU VÊTEMENT, TEXTILE ET AUTRES INDUSTRIES (SVTI). 1976. *L'Aiguille*, vol. 38, no 6. Édition spéciale sur les négociations.

SYNDICAT DU VÊTEMENT, TEXTILE ET AUTRES INDUSTRIES (SVTI). 1980. *L'Aiguille*, vol. 42, no 4, 1.

SYNDICAT DU VÊTEMENT, TEXTILE ET AUTRES INDUSTRIES (SVTI). 1989. « Le point sur les négociations ». *Action*, vol. 2, no 3, décembre 1989.

SYNDICAT DU VÊTEMENT, TEXTILE ET AUTRES INDUSTRIES (SVTI). 2002. *The Militant*, 28 janvier 2002.

SYNDICAT DU VÊTEMENT, TEXTILE ET AUTRES INDUSTRIES (SVTI). 2002. *SVTI en Action*, no 19, avril 2002, 4.

SYNDICAT UNITE-HERE. Site Internet consulté en 2004 et mai 2005. <http://www.unitehere.ca>.

Tarrow, S. 1996. « States and Opportunities : The Political Structuring of Social Movements ». Dans D. McAdam, J.D. McCarthy and N. Zald, dir., *Comparative Perspectives on Social Movements*. New York: Cambridge University Press, 41-61.

THE GAZETTE. 1980. « Garment Union Calls Vote on New Contract ». *The Gazette*, mardi le 2 décembre. A3, 12.

The Globe and Mail, 1992 : B7.

The Labour Gazette, mai 1934.

Thelen, Kathleen. 1999. « Historical Institutionalism in Comparative Politics ». *Annual Review of Political Science*, vol. 2, 369-404

Thelen, Kathleen. 2000. « Why German Employers Cannot Bring Themselves to Dismantle the German Model ». Dans T. Iversen, J. Pontusson, and D. Soskice, dir., *Unions, employers and Central Banks. Macroeconomic Coordination and Institutional Change in Social Market Economies*. New York: Cambridge University Press, 138-169.

Thelen, Kathleen. 2003. « How Institutions Evolve: Insight from Comparative-Historical Analysis ». Dans James Mahoney et Dietrich Rueschemeyer, dir., *Comparative Historical Analysis in the Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press. 208-240

Thelen, Kathleen et Kume, I. 1999. « The Rise of Non-Market training Regimes: Germany and Japan Compared ». *Journal of Japanese Studies*, vol. 25, no 1. 33-64.

Thelen, Kathleen. 2001. « Varieties of Labor Politics in the Developed Democracies ». Dans Peter Hall et David Soskice, dir., *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundation of Comparative Advantage*. Oxford : Oxford University Press, 71-103.

Tixier, Pierre-Éric. 1992. *Mutation ou déclin du syndicalisme? Le cas de la CFDT*. Paris : PUF.

Tilly, Charles. 1978. *From Mobilization to Revolution*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Tolliday, Steven et Zeitlin, Jonathan. 1991. « Introduction ». Dans Steven Tolliday et Jonathan Zeitlin, dir., *The Power to Manage : Employers, and Industrial Relations in Comparative-Historical Perspective*. London: Routledge.

Traxler, Franz. 1998. « Collective Bargaining in the OCDE ». *European Journal of Industrial Relations*, no 4, 207-226.

Traxler, Franz. 2003. *Economic Change and its Impact on Employer Associations: A Cross-national Comparison*. Paper for IIRA, 13th World Congress, September 8-12, 2003.

Traxler, Franz. 2003b. « Bargaining (De) Centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship ». *British journal of Industrial Relations*, vol. 41, no 1, 1-27.

- Traxler, Franz. 2004. « Employer Associations, Institutions and Economic Change: A Cross-national Comparison ». *Industrielle Beziehungen*, vol. 11, no 1/2, 42-51.
- Tsogas, G. 2001. *Labour Regulation in a Global Economy*. New York : M.E. Sharpe.
- Turner, Lowell. 1991. *Democracy at Work*. Ithaca : Cornell University Press.
- Vanderkamp, John. 1968. *The Time Pattern of Industrial Conflict in Canada: 1901-1966*. Study no 52a. Task Force on Labour Relations.
- Vatta, Alessia. 1999. « Employers' Organizations and Concertation : Internal Dynamics and Institutional Influence ». *European Journal of Industrial Relations*, vol. 5, no 3, p. 245-264.
- Visser, J. 1991. « Trends in Trade Union membership ». Dans OECD, dir., *Employment Outlook 1991*. Paris: OECD, 97-134.
- Voos, Paula, B. 1994. « An Economic Perspective on Contemporary Trends in Collective Bargaining ». Dans Paula B. Voos, dir., *Contemporary Collective Bargaining in the Private Sector*. Madison, Wisc. : Industrial Relations Research Association, 1-24.
- Vosko, L., Cranford, C. et Zukewich, N. 2003. « Precarious Jobs? A New Typology of Employment ». *Perspective on Labour and Income*, vol. 15, no 4, 16-26.
- Wallerstein, Michael. 1989. « Union Organisation in Advanced Industrial Democracies ». *American Political Science Review*. no 83, 480-501.
- Wallerstein, Michael et Golden, Miriam. 1997. « The Fragmentation of the Bargaining Society : Wage Setting in the Nordic Countries, 1950 to 1992 ». *Comparative Political Studies*, vol. 30, no 6, 699-731.
- Weber, Arnold R. 1961. *The Structure of Collective Bargaining*. New York: The Free Press of Glencoe.
- Weber, Arnold R. 1967. « Stability and Change in the Structure of Collective Bargaining ». Dans Lloyd Ulman, dir., *Challenges to Collective Bargaining*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Weingast, Barry R. 2002. « Rational Choice Institutionnalism ». Dans Izra Katznelson et Helen Milner, dir., *Political Science: The State of the Discipline*. New York: Norton, 660-692.
- Whalen, C. J. 1989. « John R. Commons's Institutional Economics: A Re-Examination ». *Journal of Economic Issues*, Vol. XXIII, no 2, 443-454.

Whitley, Richard. 1996. « The Social Construction of Economic Actors: Institutions and Types of Firm in Europe and Other Market Economies ». Dans Richard Whitley et Peer Hull Kristensen, dir., *The Changing European Firm*. London: Routledge, 39-66.

Whitley, Richard. 1999. « Globalization and Business Systems ». Dans Richard Whitley, dir., *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford: Oxford University Press.

Wial, Howard. 1994. « New Bargaining Structures for New Forms of Business Organisation ». Dans Sheldon Friedman, Richard W. Hurd, Rudolph A. Oswald et Ronald L. Seeber, dir., *Restoring the Promise of American Labor Law*. Ithaca, New York : ILR Press, 303-313.

Windmuller, John. 1987. *Collective Bargaining in Industrialized Market Economies : A Reappraisal*. Genève : International Labour Office.

Zagelmeyer, Stefan. 2003. *A First Comparative Inquiry into the Causes and Consequences of Procedural Individualisation of Governance Structures in Britain and Germany*. Paper presented to the 13th IIRA World Congress, Berlin, September 2003.

