

# Portrait des restructurations au Québec entre 2003 et 2010

Patrice Jalette

En collaboration avec Natacha Prudent et  
Marc-André Demers

École de relations industrielles  
Université de Montréal

Colloque international du CRIMT  
Les entreprises multinationales, les chaînes de valeur  
mondiales et la régulation sociale

Montréal, 7 juin 2011

# Plan de la présentation

1. Problématique
2. Méthodologie
3. Résultats
4. Conclusions

# 1. Problématique

## - Restructurations -

- La mention d'événements de restructuration d'entreprise à tous les jours dans les médias d'information tend à banaliser le phénomène
- Conséquences importantes pour les travailleurs de ces entreprises (Data et al 2010; Uchitelle 2007)
- Pourtant, pas de portrait global des restructuration sinon à travers les mouvements de l'emploi et de diverses mesures indirectes
- Peu de validation empirique de différents idées avancées concernant les restructurations

# 1. Problématique

## - Qu'est-ce qu'une restructuration? -

Définition:

*term used to describe a multitude of different forms of re-organising the activities of the enterprise, many of which have serious consequences for the workforce in terms of levels and terms and condition of employment.*

8 formes différentes:

1. Consolidation d'activités
2. Sous-traitance
3. Délocalisation
4. Faillite/fermeture
5. Fusion/acquisition
6. Restructuration interne
7. Expansion des affaires
8. Autres

Tiré du Dictionnaire européen des relations industrielles (DERI):

<http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/definitions/restructuring.htm>, Lien consulté le 9 mai 2014

# 1. Problématique

## - Nature des restructurations -

- **Restructurations externes** (consolidation, sous-traitance, délocalisation): processus impliquant la dispersion de fonctions et d'activités à travers les frontières de l'entreprise (Flecker et Meil 2010:681)
- **Restructurations internes**: processus impliquant une rationalisation de l'organisation par la réduction des emplois et des effectifs et découlant de changements organisationnels non liés aux restructurations externes (p.ex. innovations technologiques, réorganisation du travail, conjoncture économique, etc.) (Rouleau 2000; DERI 2011)

# 1. Problématique

## - Nature des restructurations -

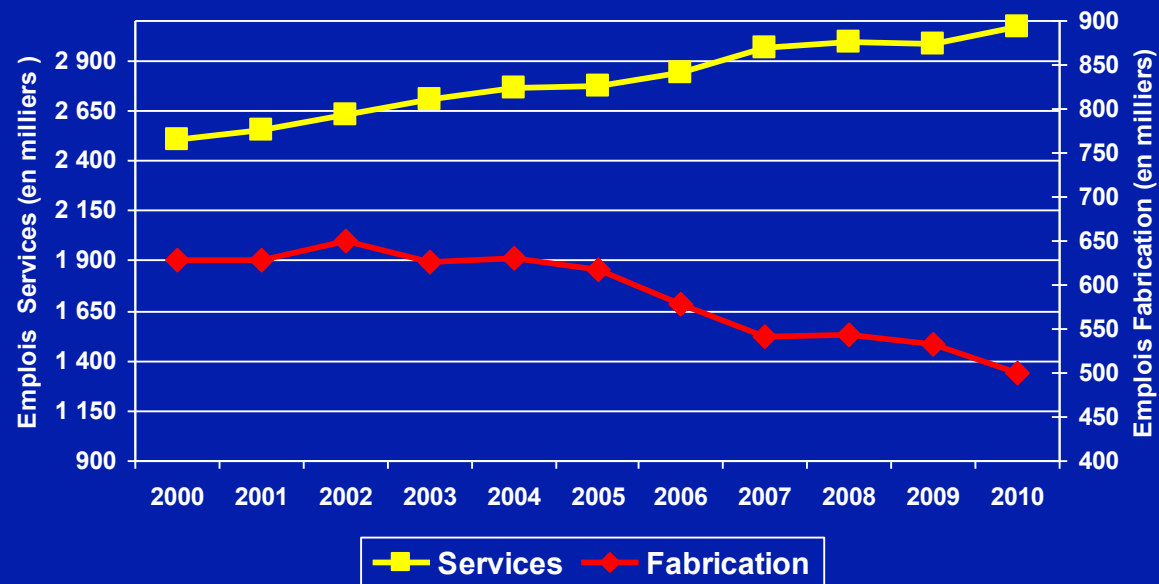
- **Processus permanents** (Fayolle 2005; Raveyre 2005)
- **Lieux de changement polymorphe** (Rouleau 2000)
- **Caractère diffus** (Fayolle 2005)
- **Restructuration de crise/ de compétitivité économique et/ou financière** ((Beaujolin et al 2007; Morgan et Kristensen 2006)

# 1. Problématique

## - Restructurations au Québec -

- Aucun dispositif de suivi des restructurations d'entreprise
- Accent sur l'évolution de l'emploi

Évolution de l'emploi au Québec, 2000-2010, par secteur  
(Source: EPA - Compilation ISQ)



- Protection sociale minimale et législation sur les licenciements collectifs parmi les moins contraignantes des pays de l'OCDE (Poulin et Prud'homme 2010)

# 1. Problématique

## - Questions de recherche -

- **Quelle est l'ampleur du phénomène des restructurations au Québec dans les établissements du secteur de la fabrication et des secteur des services?**
- **Quelles sont les caractéristiques des restructurations observées (nature)?**



## 2. Méthodologie

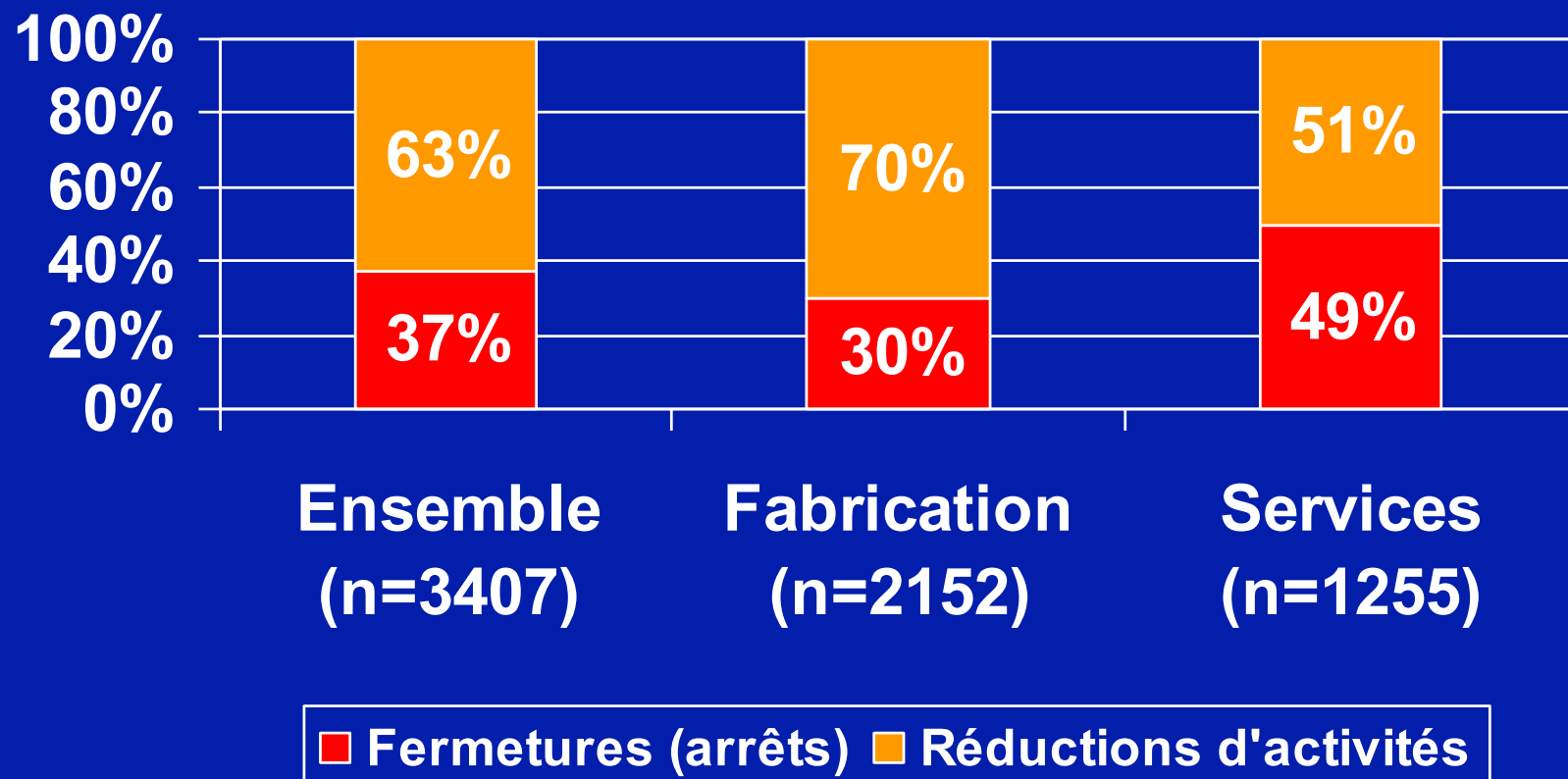
- Recherche descriptive et explicative
- Création d'une banque d'événements de restructuration ayant touché les secteurs de la fabrication et des services au Québec entre 2003 et 2010
- **Sources:**
  - Avis de licenciement envoyé au MESS (art. 84.0.4 LNT)
  - Recherche documentaire (journaux, sites Web, etc.)
- **Unité d'analyse** = événement de restructuration au niveau de l'établissement ayant impliqué un salarié licenciement d'au moins 10 salariés
- Recours à la méthodologie et à la typologie développées par <sup>9</sup> l'*European Restructuring Monitor*

# 3. Résultats

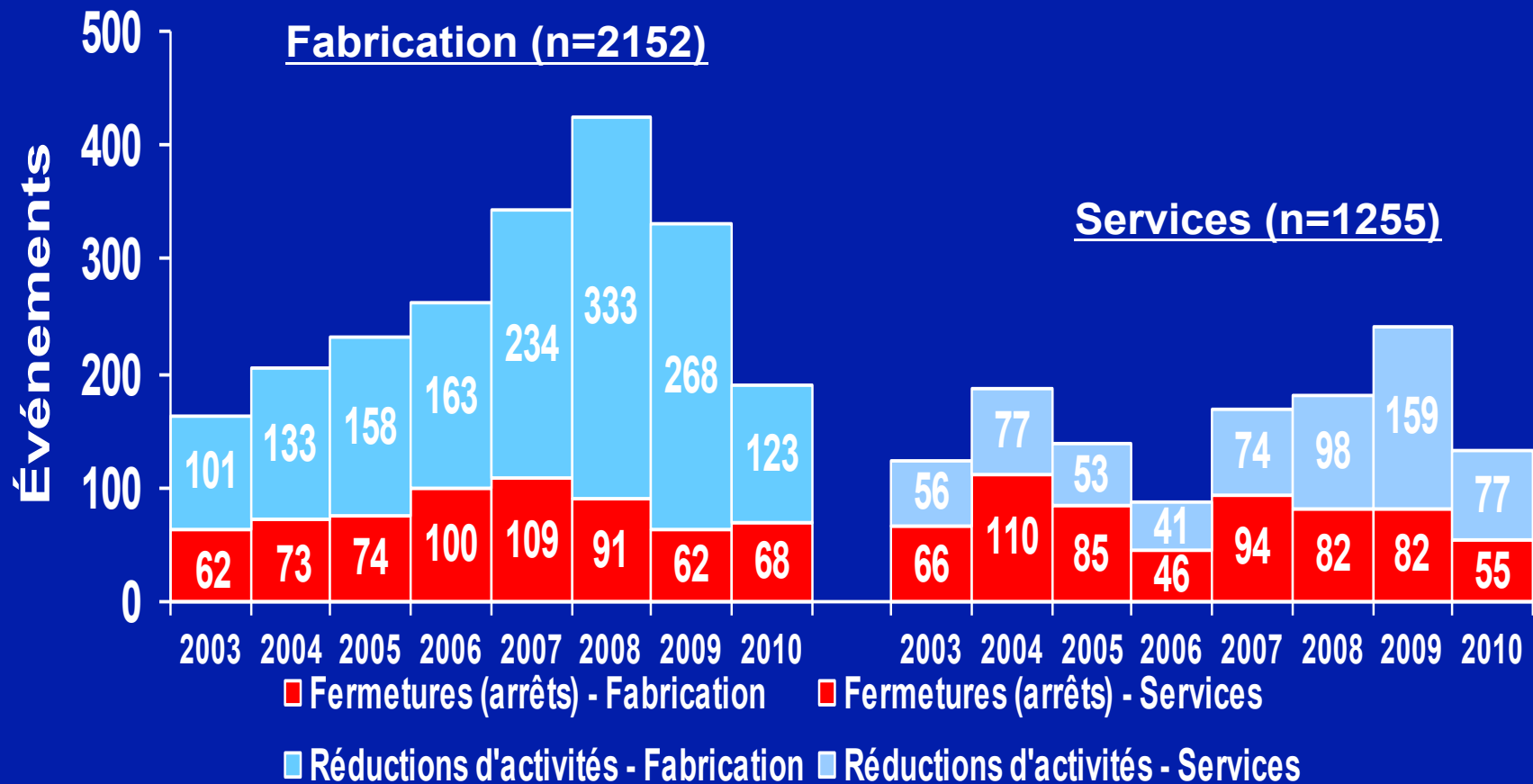
## - Portrait global -

- **3407 événements de restructuration recensés au Québec entre 2003 et 2010**
  - 2152 dans la fabrication (63,2%)
  - 1255 dans les services (36,8%)
- **2551 établissements touchés au cours de la période**
  - 1,3 événement en moyenne par établissement
  - 82,6% des établissements ont connu un seul événement de restructuration
  - 13,9% en ont connu 2 ou 3
  - 3,5% des établissements ont connu plus de 4 restructurations (maximum = 17)
- **1259 événements de restructuration ayant entraîné une fermeture d'établissement entre 2003 et 2010 (37% de l'ensemble des événements)**
  - 639 fermetures dans le secteur de la fabrication
  - 620 fermetures dans le secteur des services
- **Pertes de 213 197 emplois «bruts» au cours de la période**
  - 167 476 emplois perdus dans le secteur de la fabrication (78,6%)
  - 45 721 emplois perdus dans le secteur des services (21,4%)
- **Pertes d'emplois par événement (gravité) = 60,6 emplois**
  - 77,8 emplois par événement dans la fabrication
  - 36,4 emplois par événement dans les services

## Événements de restructuration 2003-2010, selon le secteur et l'impact sur les activités de l'établissement



## Évolution des restructurations 2003-2010, selon le secteur et l'impact sur les activités de l'établissement



# Types de restructuration, par secteur, Québec et Europe

Types de restructuration	Québec			Europe
	Fabrication	Services	Ensemble	Ensemble
<b>Faillite/fermeture</b>	25,2%	46,4%	33,0%	24,6%
<b>Restructuration interne</b>	67,5%	48,1%	60,3%	59,9%
<b>Délocalisation</b>	2,0%	1,3%	1,7%	7,4%
<b>Sous-traitance</b>	0,3%	0,4%	0,4%	0,8%
<b>Consolidation</b>	3,7%	1,0%	2,7%	2,8%
<b>Fusion et acquisition</b>	1,0%	1,8%	1,3%	3,8%
<b>Autres</b>	0,3%	1,1%	0,6%	0,6%
<b>Totaux</b>	100,0% (n=2152)	100,0% (n=1255)	100,0% (n=3 407)	100,0% (n=7 457)

Sources: Enquête sur les restructurations au Québec et ERM

# Types de restructuration dans le secteur de la fabrication, selon le niveau technologique, 2003-2010

Types de restructuration	Faible technologie		Moyenne-faible technologie		Moyenne-haute technologie		Haute-Technologie		Ensemble	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Restructuration interne</b>	938	64,4	116	65,2	247	78,2	151	74,8	1452	67,5
		(64,6)		(8,0)		(17,0)		(10,4)		(100,0)
<b>Faillite/fermeture</b>	401	27,5	51	28,7	53	16,8	38	18,8	543	25,2
		(73,8)		(9,4)		(9,8)		(7,0)		(100,0)
<b>Délocalisation</b>	29	2,0	3	1,7	7	2,2	4	2,0	43	2,0
		(67,4)		(7,0)		(16,3)		(9,3)		(100,0)
<b>Sous-traitance</b>	4	0,3	0	0,0	2	0,6	1	0,5	7	0,3
		(57,1)		(0,0)		(28,6)		(14,3)		(100,0)
<b>Consolidation d'activités</b>	67	4,6	6	3,4	3	0,9	4	2,0	80	3,7
		(83,8)		(7,5)		(3,8)		(5,0)		(100,0)
<b>Fusion et acquisition</b>	12	0,8	1	0,6	4	1,3	4	2,0	21	1,0
		(57,1)		(4,8)		(19,1)		(19,1)		(100,0)
<b>Autres</b>	5	0,3	1	0,6	0	0,0	0	0,0	6	0,3
		(83,3)		(16,7)		(0,0)		(0,0)		(100,0)
<b>Ensemble</b>	1456	100,0	178	100,0	316	100,0	202	100,0	2152	100,0

# Classification des industries manufacturières basée sur la technologie (OCDE)

## **Industries de haute technologie**

Aéronautique

Machines de bureau et à calculer

Produits pharmaceutiques

Appareil de radio, télévision et communication.

## **Industries de moyenne-haute technologie**

Instruments scientifiques

Véhicules automobiles

Machines et appareils électriques

Industries chimiques

Autres matériels de transport

Machines non électriques

## **Industries de moyenne-faible technologie**

Caoutchouc et matières plastiques

Construction navale

Autres industries manufacturières

Métaux non ferreux

Produits minéraux non métalliques

Ouvrages en métaux

Raffinage du pétrole

Métaux ferreux

## **Industries de faible technologie**

Papier, imprimerie et édition

Textile, habillement et cuir

Alimentation, boissons et tabac

Bois et meubles

# Types de restructuration dans le secteur de la fabrication, selon la classification SCIAN, 2003-2010

	Restructuration interne		Faillite/Fermeture		Délocalisation		Consolidation		Fusion et acquisition		Sous-traitance		Autres		Ensemble	
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%
Aliments, de boissons et de produits du tabac	83	5,7	47	8,7	3	7,0	19	23,8	2	9,5	1	14,3	1	16,7	156	7,2
		(53,2)		(30,1)		(1,9)		(12,2)		(1,3)		(0,6)		(0,6)		100,0
Machines	67	4,6	23	4,2	3	7,0	1	1,3	2	9,5	1	14,3		0,0	97	4,5
		(69,1)		(23,7)		(3,1)		(1,0)		(2,1)		(1,0)		(0,0)		(100,0)
Matériel de transport	134	9,2	22	4,1	1	2,3	2	2,5	2	9,5	1	14,3		0,0	162	7,5
		(82,7)		(13,6)		(0,6)		(1,2)		(1,2)		(0,6)		(0,0)		(100,0)
Matériel, d'appareils et de composants électriques	46	3,2	8	1,5	3	7,0		0,0		0,0		0,0		0,0	57	2,6
		(80,7)		(14,0)		(5,3)		(0,0)		(0,0)		(0,0)		(0,0)		(100,0)
Meubles et de produits connexes	61	4,2	17	3,1	1	2,3		0,0	1	4,8		0,0		0,0	80	3,7
		(76,3)		(21,3)		(1,3)		(0,0)		(1,3)		(0,0)		(0,0)		(100,0)
Produits chimiques	63	4,3	23	4,2	1	2,3	3	3,8	3	14,3		0,0		0,0	93	4,3
		(67,7)		(24,7)		(1,1)		(3,2)		(3,2)		(0,0)		(0,0)		(100,0)
Produits en bois et papier	515	35,5	151	27,8	2	4,7	23	28,8	5	23,8	1	14,3	2	33,3	699	32,5
		(73,7)		(21,6)		(0,3)		(3,3)		(0,7)		(0,1)		(0,3)		(100,0)
Produits en caoutchouc et en plastique	66	4,5	32	5,9	5	11,6	4	5,0		0,0		0,0		0,0	107	5,0
		(61,7)		(29,9)		(4,7)		(3,7)		(0,0)		(0,0)		(0,0)		(100,0)
Produits informatiques et électroniques	88	6,1	15	2,8	3	7,0	1	1,3	1	4,8	1	14,3		0,0	109	5,1
		(80,7)		(13,8)		(2,8)		(0,9)		(0,9)		(0,9)		(0,0)		(100,0)
Produits métalliques	39	2,7	17	3,1	1	2,3	1	1,3		0,0		0,0		0,0	58	2,7
		(67,2)		(29,3)		(1,7)		(1,7)		(0,0)		(0,0)		(0,0)		(100,0)
Produits minéraux non métalliques	18	1,2	12	2,2	2	4,7	1	1,3		0,0		0,0		0,0	33	1,5
		(54,5)		(36,4)		(6,1)		(3,0)		(0,0)		(0,0)		(0,0)		(100,0)
Textiles, produits textiles, vêtements, produits en cuir et produits analogues	161	11,1	125	23,0	16	37,2	10	12,5		0,0		0,0		0,0	312	14,5
		(51,6)		(40,1)		(5,1)		(3,2)		(0,0)		(0,0)		(0,0)		(100,0)
Impression et activités connexes de soutien	24	1,7	14	2,6	2	4,7	10	12,5	3	14,3		0,0	2	33,3	55	2,6
		(43,6)		(25,5)		(3,6)		(18,2)		(5,5)		(0,0)		(3,6)		(100,0)
Première transformation des métaux	59	4,1	22	4,1		0,0	4	5,0	1	4,8		0,0	1	16,7	87	4,0
		(67,8)		(25,3)		(0,0)		(4,6)		(1,1)		(0,0)		(1,1)		100,0
Autres activités de fabrication	28	1,9	15	2,8		0,0	1	1,3	1	4,8	2	28,6		0,0	47	2,2
		(59,6)		(31,9)		(0,0)		(2,1)		(2,1)		(4,3)		(0,0)		(100,0)
Ensemble	1452	100,0	543	100,0	43	100,0	80	100,0	21	100,0	7	100,0	6	100,0	2152	100,0



# Types de restructuration dans le secteur des services, 2003-2010

	Restructuration interne		Faillite et fermeture		Délocalisation		Consolidation		Fusion et acquisition		Sous-traitance		Autres		Ensemble	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Administrations publiques</b>	7	1,2	1	0,2	0	0,0	0	0,0	1	4,5	1	20,0	0	0,0	10	0,8
<b>Arts, spectacles et loisirs</b>	22	3,6	18	3,1	0	0,0	0	0,0	3	13,6		0,0	0	21,4	43	3,4
<b>Autres services - sauf les administrations publiques</b>	18	3,0	18	3,1	0	0,0	1	8,3	1	4,5	0	0,0	3	0,0	41	3,3
<b>Commerce de détail</b>	79	13,1	251	43,1	5	31,3	2	16,7	11	50,0	0	0,0	0	0,0	348	27,7
<b>Commerce de gros</b>	37	6,1	23	4,0	0	0,0	5	41,7		0,0	0	0,0	0	0,0	65	5,2
<b>Finance et assurances</b>	43	7,1	6	1,0	1	6,3	1	8,3		0,0	0	0,0	0	0,0	51	4,1
<b>Gestion de sociétés et d'entreprises</b>	5	0,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0		0,0	0	0,0	0	42,9	5	0,4
<b>Hébergement et services de restauration</b>	62	10,3	122	21,0	0	0,0	0	0,0	1	4,5	0	0,0	6	0,0	191	15,2
<b>Industrie de l'information et industrie culturelle</b>	69	11,4	21	3,6	1	6,3	2	16,7	3	13,6	1	20,0	0	0,0	97	7,7
<b>Services administratifs, services de soutien, services de gestion de déchets et services d'assainissement</b>	35	5,8	20	3,4	0	0,0	0	0,0		0,0	0	0,0	0	0,0	55	4,4
<b>Services d'enseignement</b>	4	0,7	9	1,5	0	0,0	0	0,0		0,0	1	20,0	0	0,0	14	1,1
<b>Services d'immobiliers et services de location et de location à bail</b>	1	0,2	4	0,7	0	0,0	0	0,0		0,0	0	0,0	0	7,1	5	0,4
<b>Services professionnels, scientifiques et techniques</b>	191	31,6	45	7,7	7	43,8	1	8,3	2	9,1	2	40,0	1	0,0	249	19,8
<b>Soins de santé et assistance sociale</b>	9	1,5	16	2,7	0	0,0	0	0,0		0,0	0	0,0	0	28,6	25	2,0
<b>Transport et entreposage</b>	22	3,6	28	4,8	2	12,5	0	0,0		0,0	0	0,0	4	100,0	56	4,5
<b>TOTAL</b>	604	100,0	582	100,0	16	100,0	12	100,0	22	100,0	5	100,0	14		1255	100,0

<b>Insuffisance de la demande</b>	Diminution du travail/insuffisance de la demande/ralentissement des affaires non relié à la saison
	Surplus d'inventaire/Marché saturé
	Fin du contrat
	Saisonnier
	Annulation de contrat
<b>Concurrence</b>	Concurrence Domestique
	Concurrence Internationale
<b>Difficultés financières</b>	Difficultés financières
	Faillite
<b>Décisions stratégiques</b>	Réorganisation ou restructuration de la Compagnie
	Réparation de l'usine ou de la machinerie/ entretien
	Discontinuité de la ligne de produit
	Contrôle des coûts/rationalisation des coûts/augmentation de la profitabilité
	Changement de propriétaire
	Changement de modèle
	Automation/Progrès technologiques
<b>Facteurs contextuels</b>	Désastre naturel (pas relié au climat)
	Désastre non-naturel
	Politique gouvernementale/intervention
	Conflit de travail/négociation de convention collective/grève
	Hausse des coûts de l'énergie
	Hausse du dollar canadien
	Insuffisance de matériel et de fourniture
<b>Autre</b>	Autre

# Types de restructuration selon les motifs invoqués, ensemble, 2003-2010

Motifs	Restructuration interne		Faillite/fermeture		Délocalisation		Consolidation		Fusion et acquisition		Sous-traitance		Autres		Ensemble	
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Décisions stratégiques	164	21,2	81	15,7	40	56,3	62	59,0	40	70,2	8	100,0	1	9,1	396	25,7
		(41,4)		(20,5)		(10,1)		(15,7)		(10,1)		(2,0)		(0,3)		(100,0)
Concurrence	39	5,0	104	20,1	15	21,1	10	9,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	168	10,9
		(23,2)		(61,9)		(8,9)		(6,0)		(0,0)		(0,0)		(0,0)		(100,0)
Demande insuffisante	319	41,3	83	16,1	6	8,5	14	13,3	2	3,5	0	0,0	5	45,5	429	27,8
		(74,4)		(19,4)		(1,4)		(3,3)		(0,5)		(0,0)		(1,2)		(100,0)
Difficultés financières	94	12,2	145	28,0	3	4,2	7	6,7	11	19,3	0	0,0	0	0,0	260	16,9
		(36,2)		(55,8)		(1,2)		2,7		(4,2)		(0,0)		(0,0)		(100,0)
Facteurs contextuels	114	14,7	73	14,1	4	5,6	8	7,6	3	5,3	0	0,0	3	27,3	205	13,3
		(55,6)		(35,6)		(2,0)		(4,0)		(1,5)		(0,0)		(1,5)		(100,0)
Autres	43	5,6	31	6,0	3	4,2	4	3,8	1	1,8	0	0,0	2	18,2	84	5,4
		(51,2)		(36,9)		(3,6)		(4,8)		(1,2)		(0,0)		(2,4)		(100,0)
<b>Ensemble</b>	<b>773</b>	<b>100,0</b>	<b>517</b>	<b>100,0</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>	<b>105</b>	<b>100,0</b>	<b>57</b>	<b>100,0</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	<b>1542</b>	<b>100,0</b>

# 4. Conclusions

- **Ampleur:**
  - Pertes de plus de 200 000 emplois
  - Fermetures de 1259 établissements
  - Tous les secteurs affectés (caractère diffus) mais surtout dans le secteur manufacturier (63,2% des événements)
  - Secteurs à faible technologie les plus touchés (67,7%)
  - Secteurs du papier-bois (32,5%) et textile-vêtement (14,5%) les plus touchés
- **Caractéristiques:**
  - Phénomène relativement permanent: 17,4% des établissements ont connu plus d'un événement au cours de la période
  - Changements polymorphes: surtout des restructurations internes (60,3%) et des faillites-fermetures (33%)
  - Différents types de restructurations:
    - Motivées par des crises: demande insuffisante et difficultés financières (44,7%)
    - Motivées par des décisions stratégiques (25,7%)
  - Événements découlant en partie de la conjoncture et en partie de décisions stratégiques
- **Situation québécoise relativement similaire à la situation européenne** (mais plus de fermetures et moins de délocalisation)

# Limites de la recherche

- **Problèmes liés à l'utilisation de données secondaires éparses** (p.ex. validité, efforts de collecte et de codification)
- **Données non mises en perspective**
- **Effets indirects des restructurations non pris en compte** (p.ex. concurrence)
- **Catégorie «Restructurations internes» à raffiner** (p.ex. réorganisation du travail, changements technologiques, etc.)

# Implications

- **Besoin d'informations sur le phénomène pour comprendre ce qui se passe dans les milieux de travail**
  - **Obliger les entreprises à justifier formellement les restructurations et à partager l'information avec les employés, les syndicats et la communauté?**
- **Besoin d'une vision «statistique» des restructuration pour éviter entre autres la banalisation du phénomène**
- **Mais besoin d'aller au-delà en adoptant une perspective basée sur les dynamiques sociales**
- **Développement de stratégies axées sur l'anticipation des restructurations (jouer sur les causes)**