



Les restructurations externes: portrait québécois, mouvements d'activités et dynamiques d'acteurs

Patrice Jalette
École de relations industrielles
Université de Montréal
CRIMT

Colloque international
Les EMNs, les chaînes de valeur mondiales
et la régulation sociales
Montréal, 7 juin 2011



Plan de la présentation

1. Portrait des restructurations externes au Québec
2. Dynamique des transferts d'activités
3. Dynamiques d'acteurs
4. Conclusion



1. Portrait des restructurations au Québec



Les restructurations au Québec: quelques chiffres banals...

- **3407 évènements de restructuration recensés au Québec entre 2003 et 2010**
- **2551 établissements touchés au cours de la période**
- **1259 événements de restructuration ayant entraîné une fermeture d'établissement entre 2003 et 2010 (37% de l'ensemble des événements)**
- **Pertes de 213 197 emplois «bruts» au cours de la période**
- **Pertes d'emplois par événement (gravité) = 60,6 emplois**

Nature des événements de restructuration, Québec, 2003-2010

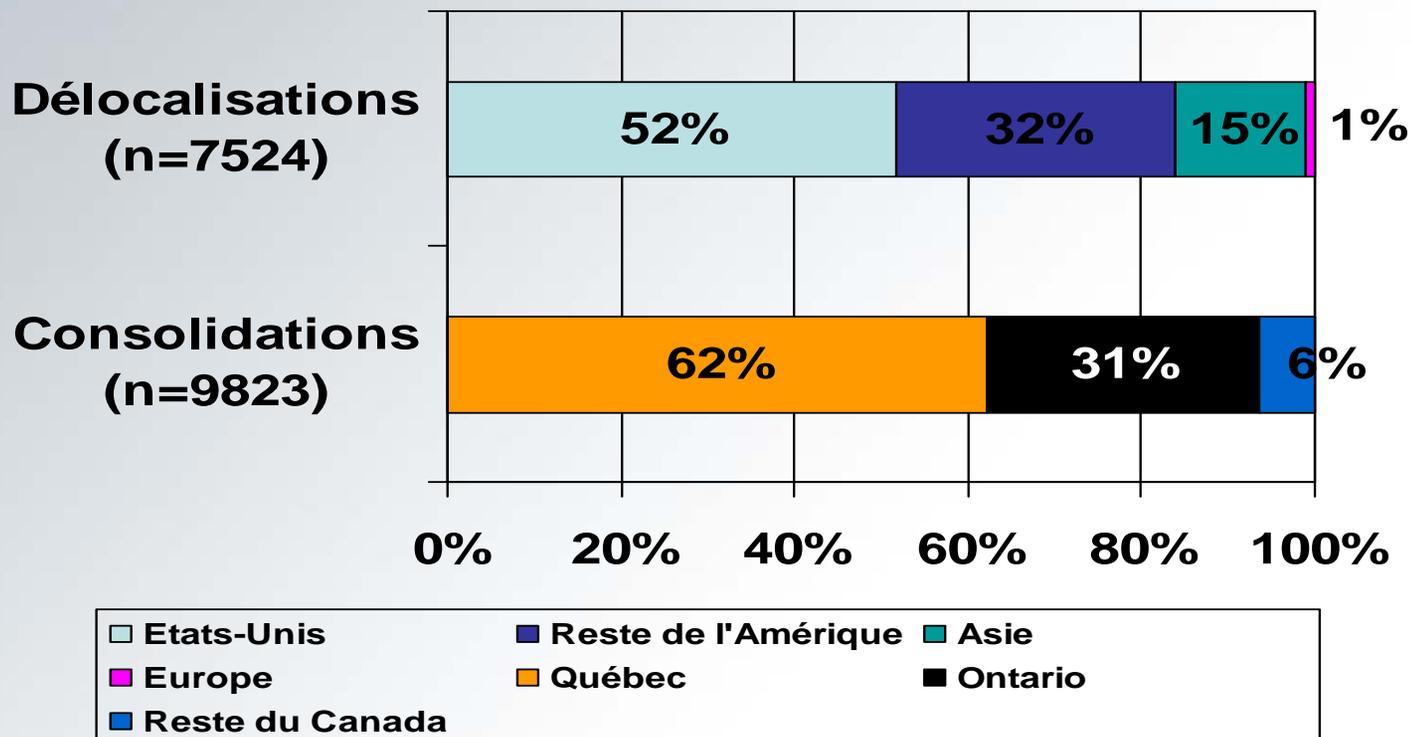
Types de restructuration	Fabrication	Services	Ensemble
Faillite/fermeture	25,2%	46,4%	33,0%
Restructuration interne	67,5%	48,1%	60,3%
<u>Délocalisation</u>	2,0%	1,3%	1,7%
<u>Sous-traitance domestique</u>	0,3%	0,4%	0,4%
<u>Consolidation</u>	3,7%	1,0%	2,7%
Fusion et acquisition	1,0%	1,8%	1,3%
Autres	0,3%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



Transferts d'activités 2003-2010, selon le type, Québec

	Événements		Emplois		Fermetures d'établissement	
	n	%	n	%	n	%
Consolidation	94	57,3	9833	53,1	66	67,4
Sous-traitance domestique	11	6,7	994	5,4	6	26,1
Délocalisation	59	36,0	7700	41,5	26	26,5
Total	164	100,0	18527	100,0	98	100,0

Transferts d'activités 2003-2010, selon la destination, Québec (emplois)





Limites des statistiques

- Mal nécessaire pour réfuter certaines idées préconçues quant aux restructurations externes mais...
 - Mise en évidence du côté structurel des restructurations externes
 - Sous-estimation de l'impact réel du phénomène
 - Perte de vue des dynamiques sociales sous-jacentes
- ➔ Portrait tronqué de la réalité



2. Dynamique des transferts d'activités

Matrice classique des options de localisation de la production

(adaptée de Kirkegaard 2007:42)

Emplacement géographique

		Domestique/national	À l'étranger
<u>Mode d'organisation de la production</u>	Externe à l'entreprise («faire-faire»/ acheter)	<u>Sous-traitance domestique:</u> production en sous-traitance dans le même pays (2)	<u>Sous-traitance internationale:</u> production en sous-traitance dans un pays étranger (4)
	Interne à l'entreprise («faire»)	<u>Production intégrée</u> (1)	<u>Délocalisation à l'étranger:</u> production à l'intérieur de l'entreprise dans un pays étranger (3)

Matrice dynamique des options de localisation de la production (adaptée de Kikegaard 2007:43)

<u>Emplacement géographique</u>					
Québec (mouvement au sein du Québec)		Canada (mouvement au sein du ROC)		À l'étranger (mouvement entre le Canada et les autres pays)	
<u>À l'intérieur de l'entreprise</u>	<u>À l'extérieur de l'entreprise</u>	<u>À l'intérieur de l'entreprise</u>	<u>À l'extérieur de l'entreprise</u>	<u>À l'intérieur de l'entreprise</u>	<u>À l'extérieur de l'entreprise</u>
Externalisation (transfert d'activités en dehors de l'établissement) 					
Délocalisation au Québec: Vers d'autres lieux de production de l'entreprise au Québec (1)	Sous-traitance au Québec: Vers les lieux de production des sous-traitants au Québec (2)	Délocalisation au Canada: Vers d'autres lieux de production de l'entreprise au Canada (3)	Sous-traitance au Canada: Vers les lieux de production des sous-traitants au Canada (4)	Délocalisation à l'étranger: Vers les lieux de production de l'entreprise à l'étranger (5)	Sous-traitance internationale: Vers les lieux de production des sous-traitants à l'étranger (6)
Internalisation (transfert d'activités vers l'établissement) 					
Relocalisation québécoise: En provenance d'autres lieux de production de l'entreprise au Québec (7)	Internalisation de la sous-traitance québécoise: En provenance des lieux de production des sous-traitants au Québec (8)	Relocalisation canadienne: En provenance d'autres lieux de production de l'entreprise au Canada (9)	Internalisation de la sous-traitance canadienne: En provenance des lieux de production des sous-traitants au Canada (10)	Relocalisation/rapatriement d'activités: En provenance des lieux de production de l'entreprise à l'étranger (11)	Rapatriement de la sous-traitance internationale: En provenance des lieux de production des sous-traitants à l'étranger (12)



Dynamiques des transferts d'activités

1) Dynamiques d'attraction d'activités nouvelles ou existantes (transferts d'activités «aimant»)

- AFT et AIM: rapatriement d'activités à Lennoxville et Boucherville en provenance des États-Unis
- Xstrata: rapatriement à Montréal et à Rouyn-Noranda d'activités en provenance de Timmins (Ontario)
- Attraction de l'investissement étranger (Bognanno et al 2005; Markusen 1996)

2) Dynamique de retour après une externalisation (transferts d'activités «boomerang»)

- BCE, Tristan et Iseut, Accessoires de piscines Compétition, etc.
- Secteur financier au R.-U. (Bain et Taylor 2008)
- Secteur municipal (Cyr-Racine et Jalette 2008; Jalette et Hebdon à paraître)
- Risques de la sous-traitance (Barthélémy 2003; The Economist 2009 OCDE 2009; Midler 2011)



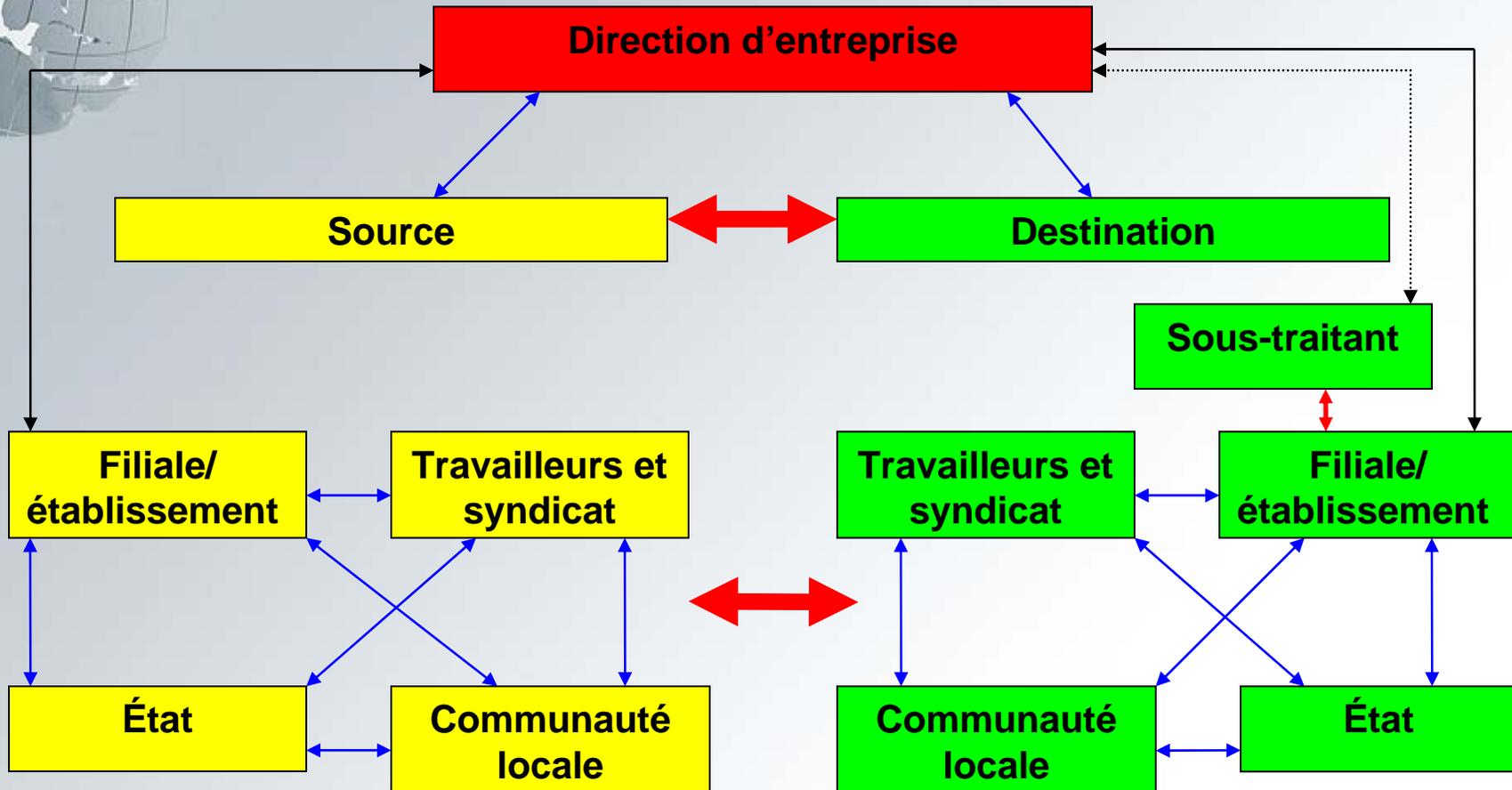
3. Dynamiques d'acteurs



Apport de la littérature sur les chaînes de valeur mondiales et les réseaux de production

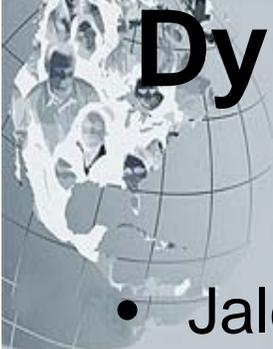
- Les transferts d'activités contribuent à la **constitution de réseaux de production**, mondiaux ou non, intra-entreprise ou interentreprises, issus de la fragmentation et de la dispersion de ces activités dans différents lieux géographiques qu'il faudra coordonner par le biais de divers modes (Gereffi et al 2005).
- Prise en compte de ces réseaux met en évidence **l'interconnexion des acteurs et des activités à travers l'espace géographique** (Bair 2008).
- En raison des enjeux économiques, sociaux et politiques les sous-tendant, ces réseaux sont des **lieux de contestation** et d'**accommodation**, de **domination** et de **subordination**, de **compétition** ainsi que de **collaboration** et de **solidarité** entre de **multiples acteurs**, chacun avec **leurs intérêts**, **leur pouvoir** et leur **agenda propres** (Levy 2008; Rainnie et al 2007).

Dynamiques d'acteurs à l'occasion d'un transfert d'activités de production (avéré ou non)



Transferts d'activités productives

Flèches rouges = Compétition Flèches bleues = Coopération - Accommodement - Marchandage - Coercition¹⁴
 Flèches noires pleines = Liens hiérarchiques Flèche noire pointillée = Liens contractuels



Dynamiques entre l'entreprise et les travailleurs

- Jalette (2011)
 - Utilisation par l'employeur de la menace de transfert pour supporter sa position de négociation; menaces qui se transforment en transfert dans les 2/3 des cas
 - Négociations de concession réduisant les probabilités de transfert
- Bain et Taylor (2008)
 - Dans des cas de délocalisation outre-mer, les syndicats les plus en mesure d'en arriver à des ententes satisfaisantes protégeant les emplois sont ceux qui ont su développer une menace crédible de grève pour faire reculer l'entreprise.
- Jalette et Hebdon (à paraître)
 - Stratégie syndicale axée sur la proposition d'alternatives au transfert d'activités à des sous-traitants a diminué les probabilités de voir de tels projets menés à terme dans les municipalités canadiennes



Dynamiques entre les travailleurs et d'autres acteurs

- **Direction locale**

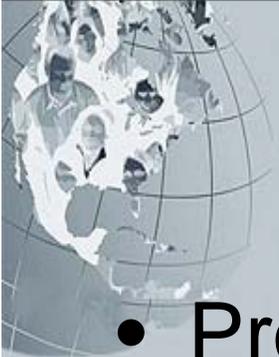
- Relation de collaboration entre le syndicat et la direction locale susceptibles d'infléchir les projets et les décisions du siège social (Kristensen et Zeitlin 2005)

- **État et communauté**

- Alliances, basées sur un échange d'informations, d'expériences et une action en commun, s'inscrivant dans la dynamique de la promotion des avantages du site et permettant aux syndicats de mieux influencer les processus de changement et d'atteindre leurs objectifs (Lévesque et Murray 2010).
- Acteurs locaux susceptibles d'accentuer la pression faite sur les travailleurs pour qu'ils acceptent les conditions de l'employeur en raison de la peur que le militantisme et les revendications syndicales ne découragent l'employeur à choisir leur communauté comme destination (Rainnie et al, 2007).

- **Travailleurs des autres territoires**

- Liens de solidarité possibles mais pas évidents à développer en raison des enjeux qui tendent à diviser les travailleurs (Lévesque et Murray 2002; Grenier 2006)



Conclusion

- Processus de transfert d'activités productives comme objet de recherche
- Cadre d'analyse pour expliquer et interpréter les transferts d'activités
- Importance de mettre en évidence les relations et les dynamiques d'acteurs
- Similarités entre les différents types de transfert
- Besoin de poursuivre la recherche