

Université de Montréal

**L'impact de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance au Canada**

Par

Frédéric Lauzon Duguay

116301014

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Maître ès sciences (M.Sc.)

Août 2005



© Frédéric Lauzon Duguay, 2005

HD

4815

U54

2005

V. 024

**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

**NOTICE**

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Page d'identification du jury

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :  
L'impact de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance au Canada

présenté par :  
Frédéric Lauzon Duguay

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Pierre Durand : Président-rapporteur  
Patrice Jalette : Directeur de recherche  
Jean Charest : Membre du jury

## RÉSUMÉ

---

L'accroissement de la concurrence induite par la mondialisation des marchés oblige les entreprises à trouver de nouvelles façons de demeurer compétitives. Elles cherchent à accroître leur flexibilité en modifiant en conséquence leur système de production, l'organisation du travail et les relations d'emploi (Bélanger, Giles et Murray 2004). Le recours à la sous-traitance fait partie intégrante de ces stratégies patronales visant à accroître la flexibilité de l'organisation et de là, sa performance organisationnelle (Atkinson 1987 ; Halley 2000). Dans la littérature, la sous-traitance est considérée comme un mode d'organisation de la production permettant à l'entreprise non seulement d'augmenter sa flexibilité, mais aussi de se concentrer sur ses activités critiques, de combler ses besoins d'expertise et de technologies, de diminuer ses coûts de main-d'œuvre et de production et d'améliorer la qualité des produits et services (Atkinson 1987 ; Martin 1992 ; Patry 1994 ; Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Deavers 1997 ; Perry 1997 ; Halley 2000 ; Quélin et Duhamel 2003).

Le recours à la sous-traitance dans les organisations ne date cependant pas d'hier et, dans les milieux syndiqués, la question de la sous-traitance demeure un cas classique d'affrontement patronal-syndical en relations industrielles (Hébert 1992). Le nœud gordien du débat entre syndicat et employeur concernant la sous-traitance tient à l'incontournable arbitrage à faire entre les intérêts syndicaux de protection des emplois des membres, de l'accréditation et les intérêts patronaux de flexibilité et d'efficacité organisationnelle. Mais quel est l'effet de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance? La présence syndicale augmente-t-elle le recours à la sous-traitance ou le fait-elle diminuer? D'une part, les coûts de main-d'œuvre plus élevés en milieu syndiqué (Rees et Fielder 1992, Renaud 1998 ; Akyeampong 2002 ; Fang et Verma 2002), de même que la rigidité des règles conventionnelles (Sack et Poskanzer 2001) peuvent inciter les entreprises à sous-traiter davantage. D'autre part, on peut penser que les syndicats chercheront à inclure dans les conventions collectives des clauses visant à encadrer, voire même à prohiber la sous-traitance, ce qui contribuera à en diminuer l'attrait pour l'employeur (Sack et Poskanzer 2001 ; Jalette et Warrian 2002). La littérature n'a cependant jamais apporté de réponse empirique quant à l'effet net de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance.

Nous utilisons dans notre recherche deux bases de données. Nous utilisons d'une part, (1) l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés* (Statistique Canada 1999) et d'autre part (2), l'enquête *Echo Sondage* (2003) sur le secteur manufacturier au Québec et en Ontario (Jalette 2004). L'enquête *Echo Sondage* nous a permis d'évaluer l'impact de la présence syndicale sur le niveau de la sous-traitance pour diverses activités dans 845 établissements. Cette base nous a également permis d'augmenter nos connaissances sur la nature et l'ampleur des activités que l'on sous-traite dans ce secteur. L'*Enquête sur les milieux de travail et les employés* (EMTE 1999) de Statistique Canada nous a permis d'utiliser de multiples données sur les pratiques et les stratégies des entreprises canadiennes notamment le recours à la sous-traitance. Cette base de données ainsi constituée nous a offert une opportunité unique d'évaluer l'importance relative de nombreux déterminants du recours à la nouvelle sous-traitance, dont la présence syndicale, et ce, dans toutes les régions et tous les secteurs étudiés pour la population évaluée par Statistique Canada (717 887 établissements).

Les résultats de la recherche indiquent que la présence syndicale influence le recours à la sous-traitance. Ainsi, les deux indicateurs utilisés pour mesurer le recours à la sous-traitance, soit le niveau de sous-traitance et la nouvelle sous-traitance permettent de soutenir chacune à leur façon les deux thèses quant à l'effet de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance (Helper 1990 ; Rees et Fielder 1992 ; Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Perry 1997 ; Sack et Poskanzer 2001 ; Jalette et Warrian 2002). Il semble que la présence syndicale a un impact positif sur le niveau de la sous-traitance dans le secteur manufacturier au Québec et en Ontario (*Echo Sondage* 2003). Ce résultat peut être en partie expliqué par les coûts de main-d'œuvre plus élevés (coût salarial en fonction de la productivité) en milieu syndiqué comparativement à ceux en milieu non-syndiqué. Les résultats indiquent également que la présence syndicale diminue la nouvelle sous-traitance dans les établissements canadiens (EMTE 1999), notamment par le biais des clauses de conventions collectives sur la sous-traitance mais aussi par l'entremise des discussions régulières sur le sujet. Cette recherche, valide également le modèle des déterminants du recours à la sous-traitance (motivations patronales) et confirme empiriquement que ce dernier est fort approprié pour l'expliquer.

Cette recherche a également plusieurs implications pour les acteurs des relations industrielles. Pour l'employeur, les résultats indiquent que ces derniers poursuivent plusieurs buts en utilisant la sous-traitance, mais qu'ils ne sont parfois pas atteints à terme. Pour le syndicat, la recherche permet de mieux saisir son effet dans la décision de sous-traiter. On peut aussi mieux comprendre ses réactions face à la sous-traitance, notamment son opposition (CSN 2003 ; FTQ 2003). On peut penser que l'opposition syndicale sera élevée lorsque la sous-traitance est motivée par la réduction des coûts salariaux et l'augmentation de la flexibilité numérique, puisque celle-ci est susceptible de réduire ou de précariser les conditions de travail des membres du syndicat. Toutefois, dans les cas où la sous-traitance est motivée par des intérêts tels que l'amélioration de la qualité ou l'introduction d'une nouvelle technologie, le syndicat devrait moins s'y opposer, si ses membres y trouvent leur compte. La recherche indique aussi que la localisation de l'établissement n'a pas d'effet sur la sous-traitance. Ce sont les clauses des conventions collectives qui diminuent la nouvelle sous-traitance. Enfin, les résultats suggèrent que les conflits entre les employeurs et les syndicats sont inévitables en termes de sous-traitance. Toutefois, il y aura une sous-traitance à laquelle les syndicats et les travailleurs s'opposeront moins.

Mots clés : (1) sous-traitance, (2) impartition (3) syndicat, (4) stratégie, (5) flexibilité, (6) Québec, (7) Canada.

---

**ABSTRACT**

---

The competition increase resulting from the globalization of markets compels companies to find new ways of remaining competitive. They seek to increase their flexibility by modifying their production system, the organization of labour and employment relations (Bélanger, Giles and Murray 2004). The use of subcontracting is an important part of these employers' strategy. This practice aims to increase the flexibility of the organization, therefore increasing organisational performance (Atkinson 1987; Halley 2000). In scientific literature, subcontracting is regarded as a mode of organizing production making it possible for a company not only to increase its flexibility, but also to concentrate on its critical activities, to answer its needs in terms of expertise and technologies, to reduce its costs of labour and production and to improve the quality of products and services (Atkinson 1987 ; Martin 1992 ; Patry 1994 ; Abraham and Taylor 1996 ; BIT 1997; Deavers 1997 ; Perry 1997 ; Halley 2000 ; Quélin and Duhamel 2003).

The use of subcontracting in organizations is not something new. In unionized workplaces, the question of outsourcing remains a traditional case of employer-union confrontation for industrial relations (Hébert 1992). The Gordian knot of the debate between union and employers concerning subcontracting is due to the difficult conciliation and arbitration of the unions' interests in the protection of members' jobs, the accreditation and the employers' interests of flexibility and organisational effectiveness. We can ask ourselves how the unions' presence affects companies resorting to subcontracting. Does the unions' presence increase or decrease the use of subcontracting? On the one hand, the higher costs of labour in union workplace (Rees and Fielder 1992 ; Renaud 1998 ; Akyeampong 2002 ; Fang and Verma 2002), and the rigidity of the contractual arrangements (Sack and Poskanzer 2001) can incite companies to sub-contract more often. On the other hand, one can think that the unions will seek to add to the collective agreements clauses aiming at framing, and even to prohibiting outsourcing, which would contribute to decrease the appeal of subcontracting for the employer (Sack and Poskanzer 2001 ; Jalette and Warrian 2002). However, literature has never brought an empirical answer to the question of the net effect of the union presence on the use of subcontracting.

Our research project is based on two data sources. We used (1) the *Workplace and employee survey* (Statistics Canada 1999) and (2), the *Echo Sondage* investigation (2003) of the manufacturing sector in Quebec and in Ontario (Jalette 2004). The *Echo Sondage* investigation enabled us to evaluate the impact of union presence and the level of subcontracting for various activities in 845 workplaces. This data base also allowed us to learn more about the nature and the extent of sub-contracted activities in this sector. The investigation into the Workplace and employee survey (Wes 1999) of Statistics Canada enabled us to use multiple data on the practices and strategies of the Canadian companies, especially on the use of outsourcing. This data base also offered a unique opportunity to evaluate the relative importance of many determinants of the use of the new subcontracting, of union presence in all the areas and all the sectors studied for the population evaluated by Statistics Canada (717 887 workplaces).

The results of this research show that union presence influences the use of outsourcing. Thus, the two measures of outsourcing used in this research makes it possible to understand the two theses on the effect of the union presence on the use of subcontracting (Helper 1990; Rees and Fielder 1992 ; Abraham and Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Perry 1997 ; Sack and Poskanzer ; Jalette and Warrian 2002). It seems that union presence has a positive impact on the level of subcontracting in the manufacturing sector in Quebec and in Ontario (Echo Sondage 2003). This result can partly be explained by the higher costs (wage costs in regard of productivity) in union workplace compared to non-unionist workplace. The results also state that union presence decreases new subcontracting in the Canadian workplace (EMTE 1999), in particular by the clauses of collective agreements on subcontracting but also via regular discussions on the subject. This research also allows us to validate the model of the determinants of the use of subcontracting (employers' motivations) and to confirm empirically that this model is extremely adapted to explaining it.

This research has also several implications for the actors of industrial relations. The results indicate that by using subcontracting, employers pursue several goals, but that these goals are not always reached in the long term. For unions, research makes it possible to better understand its effect on the outsourcing decision. We also better understand their reactions to subcontracting, especially their opposition (CSN 2003 : FTQ 2003). The union opposition should be strong when subcontracting is motivated

by the reduction of costs (wage costs) and the increase of numerical flexibility, since it is likely to reduce or make precarious working conditions the trade unions' members. Yet, when subcontracting is justified by interests such as the improvement of quality or the introduction of a new technology, the union should be less opposed to it, if its members see the benefits. Our research also shows that localization of establishment does not have an effect on outsourcing. It is the clauses of collective agreements that decrease new subcontracting. Lastly, the results suggest that conflicts between employers and unions regarding outsourcing are inevitable. However, there is a kind of subcontracting to which the unions and the workers will be less opposed to.

Key words: (1) subcontracting, (2) outsourcing, (3) trade union, (4) strategies, (5) flexibility, (6) Quebec, (7) Canada.

---

**TABLE DES MATIÈRES**


---

<b>Résumé</b> .....	i
<b>Abstract</b> .....	iv
<b>Table des matières</b> .....	vii
<b>Liste des figures</b> .....	x
<b>Liste des tableaux</b> .....	xi
<b>Remerciements</b> .....	xiv
<b>Introduction</b> .....	1
<b>Question de recherche</b> .....	3
<b>CHAPITRE 1 : Revue de la littérature</b> .....	6
1.1 Définitions de la sous-traitance.....	6
1.2 Types de sous-traitance.....	11
1.2.1 Sous-traitance de capacité.....	12
1.2.2 Sous-traitance de spécialité.....	13
1.2.3 Sous-traitance d'économie.....	14
1.3 Ampleur du phénomène de la sous-traitance et activités sous-traitées.....	15
1.4 Déterminants de la sous-traitance.....	19
1.4.1 Les déterminants internes.....	20
A) Augmentation de la flexibilité.....	21
B) Focalisation sur les activités critiques de l'entreprise....	22
C) Réduction des coûts de main-d'œuvre et/ou des coûts de production.....	25
D) Besoin d'expertise et technologie spécialisée.....	28
E) Amélioration de la qualité et augmentation de la fiabilité des délais de livraison.....	30
1.4.2 Les déterminants externes.....	30
A) Les fluctuations de la demande pour les produits et services.....	31
B) La concurrence.....	32
1.4.3 Présence syndicale : Effets du syndicat sur le recours à la sous-traitance.....	33
A) Les salaires et les avantages sociaux.....	33
B) La rigidité de certaines règles contenues dans la convention collective.....	35
C) Les clauses de conventions collectives portant sur la sous-traitance.....	36
1.5 Synthèse de la revue de la littérature.....	38
1.6 Problématique.....	40

<b>CHAPITRE 2 : Modèle d'analyse de la recherche</b> .....	44
2.1 Modèle conceptuel de la recherche.....	44
2.1.1 Variable dépendante : Recours à la sous-traitance.....	46
2.1.2 Variable indépendante : Présence syndicale.....	46
2.1.3 Variables indépendante : Déterminants internes.....	47
2.1.4 Variables indépendante : Déterminants externes.....	47
2.1.5 Variables contrôles (3) : Industrie, cadre législatif et taille....	48
2.2 Hypothèse de la recherche.....	49
2.3 Modèle opératoire de la recherche.....	52
2.3.1 Opérationnalisation : Recours à la sous-traitance.....	53
2.3.2 Opérationnalisation : Présence syndicale.....	54
2.3.3 Opérationnalisation : Déterminants internes.....	57
2.3.4 Opérationnalisation : Déterminants externes.....	60
2.3.5 Opérationnalisation : Industrie, cadre législatif et taille.....	64
 <b>CHAPITRE 3 : Méthodologie de la recherche</b> .....	 67
3.1 Les caractéristiques de la recherche.....	67
3.1.1 Recherche multidisciplinaire.....	67
3.1.2 Recherche fondamentale.....	68
3.1.3 Recherche explicative.....	68
3.1.4 Recherche déductive.....	68
3.1.5 Recherche quantitative.....	69
3.1.6 Recherche en coupe transversale.....	69
3.2 Plan d'observation.....	70
3.2.1 La structure de la preuve.....	70
3.2.2 Échantillonnage : Unité d'analyse, niveau d'analyse, échantillon et population.....	71
3.2.3 Méthode de collecte de données envisagée et instrument d'observation.....	73
3.2.4 Validité de la recherche : Validité de la mesure, validité interne et validité externe.....	74
3.2.4.1 Validité de la mesure.....	74
3.2.4.2 Validité interne.....	75
3.2.4.3 Validité externe.....	76
3.2.5 Bilan des forces et des faiblesses de l' <i>EMTE</i> (1999).....	77
3.2.6 Bilan des forces et des faiblesses de l'enquête <i>Echo Sondage</i> (2003).....	78
3.3 Plan d'analyse.....	79
 <b>CHAPITRE 4 : Présentation et analyse des résultats :</b> <b><i>Echo Sondage</i> (2003)</b> .....	 80
4.1 Caractéristiques générales des établissements sondés.....	80
4.2 Analyse de corrélation.....	86
4.3 Analyse multivariée.....	89
4.4 Analyse des résultats.....	92
4.5 Vérification de l'hypothèse.....	94
4.6 Limites des résultats.....	95

<b>CHAPITRE 5 : Présentation et analyse des résultats : <i>EMTE</i> (1999)</b> .....	97
5.1 Caractéristiques des établissements canadiens.....	97
5.1.1 Caractéristiques générales des établissements canadiens.....	97
5.1.2 Caractéristiques générales des établissements canadiens selon la présence syndicale.....	111
5.2 Analyse de corrélation.....	123
5.3 Analyse multivariée.....	127
5.3.1 Modèle général.....	127
5.3.2 Modèle sectoriel : Le cas du secteur manufacturier.....	132
5.4 Analyse des résultats.....	136
5.4.1 Présence syndicale.....	136
5.4.2 Déterminants internes.....	137
5.4.3 Déterminants externes.....	140
5.4.4 Variables contrôles.....	141
5.5 Vérification de l'hypothèse.....	143
5.6 Limites des résultats.....	144
 <b>CHAPITRE 6 : Discussion et conclusion</b> .....	 146
6.1 Comparaison des résultats obtenus à partir des deux bases de données.....	146
6.2 Apport théorique de la recherche.....	152
6.3 Implications pratiques de la recherche.....	155
6.4 Limites de la recherche.....	160
6.5 Recherches futures sur la sous-traitance.....	162
6.6 Conclusion.....	164
 <b>Bibliographie</b> .....	 167

---

**LISTE DES FIGURES**

---

Figure 1 : Modèle conceptuel des déterminants du recours à la sous-traitance.....	45
Figure 2 : Opérationnalisation de la variable dépendante : recours à la sous-traitance.....	52
Figure 3 : Opérationnalisation de la variable indépendante : présence syndicale.....	54
Figure 4 : Opérationnalisation de la variable indépendante : déterminants internes.....	56
Figure 5 : Opérationnalisation de la variable indépendante : déterminants externes.....	60
Figure 6 : Opérationnalisation des variables contrôles : industrie, cadre législatif et taille.....	62-63

---

**LISTE DES TABLEAUX**


---

**CHAPITRE 1 : Revue de la littérature**

TABLEAU I.1 : Types de sous-traitance.....	12
TABLEAU I.2 : Déterminants du recours à la sous-traitance.....	19

**CHAPITRE 2 : Modèle d'analyse de la recherche**

TABLEAU II.1 : Indicateurs : nature et échelle de mesure.....	66
---	----

**CHAPITRE 4 : Présentation et analyse des résultats : *Echo Sondage* (2003)**

TABLEAU IV.1 : Caractéristiques générales des établissements sondés.....	81
TABLEAU IV.2 : Répartition des établissements selon le nombre d'activités sous-traitées et proportion des établissements sous-traitants.....	82
TABLEAU IV.3 : Nombre moyen d'activités sous-traitées.....	83
TABLEAU IV.4 : Établissements ayant recours à la sous-traitance selon l'activité et la présence syndicale.....	84
TABLEAU IV.5 : Matrice de corrélation.....	87
TABLEAU IV.6 : Régression linéaire multiple.....	90
TABLEAU IV.7 : Régression linéaire multiple : Statistiques de colinéarité.....	91

**CHAPITRE 5 : Présentation et analyse des résultats : *EMTE* (1999)**

TABLEAU V.1 : Taille, industrie et localisation des établissements canadiens en 1999.....	98
TABLEAU V.2 : Présence syndicale dans les établissements canadiens en 1999.....	99
TABLEAU V.3 : Établissements canadiens ayant recouru davantage à la sous-traitance en 1999.....	100

TABLEAU V.4 : Objectifs du recours accru à la sous-traitance pour les établissements canadiens ayant recouru davantage à la sous-traitance en 1999.....	101
TABLEAU V.5 : Augmentation de la flexibilité dans les établissements canadiens en 1999.....	102
TABLEAU V.6 : Focalisation sur les activités critiques dans les établissements canadiens en 1999.....	103
TABLEAU V.7 : Importance relative de la réduction des coûts de main-d'œuvre et/ou d'exploitation dans la stratégie générale d'affaires des établissements canadiens en 1999.....	104
TABLEAU V.8 : Coûts de main-d'œuvre dans les établissements canadiens en 1999.....	105
TABLEAU V.9 : Coûts de main-d'œuvre par employé(e) et sous-traitance dans les établissements canadiens en 1999.....	106
TABLEAU V.10 : Introduction d'une nouvelle technologie dans les établissements canadiens en 1999.....	107
TABLEAU V.11 : Importance relative d'améliorer la qualité des produits et/ou services dans la stratégie générale d'affaires des établissements canadiens en 1999.....	108
TABLEAU V.12 : Fluctuation de la demande pour les produits et services dans les établissements canadiens en 1999.....	108
TABLEAU V.13 : Provenance et intensité de la concurrence pour les établissements canadiens en 1999.....	110
TABLEAU V.14 : Taille, industrie et provenance des établissements canadiens en 1999 selon la présence syndicale.....	111
TABLEAU V.15 : Recours accru à la sous-traitance selon la présence syndicale dans les établissements canadiens en 1999.....	113
TABLEAU V.16 : Disposition sur la sous-traitance dans les établissements syndiqués et recours à la sous-traitance.....	113
TABLEAU V.17 : Présence syndicale et augmentation de la flexibilité dans les établissements canadiens en 1999.....	114
TABLEAU V.18 : Présence syndicale et focalisation sur les activités critiques des établissements canadiens en 1999.....	115

TABLEAU V.19 : Présence syndicale et importance relative de la réduction des coûts de main-d'œuvre et/ou d'exploitation dans la stratégie organisationnelle des établissements canadiens en 1999.....	116
TABLEAU V.20 : Présence syndicale et coûts de main-d'œuvre dans les établissements canadiens en 1999.....	117
TABLEAU V.21 : Présence syndicale et introduction d'une nouvelle technologie dans les établissements canadiens en 1999.....	118
TABLEAU V.22 : Présence syndicale et importance relative de l'amélioration de la qualité des produits et/ou services dans la stratégie générale d'affaires des établissements en 1999.....	119
TABLEAU V.23 : Présence syndicale et fluctuation de la demande pour les produits et services dans les établissements canadiens en 1999.....	120
TABLEAU V.24 : Présence syndicale, intensité et provenance de la concurrence pour les établissements canadiens en 1999.....	121
TABLEAU V.25 : Matrice de corrélation.....	124
TABLEAU V.26 : Régression logistique binomiale : Modèle général.....	128
TABLEAU V.27 : Régression logistique binomiale : Secteur manufacturier.....	133

## **CHAPITRE 6 : Discussion et conclusion**

TABLEAU VI.1 : Caractéristiques générales des enquêtes.....	147
---	-----

## REMERCIEMENTS

---

En premier lieu, je tiens à remercier mon directeur de recherche, M. Patrice Jalette, pour son support dans cette recherche.

Je remercie M. Pierre Durand et M. Jean Charest, membres du jury pour leurs commentaires avisés.

Je tiens également à remercier le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) pour sa grande aide financière lors de la réalisation de ma maîtrise. Plus précisément, je remercie les membres du comité des bourses, Lucie Morissette, Linda Rouleau, Nicolas Roby et Pierre Verge.

Je tiens aussi à remercier le Centre interuniversitaire québécois de statistiques sociales (CIQSS), pour son aide financière ainsi que pour l'accès qui m'a été accordé afin d'analyser *l'Enquête sur le milieu de travail et les employés*. Plus particulièrement, je tiens à remercier Isabelle Pronovost pour sa grande aide et pour l'intérêt porté à mes nombreuses questions!

Je veux également remercier Cathy et François, pour leur grand support moral, pour leurs encouragements durant ma maîtrise mais aussi pour les nombreuses soirées agréables passées en leur compagnie. Je remercie également Jonathan pour son support et les nombreuses soirées amusantes que l'on a passées ensemble. Je remercie aussi tous les autres que j'ai pu oublier. Merci les ami(e)s!

Enfin, je remercie mes parents, Ginette et Gilbert, pour leurs encouragements et leur soutien tout au long de mes études. Un gros merci à Ginette pour avoir révisé minutieusement ce mémoire.

## INTRODUCTION

---

Les dernières décennies ont été extrêmement agitées sur les marchés économiques. La mondialisation des marchés ainsi que l'ouverture de l'économie au niveau mondial ont augmenté la concurrence et la compétitivité entre les entreprises. Cette concurrence les amène à être de plus en plus combattives afin de conserver une place de choix sur le marché. Cette condition nécessaire à la survie des entreprises les oblige à mettre en place de nouvelles pratiques, notamment en matière de production. *« À en juger par le rythme époustouflant de la création des néologismes au cours des vingt dernières années, le milieu de travail moderne est devenu une fantasmagorie de pratiques, de modèles et de paradigmes nouveaux dont l'évolution est très rapide »* (Bélanger, Giles et Murray 2004 : 13).

Force est de constater que les turbulences de la concurrence obligent les entreprises à être de plus en plus concurrentielles, ce qui les contraint à trouver de nouveaux moyens pour le demeurer. Pour ce faire, elles ont exploré et adopté de nouvelles pratiques leur permettant de demeurer compétitives sur les marchés de plus en plus impitoyables. Peu importe la pratique adoptée, on est en mesure de cerner un point commun à travers ces changements ; la recherche de flexibilité. Les organisations sont fortement attirées par une certaine flexibilité (Atkinson 1987), néologisme de plus en plus répandu dans la rhétorique des relations industrielles. Cette recherche de flexibilité amène les entreprises à modifier le système de production, l'organisation du travail mais aussi la relation d'emploi (Bélanger, Giles et Murray 2004). L'utilisation accrue de la sous-traitance fait partie intégrante des stratégies patronales garantissant une meilleure flexibilité ainsi qu'une meilleure performance organisationnelle.

La sous-traitance est une forme d'organisation de la production et du travail qui tend à s'accroître au Canada et au Québec, conformément à ce qui est observé ailleurs dans le monde (BIT 1997). Le choix de recourir à la sous-traitance ne semble pas faire l'unanimité chez l'ensemble des acteurs concernés. En effet, les acteurs patronaux et syndicaux ne semblent pas s'entendre sur l'opportunité d'y recourir. D'un côté, l'acteur patronal estime que cette nouvelle forme d'organisation de la production et du travail est indispensable au succès des entreprises et de l'autre côté, l'acteur syndical s'oppose généralement à la sous-traitance, parce qu'elle présuppose une baisse des

conditions de travail et une diminution de la sécurité d'emploi (Thévenot et Valentin 2000). L'effet net sur le recours à la sous-traitance résultant de ces deux positions dans les milieux de travail syndiqués reste indéterminé.

Notre recherche s'intéresse aux déterminants de la sous-traitance. Elle visera plus précisément à identifier et à cibler l'impact de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance. Se fait-il plus ou moins de sous-traitance en milieu syndiqué qu'en milieu non-syndiqué? La littérature sur l'influence de la présence syndicale dans le recours à la sous-traitance n'est pas très exhaustive. Comme très peu d'études empiriques ont abordé le sujet, nous croyons qu'il s'agit ici d'une très belle opportunité d'expliquer en profondeur l'impact de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance. Bien entendu, des recherches ont été menées jusqu'à présent sur le sujet, mais elles ciblaient davantage d'autres déterminants qui sous-tendent la décision de sous-traiter (Martin 1992 ; Abraham et Taylor 1996 ; Deavers 1997 ; Halley 2000 ; Jalette 2004). D'autre part, les résultats contradictoires de certaines recherches valident notre choix de mener une telle recherche pour mieux comprendre le rôle du syndicat dans le recours à la sous-traitance (Deavers 1997 ; Halley 2000 ; Jalette 2004). L'ensemble des résultats mitigés obtenus au niveau de la littérature scientifique explique la motivation scientifique à proposer une nouvelle étude permettant d'explorer de façon approfondie le sujet en question.

Le présent mémoire est divisé en six chapitres. Dans le premier chapitre, nous présentons la revue de littérature sur la sous-traitance, notamment en mettant l'accent sur ses déterminants ainsi qu'en présentant les liens théoriques et empiriques mettant en relation la sous-traitance et la présence syndicale. Le chapitre deux est consacré à la présentation de notre modèle d'analyse, soit notre modèle conceptuel et notre modèle opératoire. Au chapitre trois, nous présentons la méthodologie utilisée pour réaliser la recherche. Les chapitres quatre et cinq présentent respectivement les résultats et l'analyse des deux bases de données utilisées. Enfin, le chapitre six complète la recherche en y présentant la discussion et la conclusion.

## QUESTION DE RECHERCHE

---

Avant de s'attarder à la littérature sur le sujet de la sous-traitance, nous présentons brièvement notre question de recherche ainsi que l'ensemble des critères qui permettent d'assurer sa qualité scientifique. En effet, les conditions de clarté, de faisabilité et de pertinence ont été testées sur notre question de recherche. Voici notre question de recherche :

### ***Quel est l'impact de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance ?***

Nous cherchons à connaître l'impact de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance. Plus précisément, nous avons vérifié si la présence syndicale a un effet à la hausse ou à la baisse sur le recours à la sous-traitance. Dans les prochains paragraphes, nous vous présentons les qualités de clarté, de faisabilité et de pertinence de notre question de recherche.

### **Clarté de la question de recherche**

Pour s'assurer que notre question de recherche respecte la prémisse de la clarté, elle doit être univoque, concise et précise (Quivy et Campenhoudt 1995). Pour vérifier ces trois éléments, nous définissons les termes de notre recherche. Lorsque nous parlons d'impact, nous faisons référence à l'effet d'une action, à l'influence d'un élément et à la conséquence éventuelle d'une chose ; dans notre cas, la présence syndicale (Le petit Robert 2003 : 1315). La sous-traitance est définie, pour les fins de la présentation, comme étant « *un mode d'organisation par lequel un donneur d'ordre charge un sous-traitant d'une tâche que ce dernier doit effectuer selon ses directives* » (Martin 1992 : 10). Nous reviendrons sur ce concept assez complexe dans le prochain chapitre. Notre recherche met l'accent sur la présence syndicale, c'est-à-dire que nous avons tenté de vérifier l'influence de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance.

### **Faisabilité de la recherche**

Cette question de recherche respecte la qualité de faisabilité et l'ensemble de ses critères, soit les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la réalisation de cette recherche. D'une part, nous avons acquis les connaissances nécessaires sur le sujet de la sous-traitance pour bien entreprendre une telle démarche. D'autre part, nous avons les ressources en temps, en matériel ainsi que les ressources financières nécessaires pour mener à terme cette enquête. Nous avons aussi accès à deux bases de données qui nous ont permis d'élucider notre question de recherche. Premièrement, nous avons eu accès à la base de données générée par l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés* (Statistique Canada 1999, volet « milieu de travail », sondant les employeurs), une des plus grandes enquêtes menées au Canada sur les milieux de travail. Plus précisément, nous avons eu accès à ces données par l'entremise du Centre interuniversitaire québécois de statistiques sociales (CIQSS), le seul centre du Québec faisant partie du réseau canadien membre du Conseil de recherches en sciences humaines Canada (CRSHC) et Statistique Canada. D'ailleurs, nous avons eu accès à l'expertise des statisticiens de Statistique Canada en matière de méthodologie et en matière d'analyse statistique. Deuxièmement, nous avons utilisé une autre base de données comportant des informations extrêmement intéressantes sur la sous-traitance dans le secteur manufacturier. Cette base de données a été créée par la firme *Echo Sondage* de Montréal (2004) pour le compte de Jalette (2004). Elle contient des informations intéressantes sur la pratique de la sous-traitance dans le secteur manufacturier au Québec et en Ontario.

### **Pertinence de la recherche**

En ce qui concerne sa pertinence, elle s'inscrit et s'intègre dans la discipline des relations industrielles. Nous croyons que la sous-traitance est au cœur même des relations de travail, notamment parce qu'il s'agit d'un sujet majeur dans les négociations collectives (Kumar et Murray 2001). La sous-traitance est importante pour l'acteur gouvernemental qui s'occupe de la législation s'y rapportant ; elle est primordiale pour l'acteur patronal puisqu'il s'agit d'une forme de gestion de la production ; elle est critique pour l'acteur syndical parce que tout changement dans la

gestion de la production influence l'organisation du travail et la relation d'emploi (Bélanger, Giles et Murray 2004). De façon plus systémique, la sous-traitance se retrouve au centre des préoccupations des trois acteurs du système de relations industrielles, soit le patronat, les travailleurs et leur organisation ainsi que le gouvernement (Adams et Meltz 1993). La pertinence sociale de cette recherche est indéniable au Québec, si nous considérons le débat public en cours sur la sous-traitance. Sa pertinence scientifique est d'examiner le rôle exact de la présence syndicale parmi les divers déterminants à sous-traiter, sujet qui n'a jamais été abordé d'une manière exhaustive empiriquement. Cette étude sera ainsi une source d'informations inédites mise à la disposition des employeurs, des syndicats et des décideurs publics afin d'orienter leurs actions en matière de sous-traitance.

Regardons maintenant la revue de la littérature sur le sujet de la sous-traitance.

## CHAPITRE 1

### REVUE DE LA LITTÉRATURE

---

La revue de littérature revoit les différents écrits sur le sujet de la sous-traitance afin de mieux en comprendre les tenants et aboutissants. Plus précisément, cette revue de la littérature recense les connaissances sur le sujet et montre l'importance de la recherche proposée. Le présent chapitre est divisé en sept sous-sections. Premièrement, nous présentons les différentes définitions de la sous-traitance afin de bien situer cette forme d'organisation de la production et du travail. Deuxièmement, nous définissons et expliquons les types de sous-traitance. Troisièmement, nous faisons état de l'ampleur du phénomène de la sous-traitance au Canada et au Québec. Quatrièmement, nous abordons la question des déterminants du recours à la sous-traitance à partir des différentes études réalisées sur le sujet. Cinquièmement, nous présentons ce que rapporte la littérature au sujet des liens entre la présence syndicale et la sous-traitance. Sixièmement, nous faisons une synthèse de la littérature afin de rappeler les éléments essentiels du présent chapitre. Pour terminer, nous approfondissons la problématique de la recherche.

#### **1.1 Définitions**

Plusieurs définitions ont été élaborées pour déterminer ce qu'était la sous-traitance. Comme nous pourrions le constater, la variété de ses définitions et l'ambiguïté de ce concept le rendent difficile à cerner. Ce concept est fort complexe et demande une compréhension approfondie pour délimiter sa signification exacte. « *Il n'existe pas de définition claire et universelle de l'expression travail en sous-traitance* » (BIT 1997 : 1).

À la lecture de la littérature, plusieurs expressions peuvent paraître semblables et sont « *parfois utilisées à tort comme synonymes* » (Gagnon, Avignon et Collombat 2003 :8). Il est primordial d'être en mesure de bien définir les expressions suivantes afin de percevoir les liens entre ces divers concepts : la sous-traitance, la concession

(concession partielle), l'impartition, le contrat de fourniture, l'externalisation, la sous-traitance à l'interne et enfin la sous-traitance à l'international.

Pour débiter, la sous-traitance est définie comme étant « *un mode d'organisation par lequel un donneur d'ordre charge un sous-traitant d'une tâche que ce dernier doit effectuer selon ses directives* » (Martin 1992 : 10). À partir de cette définition, on comprend que la sous-traitance est une forme d'organisation de la production où un donneur d'ordre (soit une entreprise), fait faire, par le biais d'un contrat à un sous-traitant (soit une autre entreprise), une activité. Le sous-traitant sera alors chargé de la responsabilité d'une activité, tout en respectant les règles de l'entreprise qui lui a donné le contrat. La sous-traitance peut se distinguer selon les activités sous-traitées (Gagnon, Avignon, Collombat 2003).

Le Dictionnaire canadien des relations de travail (Dion 1986) nous fournit aussi une définition plus exhaustive concernant la sous-traitance. Selon cet ouvrage, la sous-traitance, aussi connue en anglais sous les appellations suivantes, soit « *contracting out, subcontracting, farming out, subcontract* », peut être définie de deux façons. Premièrement, il peut s'agir de la « *partie d'un travail, concédée à un entrepreneur principal, prise en sous-ordre par un entrepreneur spécialisé* » (Dion 1986 : 413). Ce type de sous-traitance s'observe notamment dans le domaine de la construction. Deuxièmement, la sous-traitance peut être définie comme ceci :

*« Une pratique par laquelle une organisation confie l'exécution de certains travaux à un entrepreneur spécialisé autonome. Cet entrepreneur assume l'entière responsabilité de ces travaux qu'il exécute lui-même ou par l'entremise de son propre personnel, soit dans les locaux de celui qui a accordé le contrat, soit à l'extérieur, dans son propre établissement. Généralement, le sous-traitant fournit les matériaux et l'outillage nécessaires »* (Dion 1986 : 413)

Ce deuxième sens donné à l'expression sous-traitance s'applique entre autres au secteur manufacturier (Jalette 2004) et réfère à la sous-traitance comme nous l'entendons dans la présente recherche.

En ce qui concerne l'impartition, elle consiste en un « *phénomène qui permet aux organisations d'alléger leur structure organisationnelle en confiant certaines activités organisationnelles à des fournisseurs externes* » (Dolan, Saba, Jackson et Schuler 2002 : 101). Plus précisément, l'impartition peut être considérée comme étant « *une relation plus étroite entre l'entreprise donneur d'ordre et l'impartiteur : tant l'importance du réseau d'activités qui est imparti que la durée de l'entente transforment souvent les parties impliquées en alliées stratégiques* » (Patry 1994 : 2). La définition d'impartition est donc très similaire à celle de la sous-traitance. La première met cependant en évidence une étroite alliance possible entre l'entreprise utilisatrice de la sous-traitance et le sous-traitant. On oppose la sous-traitance de fourniture (Holmes 1986) à l'impartition, parce qu'elle laisse entrevoir un lien moins étroit entre l'entreprise sous-traitante et le sous-traitant. Par ailleurs, l'étroite relation entre l'entreprise utilisatrice de la sous-traitance et le sous-traitant est présente dans le secteur de l'automobile.

D'autre part, à travers ces deux définitions de l'impartition, on fait souvent référence à l'utilisation de fournisseurs externes à l'entreprise qui lui permettent de se concentrer sur le noyau permanent de son organisation, noyau représenté par les travailleurs réguliers et les activités critiques versus les travailleurs périphériques ainsi que les activités périphériques à l'entreprise (Atkinson 1987 ; Quélin et Duhamel 2003 ; Halley 2004). On recense, dans la littérature, deux types d'activités qui peuvent être confiées en sous-traitance. D'une part, il y a les activités critiques de l'entreprise, c'est-à-dire les activités essentielles (Atkinson 1987) de cette dernière et d'autre part, il y a les activités communément appelées périphériques de l'entreprise, c'est-à-dire les activités jugées essentielles mais non suffisantes pour cette dernière (Barthélemy 2002). D'une part, les activités critiques sont considérées comme étant prioritaires à la survie de l'entreprise (Quélin et Duhamel 2003) et d'autre part, ces activités sont probablement celles où l'entreprise est la plus compétitive (Patry 1994). En ce qui concerne les activités que nous nommons périphériques, il s'agit plutôt « *d'activités ordinaires et mécaniques* » (Atkinson 1987 : 178). De plus, nous pouvons supposer que les employeurs seront plus enclins à octroyer en sous-traitance ces activités, notamment celles qui ne font pas nécessairement partie de leurs missions afin de concentrer leurs efforts sur leurs activités critiques (Quélin et Duhamel 2003 ; Halley 2004). De plus, comme ces entreprises ne sont pas expertes ou efficaces dans ces activités périphériques, on peut comprendre que cela accroît leur volonté de recourir à la sous-traitance. Par

exemple, on peut penser que les activités d'entretien ménager, de gardiennage ou d'administration de la paie seraient des activités plus couramment sous-traitées.

En regard des définitions de la sous-traitance et de l'impartition, nous croyons que ces termes peuvent être utilisés comme synonymes, notamment parce qu'il s'agit de deux termes utilisés souvent dans le même sens dans le domaine des relations industrielles.

Pour continuer, le contrat de fourniture fait référence « à une simple relation d'achat et de vente » (Gagnon, Avignon et Collombat 2003 : 8). Il est important de ne pas assimiler directement ce terme à la sous-traitance. Lorsque l'on parle de contrat de fourniture, le vendeur de produits ou de services reste économiquement indépendant de l'entreprise acheteuse et il produit plutôt des biens et services (selon la nature des activités) pour l'ensemble des acheteurs de la marchandise sur le marché. D'ailleurs, selon Holmes (1986), le contrat de fourniture fait référence à une entreprise qui est complètement opérationnelle et indépendante par rapport à ces activités, mais qui serait prête à envisager d'offrir à une entreprise une partie de sa production si bien entendu elle est intéressée par cet engagement. « *The supplier subcontracting refers to a situation where the subcontractor is in many respects an independent supplier with full control over the development, design and fabrication of its product, but is willing to enter into a subcontracting arrangement to supply a dedicated or proprietary part to the parent firm* » (Holmes 1986 : 86). À l'opposé de l'impartition, le sous-traitant est indépendant de l'entreprise recourant à la sous-traitance. Comparativement à l'impartition, le contrat de fourniture n'oblige pas le sous-traitant à développer une relation étroite avec l'entreprise recourant à la sous-traitance. Le produit du sous-traitant n'est pas seulement pour un acheteur, mais plutôt pour l'ensemble des acheteurs potentiels sur le marché.

Pour ce qui est de la concession, elle fait référence à « un acte juridique qui consiste à accorder à autrui, en tout ou en partie, l'opération d'une industrie qu'on effectuait soit même auparavant » (Dion 1986 : 103). La concession peut être totale ou partielle. C'est la concession partielle qui nous intéresse parce qu'elle fait référence à l'acte juridique qui accorde en partie l'opération d'une entreprise à un sous-traitant. Seule la concession partielle peut être assimilée à la sous-traitance. « *C'est le terme « partielle » qui renvoie à une forme de sous-traitance* » (Gagnon, Avignon et

Collombat 2003 : 12), utilisée notamment dans l'interprétation de l'article 45 du Code travail du Québec (L.R.Q., c. C-27).

*« Il est bon de rappeler, une fois de plus, que le Code du travail du Québec n'interdit pas per se la sous-traitance. L'article 45 du Code du travail, crucial dans ce contexte, a pour but de protéger le droit d'association des travailleurs dans une entreprise en prévoyant que la cession partielle ou totale d'une entreprise n'invalide ni l'accréditation syndicale, ni les conventions collectives existantes. Les conséquences pratiques de ces principes sont encore relativement imprécises, puisque le débat jurisprudentiel autour de l'article 45 semble se poursuivre »* (Van Audenrode, Lefebvre, Royer 2000 : 5 ; Constantin et Villaran 1999).

Le concept d'externalisation peut être défini comme suit : « *Confier à une entreprise extérieure une tâche, une activité secondaire* » (Le petit Robert 2003 : 1010). Ce terme est utilisé dans les cas où le lieu de la sous-traitance se situe à l'extérieur de l'entreprise, soit en dehors des lieux physiques de celle-ci (BIT 1997). « *Le travail est effectué à l'extérieur des locaux du donneur d'ouvrage ou du territoire relevant de sa compétence* » (Barré 2001 : 4). Par exemple, Bombardier, fait affaire avec des sous-traitants externes pour la fabrication de certaines pièces techniques. Dans les faits, les sous-traitants fabriquent ces composantes dans leur établissement, pour ensuite les transporter chez le donneur d'ordre afin de finaliser la conception du produit (Martin 1992). À partir du concept d'externalisation, on voit que la sous-traitance est un phénomène dynamique. En effet, si les activités peuvent être sous-traitées à l'externe, elles peuvent également l'être à l'interne. L'internalisation des activités sous-traitées à l'interne ou la sous-traitance « *sur site* » (BIT 1997 : 8) réfère à la décision prise par une organisation de confier à un sous-traitant une activité qu'il pourra réaliser sur les lieux de l'entreprise donneuse d'ordres. Par exemple, l'entretien ménager, le gardiennage et les services alimentaires peuvent être réalisés à l'interne (Barré 2001). L'internalisation peut aussi faire référence au rapatriement à l'interne d'une activité sous-traitée. Par exemple, une entreprise aurait pu dans le passé sous-traiter l'administration de la paie et décider, à un moment donné, de reprendre le contrôle de cette activité. D'autre part, une firme sous-traitante aurait pu dans le passé s'occuper du support informatique d'une entreprise et cette dernière peut décider par la suite de

recupérer cette activité à l'interne. L'externalisation et l'internalisation des activités confiées en sous-traitance permettent de mieux comprendre le mouvement temporel et la dynamique de la sous-traitance (Allan, Brosman, Horwitz et Walsh 2001). Force est de constater que la dynamique de cette forme d'organisation de la production et du travail permet de prendre conscience des difficultés associées à sa mesure. Nous y reviendrons.

Enfin, en ce qui concerne la sous-traitance internationale, elle s'inscrit dans les définitions de sous-traitance que nous avons présentées jusqu'à maintenant, mais elle a la particularité de se réaliser à l'externe dans différents pays. La sous-traitance internationale consiste à l'octroi d'un contrat à l'externe par un donneur d'ouvrage à un sous-traitant qui se retrouve à l'extérieur du pays où le donneur d'ouvrage concentre ses opérations (Glass et Sagi 2001).

Dans la prochaine partie, nous verrons les différents types de sous-traitance relevés dans la littérature.

## **1.2 La typologie de la sous-traitance**

Les auteurs s'entendent relativement bien sur les différents types de sous-traitance que nous retrouvons dans la littérature. En effet, il ressort de la littérature trois grandes catégories de sous-traitance (Holmes 1986, Martin 1992, Abraham et Taylor 1996) : la sous-traitance de capacité, la sous-traitance de spécialité, la sous-traitance liée à la réduction des coûts aussi appelée sous-traitance d'économie. Le tableau I.1 présente une synthèse des types de sous-traitance ainsi que certains éléments de définition qui sont élaborés dans les prochaines sous-sections.

TABLEAU I.1 : Types de sous-traitance

TYPES DE SOUS-TRAITANCE	
<b>Sous-traitance de capacité</b>	Sous-traitance en lien avec les fluctuations de la demande pour les produits et les services
<b>Sous-traitance de spécialité</b>	Sous-traitance en lien avec les besoins d'expertise en main-d'oeuvre et en technologie
<b>Sous-traitance d'économie</b>	Sous-traitance en lien avec les économies d'échelle et le désir de profiter de structure de coûts inférieurs à l'externe
<b>Source : Inspiré de Holmes (1986), Martin (1992) et Abraham et Taylor (1996)</b>	

### 1.2.1 Sous-traitance de capacité

La sous-traitance de capacité, parfois nommée sous-traitance conjoncturelle (Vennin et de Banville 1975), fait référence à une entreprise qui sous-traite une partie de sa production dans un contexte où elle n'est pas en mesure de répondre à la demande pour ses produits ou ses services sur le marché. Plus précisément, ce type de sous-traitance est utilisé lorsque l'entreprise n'est pas en mesure de fournir le volume nécessaire de production pour répondre à la demande. Dans une telle situation, elle demandera à un sous-traitant de produire une partie de sa production pour répondre à la demande excédant sa propre capacité de production. Il peut s'agir d'un recours à la sous-traitance qui est temporaire, mais il peut aussi s'agir d'un recours cyclique à la sous-traitance. Cette situation peut être temporaire dans la mesure où elle est exceptionnelle d'une part, et d'autre part, elle peut être cyclique en fonction de la saison. En effet, la saisonnalité (Watanabe 1971) est un concept très important dans ce type de sous-traitance. Des pointes saisonnières dans certaines industries peuvent conduire à une utilisation de ce type de sous-traitance. « *In this case only the fabrication of the subcontracted part is carried out by the subcontractor according to a*

*detailed set of plans and specifications set down by the parent firm, and usually the parent firm will also be manufacturing a proportion of its total requirement for the part within one of its own plants* » (Holmes 1986 : 86). La sous-traitance de capacité peut même se faire entre deux entreprises concurrentes. En effet, « *une telle situation peut être ponctuelle puisque les deux firmes faisant affaire ensemble peuvent être concurrentes* » (Halley 2000 : 8). Cette stratégie peut paraître un peu paradoxale dans la mesure où le contexte présente un haut niveau de compétition.

Il semblerait que l'industrie du meuble soit un secteur qui a très souvent recours à ce type de sous-traitance (Halley 2000 ; 2004). On peut penser aussi que cette forme de sous-traitance s'est développée dans l'industrie de la fabrication (Wanatabe 1971). D'autre part, il semble que la sous-traitance de capacité est fortement utilisée en Europe. « *It appears that capacity subcontracting is far more common in West European countries such as Italy and France* » (Holmes 1986 : 86, Wanatabe 1971 ; Berger et Piore 1980). Bien entendu, il s'agit d'une donnée non récente qui ne reflète pas nécessairement la réalité actuelle. D'ailleurs, il semblerait que cette forme de sous-traitance ait été surtout développée dans les années 60 et 70 (Altersohn 1998).

### **1.2.2 Sous-traitance de spécialité**

La sous-traitance de spécialité, aussi appelée sous-traitance structurelle (Vennin et de Banville 1975), est une forme de sous-traitance liée au besoin d'expertise et au besoin de spécialisation. « *La sous-traitance de spécialité implique que le sous-traitant effectue une tâche que le donneur d'ordre n'est pas apte à accomplir* » (Halley 2000 : 6). Ce type de sous-traitance se distingue de la sous-traitance de capacité, notamment parce que l'entreprise qui décide de sous-traiter n'a pas l'expertise, la spécialisation et peut-être même la technologie nécessaires pour réaliser cette charge de travail. En effet, certains auteurs (Martin 1992, Halley 2000 ; 2004) mentionnent que l'entreprise qui décide de recourir à la sous-traitance n'a pas la technologie et l'expertise essentielles à la réussite d'une activité, c'est pourquoi elle décide de la sous-traiter. « *Some authors suggest that specialization subcontracting often utilizes more technologically sophisticated labor processes as compared with the simpler and more labor-intensive labor processes which characterize capacity subcontracting* » (Holmes

1986 : 86). Cette forme de sous-traitance est semble-t-il très populaire en Amérique du Nord. « (...) *specialization subcontracting is the predominant form of subcontracting in North America* » (Holmes 1986 : 86 ; Wanatabe 1971 ; Berger et Piore 1980).

Pour évaluer l'opportunité de recourir à ce type de sous-traitance, l'entreprise doit vérifier, par exemple, si les coûts de l'acquisition à l'interne de cette expertise et de cette technologie sont plus élevés que ceux de la sous-traitance à l'externe. Si tel est le cas, nous pouvons supposer que l'entreprise préférera aller en sous-traitance. La situation s'applique aussi à l'inverse, c'est-à-dire que si les coûts de l'acquisition de cette expertise et de cette technologie sont moins élevés que ceux de l'externe, l'entreprise réalisera par elle-même le travail. D'autre part, l'utilisation de ce type de sous-traitance permet aux entreprises de se concentrer sur leurs activités principales et de laisser certaines activités spécialisées aux sous-traitants (Holmes 1986 ; Abraham et Taylor 1996 ; Halley 2000 ; Dolan, Saba, Jackson et Schuler 2002 ; Halley 2004). De plus, « *l'évolution rapide des technologies et par conséquent la difficulté pour les entreprises de demeurer à la fine pointe* » (Halley 2000 : 7) serait une des raisons pour laquelle les entreprises choisissent de recourir à ce type de sous-traitance.

### **1.2.3 Sous-traitance d'économie**

Selon Martin (1992), le troisième type de sous-traitance serait la sous-traitance d'économie. En fait, on peut nommer ce type de sous-traitance « sous-traitance de réduction des coûts ». Voyons pourquoi il en est ainsi.

Tout d'abord, la sous-traitance d'économie fait référence au recours à un sous-traitant dans le but de réaliser des économies d'échelle. Plus précisément, le donneur d'ordre profitera du fait que le sous-traitant peut effectuer le même travail à moindre coût parce qu'il est plus efficace ou parce que les coûts de main-d'œuvre sont moins élevés.

*« La sous-traitance dite d'économie fait référence à la réalisation d'économies d'échelle par le sous-traitant étant donné sa spécialisation dans un certain secteur ou sa capacité à jouir d'une structure de coûts*

*inférieure à celle de son donneur d'ordre,(...),le sous-traitant fabrique un produit ou offre un service à moindre frais » (Halley 2000 : 7).*

L'objectif premier de recourir à cette forme de sous-traitance est de profiter d'une structure de coûts inférieurs. On peut penser que la réduction des coûts peut se réaliser à partir des coûts de la main-d'œuvre ou encore des coûts de production. « (...) certains employeurs s'efforcent de réduire les coûts de production en concentrant les ressources sur les activités principales et en confiant la réalisation des tâches « périphériques » à des sous-traitants » (BIT 1997 : 17).

Dans la prochaine section, nous vous présenterons l'ampleur du phénomène de la sous-traitance au Canada et au Québec afin de situer l'importance de cette forme d'organisation de la production et du travail.

### **1.3 Ampleur du phénomène de la sous-traitance**

Le recours à la sous-traitance n'est pas un phénomène nouveau dans notre économie. En effet, cette forme de travail a tout d'abord été développée dans les années soixante et les années soixante-dix (Altersohn 1998). Il appert aujourd'hui que le recours à la sous-traitance est de plus en plus chose commune (Halley 2000). D'une part, l'ouverture des marchés a obligé les entreprises à être de plus en plus compétitives et d'autre part, le modèle économique actuel leur demande beaucoup plus de flexibilité (Atkinson 1987). Le recours à la sous-traitance a pris beaucoup d'ampleur dans plusieurs pays, notamment au Canada et au Québec.

*« Il ressort de cette étude qu'une forte proportion des entreprises réalisent des contrats de sous-traitance pour des donneurs d'ouvrage, mais également que les sous-traitants ont eux-mêmes recours à cette pratique dans de très fortes proportions » (Halley 2000 : 2).*

Les études empiriques menées au cours des dernières années nous permettent de prendre conscience de l'ampleur du phénomène de la sous-traitance et de la variété des activités sous-traitées. Bien entendu, certains secteurs d'activités utilisent cette

forme d'organisation de la production et du travail [la sous-traitance] depuis plusieurs années, tandis que dans d'autres secteurs, son utilisation est en pleine émergence.

*« Dans certaines branches d'activité économique comme l'agriculture, le commerce de détail et la construction, le travail en sous-traitance est utilisé depuis des décennies, tandis que dans d'autres industries manufacturières et de services, notamment le textile, l'industrie du vêtement, la foresterie,(...), il s'agit d'une pratique relativement récente » (BIT 1997 : 16-17).*

L'étude de Halley (2000) tente d'évaluer l'ampleur du phénomène de la sous-traitance au Québec, en Ontario, ainsi que dans les provinces de l'Atlantique et les provinces de l'Ouest et ce, dans le cadre d'une enquête qu'il a menée auprès des membres de la Fédération canadienne des entreprises indépendantes (FCEI). Plus précisément, l'enquête a été réalisée auprès de 1952 entreprises à travers le Canada pour une population estimée à environ 100 000 entreprises (Halley 2000). On retrouve surtout ces entreprises dans le secteur manufacturier, dans le secteur du transport et dans certains sous-secteurs du secteur des services. Il est important de mentionner ici que les caractéristiques de l'échantillon limitent les capacités de généralisation de cette étude.

Selon les résultats obtenus, 64,2 % des entreprises québécoises sondées effectueraient des contrats de sous-traitance pour des donneurs d'ouvrage (Halley 2000 : 12). En Ontario, cette proportion représente 66 % des entreprises enquêtées. Dans les provinces de l'Atlantique, 62,7 % des entreprises sondées agiraient comme sous-traitant auprès d'un donneur d'ordre. Finalement, dans les provinces de l'Ouest, cette proportion est de 61,3 %. Par ailleurs, en ce qui concerne les entreprises sondées recourant aussi à des sous-traitants, cette proportion s'établit au Québec à 59,2 %, en Ontario à 75,5 %, en Atlantique à 61 % et finalement dans l'Ouest à 69,9 % (Halley 2000 : 12). D'autre part, les entreprises ayant répondu ne jamais avoir confié une activité à l'externe se retrouvent dans une proportion de 21,7 % au Québec, 15,6 % en Ontario, 25,4 % dans les provinces de l'Atlantique et enfin 20,3 % dans les provinces de l'Ouest (Halley 2000 : 12).

Selon cette même étude (Halley 2000), les activités les plus couramment sous-traitées au Québec seraient les suivantes : le transport dans une proportion de 61,3 %, l'entretien ménager dans une proportion de 70,2 % et l'administration de la paie dans une proportion de 80,2% (Halley 2000 : 23). Par ailleurs, on retrouverait aussi dans les activités sous-traitées les services informatiques, la production, la comptabilité et les finances et enfin la recherche et le développement. Il est à noter que ces résultats ne font aucune distinction entre les entreprises syndiquées et les entreprises non-syndiquées et que les capacités de généralisation des résultats se limitent aux membres de la fédération canadienne des entreprises indépendantes (FCEI).

Dans une autre étude comparative sur la sous-traitance dans le secteur manufacturier (Jalette 2004), les résultats concernant l'ampleur du recours à la sous-traitance sont très étonnants. Rappelons que ces résultats (Jalette 2004) ont été obtenus à partir d'une enquête menée auprès des établissements du secteur manufacturier au Québec et en Ontario et que les échantillons sont respectivement de 440 et 405 établissements. La population du secteur manufacturier dans ces deux provinces est évaluée à environ 50 000 établissements au total (EMTE 2001). Les capacités de généralisation de ces résultats sont limitées au secteur manufacturier.

Jalette (2004) évalue que 95,2 % des établissements manufacturiers au Québec confient au moins une activité à l'externe et que 87,9 % des établissements manufacturiers de l'Ontario en faisaient autant (Jalette 2004 : 81). Fait intéressant, les établissements du Québec semblent sous-traiter davantage que celles de l'Ontario comparativement à ce qui avait été énoncé et présenté dans les travaux de Halley (2000). D'autre part, les résultats présentés semblent démontrer une différence dans le recours à la sous-traitance entre les établissements syndiqués et les établissements non-syndiqués.

*« Par ailleurs, quelle que soit la province, il semble que les établissements non syndiqués sont plus nombreux (environ quatre fois plus) que les établissements syndiqués à ne sous-traiter aucune des activités,(...), il est possible que les coûts plus élevés du travail en milieu syndiqué,(...), expliquent ce phénomène » ( Jalette 2004 : 81).*

Les résultats démontrent que 98,5 % des établissements syndiqués au Québec sous-traitent au moins une activité (Jalette 2004). En Ontario, les résultats démontrent que 96 % des établissements syndiqués sous-traitent au moins une activité (Jalette 2004). À l'opposé, 92,7 % des entreprises non-syndiqués au Québec sous-traitent au moins une activité. En Ontario, cette proportion s'élève à 84,3 % (Jalette 2004).

De plus, cette même étude identifie les activités les plus souvent sous-traitées. Au Québec, les activités les plus fréquemment confiées à l'externe, en totalité ou en partie, dans les établissements sondés, seraient le transport des produits dans une proportion de 81 %, l'entretien ménager avec 49,4 %, le gardiennage à 52,2 % et enfin les services alimentaires avec 84,1 % (Jalette 2004 : 84). En ce qui concerne l'Ontario, les activités les plus couramment sous-traitées, en totalité ou en partie, dans les établissements sondés, seraient le transport des produits dans une proportion de 72,1 %, l'entretien ménager à 56 %, le gardiennage avec 76,1 % et finalement les services alimentaires à 85,2 % (Jalette 2004 : 84).

En regard de ces études, on constate l'ampleur du phénomène de la sous-traitance. En effet, la très grande majorité des entreprises sondées recourent à la sous-traitance ou sont des sous-traitants ; il ne s'agit plus d'une forme de travail mitigée (Martin 1992). Ce mode de travail est de plus en plus populaire et surtout très présent dans notre économie. D'ailleurs, il ressort que la pratique de la sous-traitance au Canada est une pratique de plus en plus établie dans les entreprises. « *La sous-traitance est une stratégie d'affaires adoptée par près de 80% des entreprises canadiennes* » (Halley 2000 : 2). D'autre part, l'enquête réalisée par Jalette (2004) confirmait que « *plus de 96 % des établissements québécois sondés recourent à la sous-traitance ou agissent comme sous-traitants et confient à l'externe, en moyenne, trois activités* » (Jalette 2004 : 96).

Dans la prochaine section, nous présentons les déterminants qui expliquent le recours à la sous-traitance.

#### 1.4 Déterminants du recours à la sous-traitance

Nous allons maintenant voir les différents déterminants du recours à la sous-traitance. Nous utiliserons le modèle des déterminants du Bureau international du travail (1997) pour recenser les déterminants que nous retrouvons dans la littérature spécialisée. Pour les fins de la présentation, le tableau I.2 fait une synthèse des différents déterminants qui sous-tendent le recours à la sous-traitance dont font état les différentes recherches sur le sujet recensées dans cette section. Enfin, il se peut que certains déterminants se recoupent ou encore interagissent les uns sur les autres étant donné que la décision de recourir à la sous-traitance est dynamique ; elle peut être le résultat de plusieurs déterminants. « *L'augmentation du travail en sous-traitance s'explique par divers facteurs dont beaucoup sont étroitement liés* » (BIT 1997 : 16).

**TABLEAU I.2 : Déterminants du recours à la sous-traitance**

<b>DÉTERMINANTS INTERNES</b>
Augmentation de la flexibilité
Focalisation sur les activités critiques de l'entreprise
Réduction des coûts de main-d'oeuvre et/ou des coûts de production
Besoin d'expertise et/ou main-d'oeuvre spécialisée et accès à une technologie spécialisée (à la fine pointe) non disponible à l'interne
Augmentation de la qualité des produits et/ou des services et augmentation de la fiabilité des délais de livraison des produits
Présence syndicale
<b>DÉTERMINANTS EXTERNES</b>
Ajuster la production aux fluctuations de la demande des produits et des services
La concurrence
<b>Source : Inspiré du Bureau internationale du travail (BIT 1997)</b>

Avant même de décrire ce tableau, il est primordial de comprendre deux termes qui permettent d'établir un tel modèle. D'une part, le rapport général sur le travail en sous-traitance du BIT (1997) distingue une caractéristique importante de ces déterminants. En fait, le BIT suggère deux catégories de déterminants, soit les déterminants internes et les déterminants externes. « *Ces facteurs se répartissent dans l'ensemble en deux grandes catégories : les facteurs internes et les pressions externes* » (BIT 1997 : 16).

Les déterminants internes font référence à l'environnement interne de l'entreprise. Les entreprises ont un certain contrôle sur les déterminants internes. Par exemple, si on parle d'un besoin en expertise, l'entreprise a le choix de réaliser l'opération par elle-même mais elle peut aussi passer par un sous-traitant. En ce qui concerne les déterminants externes, le BIT (1997) fait référence à l'environnement externe de l'entreprise, c'est-à-dire qu'il fait référence aux différentes pressions que peut subir une entreprise, notamment les fluctuations de la demande ainsi que le niveau de concurrence et le niveau de compétitivité sur le marché.

Cette catégorisation réalisée, nous présentons dans un premier temps les différents déterminants internes et dans un deuxième temps les déterminants externes qui sous-tendent le recours à la sous-traitance.

#### **1.4.1 Déterminants internes**

Tel que vu dans le tableau I.2, il y a selon le BIT (1997), six déterminants internes qui sous-tendent le recours à la sous-traitance. Tout d'abord, une entreprise peut recourir à la sous-traitance dans l'optique d'augmenter sa flexibilité (Atkinson 1987 ; BIT 1997). Deuxièmement, un employeur peut décider de recourir à la sous-traitance pour des fins stratégiques, c'est-à-dire pour focaliser son entreprise sur les activités critiques et les compétences clés (Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Deavers 1997 ; Halley 2000 ; Quélin et Duhamel 2003). Troisièmement, une entreprise peut décider de recourir à la sous-traitance parce qu'elle a besoin d'expertise ou plutôt d'une main-d'œuvre spécialisée pour réaliser une activité, pour accéder ou profiter d'une technologie spécialisée et/ou à la fine pointe qui n'est pas disponible à l'interne (Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Deavers 1997 ; Halley 2000). Quatrièmement, une organisation peut

prendre la décision de recourir à la sous-traitance dans le but de réduire les coûts de production, notamment, diminuer les coûts de la main-d'œuvre (Patry 1994 ; Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Deavers 1997 ; Halley 2000 ; Thévenot et Valentin 2000 ; Jalette 2004). Cinquièmement, une entreprise peut sous-traiter pour améliorer la qualité des produits et services ou encore pour augmenter la fiabilité et la qualité des délais de livraison des produits (Perry 1997 ; Sharpe 1997). Pour ce qui est de la présence syndicale, nous reviendrons plus tard sur le sujet à la section 1.4.3.

### **A) Augmentation de la flexibilité**

Tout d'abord, la décision de recourir à la sous-traitance peut s'inscrire dans une recherche accrue de flexibilité, surtout dans les systèmes de production (Baglioni 1990 ; Bélanger, Giles et Murray 2004). « *The search for improved flexibility has, according to Baglioni, become employer's new frontier in the management of labour* » ( Baglioni 1990 : 12 ; Benson et Ieronimo 1996). Il semblerait que les entreprises qui ont la capacité de s'ajuster rapidement face à la concurrence auraient un avantage compétitif. « *La flexibilité et la capacité d'ajustements rapides sont nécessaires dans la course pour fabriquer des produits moins uniformes et plus variés* » (Bélanger et al. 2004 : 29). Le concept de flexibilité reste tout de même vague. En effet, la notion de flexibilité peut couvrir plusieurs éléments et elle est souvent utilisée de façon abusive. « *Il en est souvent fait usage dans un but exagérément idéologique qui reflète la disposition de notre culture à donner la préférence, dans l'abstrait, à la flexibilité sur la rigidité* » (Atkinson 1987 : 165).

Selon Atkinson (1987), il y aurait trois types de flexibilité : (1) la flexibilité numérique, (2) la flexibilité fonctionnelle, (3) la flexibilité de distanciation (Atkinson 1987). La flexibilité numérique fait référence à l'adoption d'un niveau d'emploi optimal en adéquation avec le volume de travail. « *Elle se rapporte par conséquent à l'aptitude des employeurs à adapter le niveau d'emploi au volume du travail, période par période* » (Atkinson 1987 : 169). La flexibilité fonctionnelle se définit comme étant les « *aptitudes des entreprises à procéder à la réorganisation des emplois de manière telle que le détenteur du poste puisse exercer ses compétences dans le cadre d'un plus grand nombre de tâches* » (Atkinson 1987 : 171). Finalement, la flexibilité de distanciation fait référence au choix

de l'entreprise de donner des contrats à des exécutants selon ses directives, tels que des contrats de sous-traitance, au lieu d'offrir des contrats de travail. « *La distanciation représente le remplacement des contrats de travail par des contrats commerciaux, selon l'exemple de la sous-traitance* » (Atkinson 1987 : 171). Nous comprendrons que le dernier type de flexibilité est celui qui nous intéresse puisqu'il s'agit de celui qui fait référence à la sous-traitance.

Nous pouvons alors supposer, selon cette typologie, que le besoin d'augmenter la flexibilité dans l'entreprise fait référence à l'établissement de relations commerciales en remplacement de relations du travail. Tel que le mentionnaient Thévenot et Valentin (2003), nous pouvons penser que cet engouement pour le néologisme « flexibilité » peut « *manifester la possibilité pour les entreprises donneurs d'ordres de mobiliser la main-d'œuvre par le biais de contrat commercial et échapper de fait au droit du travail pour cette part de son personnel* » (Thévenot et Valentin 2003 : 1). La stratégie de distanciation ou de sous-traitance permet aux entreprises d'éviter de se préoccuper de l'application des lois du travail dans l'exécution des activités confiées en sous-traitance.

Néanmoins, il semble donc que « le rehaussement de la flexibilité de l'organisation » soit un déterminant important qui sous-tend le recours à la sous-traitance. En effet, les résultats de Halley démontrent que les besoins de flexibilité figurent parmi les principales raisons à sous-traiter et ce, pour 69,4 % des entreprises canadiennes sondées (Halley 2000 : 27). Pour ce qui est des entreprises québécoises sondées dans cette enquête, la proportion était de l'ordre de 54,5 % (Halley 2000 : 27).

En définitive, l'augmentation de la flexibilité est un déterminant important dans le recours à la sous-traitance. Malgré tout, la notion de flexibilité reste relativement large et peut toucher différents autres déterminants comme nous le verrons plus loin.

## **B) Focalisation sur les activités critiques de l'entreprise**

Tel que le mentionnent Quélin et Duhamel (2003), le recours à la sous-traitance peut être déterminé par la décision d'une entreprise de vouloir se concentrer sur ses

activités critiques, c'est-à-dire les activités essentielles pour laisser les activités périphériques à des sous-traitants.

*« Many of the references one hears repeated so often about core and periphery are derived from,(...),which consists of a core group of highly paid, highly skilled workers, supported by outside contractors and temporary and part-time help » (Sharpe 1997 : 540).*

La décision de sous-traiter peut être attribuable au désir de *« se recentrer sur les activités qui dégagent la plus forte valeur ajoutée et focaliser les ressources humaines et capitalistiques sur les activités clés de l'entreprise »* (Quélin et Duhamel 2003 : 9).

Le choix de se concentrer sur les activités critiques de l'entreprise détermine les employés qui se verront transférer chez le sous-traitant et ceux qui demeureront dans le noyau permanent de l'entreprise donneuse d'ordre. D'ailleurs, le Bureau international du travail (1997), fait mention d'une incidence variable sur les travailleurs selon la nature des activités. D'une part, l'enjeu pour les travailleurs oeuvrant dans les activités périphériques relève davantage de la relation d'emploi des travailleurs ainsi que de *« leur situation au regard des relations collectives de travail »* (BIT 1997 : 8) et d'autre part, l'enjeu pour les travailleurs oeuvrant dans les activités critiques se situe au niveau de la sécurité d'emploi. Plus précisément, l'incidence sur les travailleurs du recours à la sous-traitance des activités périphériques, serait d'une part, la difficulté à évaluer leur statut juridique en tant que travailleur (salarié, travailleur autonome, etc.), et d'autre part, d'évaluer qui est l'employeur (le donneur d'ordre ou le sous-traitant). Ces questions comportent des enjeux importants en matière législative, notamment parce que le statut juridique différent des travailleurs amène une protection différente. Il en est de même avec la détermination de l'employeur. En ce qui concerne l'incidence sur les travailleurs restant dans le noyau permanent de l'entreprise (activités critiques), elle se situerait davantage au niveau de la sécurité d'emploi.

Malgré cette réflexion proposée par le BIT (1997), ce déterminant au recours à la sous-traitance peut aussi être influencé par le désir d'assurer la sécurité d'emploi à un nombre restreint de travailleurs constituant le noyau dur de l'entreprise.

« (...) Dans maints pays, certains employeurs s'efforcent de réduire les coûts de production en concentrant les ressources sur les activités principales et en confiant la réalisation des tâches périphériques à des sous-traitants, (...), le désir d'améliorer la sécurité d'emploi des salariés réguliers formant le noyau de main-d'œuvre peut, dans certains cas, justifier la sous-traitance » (BIT 1997 : 17).

Ce déterminant nous amène à considérer l'importance pour une entreprise de s'appuyer sur son noyau dur en termes de valeur ajoutée et de compétitivité, afin de laisser les activités périphériques sous l'exécution de sous-traitants.

« Impartir certaines fonctions de l'entreprise ou sous-traiter la production de composants ou sous-systèmes offre des avantages, (...), cette stratégie force l'entreprise à se concentrer sur ses activités principales, celles pour lesquelles elle dispose d'un avantage compétitif distinctif » (Pralahad et Hamel 1990 cité par Patry 1994 : 17).

Comme nous l'avons souligné plutôt dans la section 1.3, les activités les plus sous-traitées selon les études de Halley (2000) et Jalette (2004) sont le transport, l'entretien ménager, le gardiennage et les services alimentaires. Nous pouvons donc supposer que ce déterminant influence de façon significative le recours à la sous-traitance. Les activités périphériques étant gérées par des sous-traitants, l'employeur donneur d'ordres n'a plus à gérer les ressources humaines de ces activités ni les relations de travail pour cette main-d'œuvre. Dans cette optique, la sous-traitance peut être définie comme étant « une forme d'extériorisation juridique de la main-d'œuvre » (Thévenot et Valentin 2000 : 2 ; Morin 1994) ou la responsabilité de cette dernière dans les activités périphériques ne relève plus de l'entreprise mère.

Néanmoins, cet aspect de la sous-traitance laisse présager l'importance de développer les recherches concernant le lien entre l'emploi, la sécurité et la sous-traitance. Voyons maintenant si la réduction des coûts de main-d'œuvre peut être un déterminant influent sur le recours à la sous-traitance.

### C) Réduction des coûts de main-d'œuvre et/ou de production

On constate, à la lecture des différents auteurs relevés dans la littérature, que l'on ne s'entend pas sur la place de la réduction des coûts de la main-d'œuvre (coûts de production) dans la détermination du recours à la sous-traitance. Peu d'auteurs acceptent de considérer ce déterminant comme étant influent sur le recours à la sous-traitance. Bref, sa place est encore mitigée. « *Much of the popular discussion of firms increasing propensity to contract out has emphasized the potential for cutting costs by contracting out to firms that offer less generous wage and benefit packages* » (Abraham et Taylor 1996 : 396).

Tel que le mentionnait Deavers (1997), les entreprises sondées dans son enquête ont répondu vouloir diminuer leurs coûts de main-d'œuvre dans une proportion de 21,7 % des cas, mais lorsque ce facteur est isolé, sa proportion diminue à 3,9 % (Deavers 1997 : 514, traduction libre). « *They are not principally motivated by a search for lower wages* » (Deavers 1997 : 508). Selon Deavers (1997), les entreprises ne seraient pas principalement à la recherche d'une réduction des coûts. Cette enquête par questionnaire a été réalisée à partir de données secondaires du « *Bureau of Labor Statistics* » (BLS), menée auprès des entreprises du secteur manufacturier américain, plus précisément dans la métallurgie entre 1986 et 1987.

Certaines études vont dans le sens contraire des propos de Deavers (1997). L'étude de Halley nous indique que dans les raisons de recourir à la sous-traitance, 54,9 % des entreprises sondées disent expliquer le recours à la sous-traitance par « *la diminution de certains coûts reliés à la main-d'œuvre* » (Halley 2000 : 27). Malgré tout, même si la place de ce déterminant ne fait pas l'unanimité, il reste que la volonté de réduire les coûts de main-d'œuvre a été identifiée par plusieurs comme étant un facteur influent sur le recours à la sous-traitance, voire même peut-être la raison la plus importante de vouloir recourir à la sous-traitance (BIT 1997 ; Perry 1997). « *Les difficultés économiques, (...), poussent ainsi les employeurs à réduire les coûts de main-d'œuvre souvent associés aux relations d'emploi classiques en remplaçant celles-ci par des formules nouvelles* » (BIT 1997 : 16). De plus, tel que le mentionne Atkinson (1987) sur la flexibilité, la souplesse d'une entreprise peut être atteinte notamment en diminuant les coûts de production ou encore les coûts de main-d'œuvre. En somme, une

entreprise, ayant une structure avec des coûts élevés, notamment en ce qui a trait aux coûts de main-d'œuvre, pourrait décider de recourir à la sous-traitance pour diminuer sa structure de coûts. « *This reasoning implicitly assumes that high-wage organizations do not have the option of pursuing a differentiated compensation strategy, paying core workers well and paying other workers only market wage* » (Abraham et Taylor 1996 : 397).

D'autre part, nous pouvons penser que la décision de recourir à la sous-traitance dans une stratégie de réduction des coûts peut être mieux comprise en parallèle avec la théorie économique des coûts de transaction. En effet, si un sous-traitant est en mesure de produire pour une entreprise les biens ou encore d'offrir les services à moindre coût, notamment les coûts de main-d'œuvre, cette entreprise sera tentée de recourir à la sous-traitance.

*« Il se peut également que ces spécialistes aient une structure de coûts plus attrayante : même technologie égale, un producteur aura avantage à confier à un sous-traitant ou à un impartiteur la production d'un sous-système ou d'un service si ce dernier fait face à des prix pour les intrants plus avantageux. On pense évidemment surtout aux coûts salariaux, souvent plus élevés dans de grandes entreprises intégrées que chez de plus petits fournisseurs »* (Patry 1994 : 4).

Le choix de recourir à un sous-traitant dans ces cas se base sur l'évaluation que les coûts liés à ce contrat sont inférieurs à celui réaliser une activité à l'interne. En fait, si les coûts à l'interne, soit les coûts de production (et de main-d'œuvre) sont plus élevés que ceux de recourir à un sous-traitant (soit les coûts du contrat de sous-traitance ainsi que les coûts de transaction), il est certain qu'il sera préférable, selon la logique économique, de sous-traiter cette activité. De l'autre côté, si les coûts à l'interne sont moins élevés que ceux de recourir à un sous-traitant (soit les coûts du contrat de sous-traitance ainsi que les coûts de transaction), la logique économique fera en sorte que l'entreprise voudra réaliser cette activité à l'interne. « *They can either invest resources to use the market (contract out) or organize labor and capital to directly produce the desired output* » (Sclar 2000 : 96). On peut comprendre que la théorie du « faire ou faire-faire » (Patry 1994), mieux connu sous le nom de la théorie sur les coûts de

transaction (Sclar 2000 ; Hitt, Freeman et Harrison 2001), aide à mieux saisir en termes économiques la décision de recourir à la sous-traitance.

En résumé, nous pouvons comprendre que si les coûts de la transaction et les coûts du contrat du sous-traitant sont plus élevés que ceux nécessaires à la réalisation d'une activité à l'interne, l'entreprise restera à l'interne pour réaliser cette activité (Patry 1994). De plus, il importe de mentionner que les coûts de transaction sont applicables seulement lorsqu'une entreprise va à l'externe. Dans cette situation, il faut non seulement tenir compte du coût du contrat de sous-traitance (déboursé directement par le donneur d'ordre pour la réalisation de l'activité sous-traitée et remis en sous-traitance), mais aussi des coûts de la transaction, inhérents au fait de transiger à l'externe. Selon Jensen et Meckling (1976), les coûts de transaction peuvent être regroupés selon la typologie suivante, à savoir « *les coûts d'engagement par l'agent, les coûts de contrôle du principal (le donneur d'ordres) et les pertes résiduelles* » (Patry 1994 : 5). Plus précisément, les coûts de transaction sont inhérents aux activités suivantes :

*« Les coûts de transaction correspondent aux ressources rares qui sont consommées ou sacrifiées par l'organisation des transactions,(...). Les premiers doivent être engagés avant qu'une transaction ne soit réalisée : coûts de recherche et de production d'information, coûts de négociation, de décision et de rédaction des contrats. Les seconds sont supportés par les parties après que la transaction ait été conclue ; il s'agit des coûts de contrôle et de surveillance de la transaction, des coûts d'ajustement des parties à des événements non prévus, des coûts des disputes et des litiges, des coûts d'engagement des parties et de la perte résiduelle résultant d'une coordination incomplète ou inadéquate des comportements » (Patry 1994 : 5).*

En résumé, lorsque les coûts de transactions et les coûts du contrat de sous-traitance sont inférieurs aux coûts de production de l'entreprise donneuse d'ordres, elle décidera de sous-traiter. Dans le cas inverse, la décision sera contraire. « *In general, when the bureaucratic costs of an organization exceed the transaction costs of markets, rational decision makers opt for smaller organizations and more market-based*

*interorganizational contracting. When the calculus is reversed, so is the decision* » (Sclar 2000 : 96). En définitive, la volonté de réduire les coûts peut être un déterminant du recours à la sous-traitance. Nous verrons maintenant en quoi les besoins d'expertise et de technologie à la fine pointe influencent le recours à la sous-traitance.

**D) Besoin d'expertise et/ou main-d'œuvre spécialisée et accès à une technologie spécialisée (à la fine pointe ) non disponible à l'interne**

Le quatrième déterminant qui sous-tend le recours à la sous-traitance est le besoin d'expertise ou encore le besoin d'une main-d'œuvre spécialisée qui n'est pas disponible à l'intérieur de l'entreprise et/ou de l'établissement. Ce déterminant s'inscrit relativement bien dans la sous-traitance de spécialité (Holmes 1986 ; Martin 1992 ; voir section 1.2.2). Force est de constater que le choix de recourir à la sous-traitance peut être influencé par les besoins d'une expertise et d'une spécialisation qui ne se retrouvent pas à l'interne. « *A final important reason for contracting with outsiders is that they may have specialized equipment or skills that the home organization lacks* » (Abraham et Taylor 1996 : 399). Dans le même ordre d'idées, l'accès à une technologie de pointe non disponible à l'intérieur de l'entreprise peut influencer le recours à la sous-traitance. Ce déterminant est un élément sur lequel se base le recours à la sous-traitance de spécialité (Holmes 1986 ; Martin 1992). Le rythme effréné auquel évoluent les technologies fait en sorte que certaines entreprises pourraient décider de recourir à la sous-traitance avec des sous-traitants ayant cette expertise et cette technologie. « *As new technology changes what is produced and how it is produced, the effects are always greatest for those businesses and workers in the industries directly affected by the new technologies* » (Deavers 1997 : 505). D'ailleurs, pourquoi ne pas profiter de la technologie d'une entreprise si elle peut réaliser une activité à des coûts moindres.

Ces besoins de spécialité, autant en main-d'œuvre qu'en technologie, constituent un des déterminants principaux qui sous-tend le recours à la sous-traitance. D'ailleurs, il est important de mentionner que les résultats de certaines études empiriques vont dans ce sens (Abraham et Taylor 1996 ; Deavers 1997 ; Halley 2000). D'une part, dans les entreprises sondées dans l'enquête de Halley (2000), « *l'octroi de contrats auprès de sous-traitants serait expliqué par l'accessibilité à une expertise et à des compétences*

de niveau supérieur et ce dans une proportion de 66,8 % à travers le Canada et de 57,3 % au Québec » (Halley 2000 : 27). Dans l'étude de Deavers (1997), les entreprises sondées ont répondu dans une proportion de 54,3 %, « *the importance of a special need ; the access to specialized skills and tools not available at the plant* » (Deavers 1997 : 514). Dans le cas de l'étude menée par Abraham et Taylor (1996), les résultats vont dans le même sens, c'est-à-dire que les besoins de spécialité et d'expertise, notamment en matière de technologie ou de main-d'œuvre, sont des déterminants fort importants dans le recours à la sous-traitance. « *One possible explanation,(...),and increased their contracting activity, in much the same way that the exploitation of new technologies diffuses gradually across workplaces,(...),this well may be an important, or even the most important factor,(...), the incentive to contract out* » (Abraham et Taylor 1996 : 415). Cette étude a été menée auprès de 2700 établissements dans le secteur manufacturier à partir d'une enquête par questionnaire réalisée par le « *Bureau of Labor Statistics* » (BLS).

La décision du donneur d'ordres de recourir à un sous-traitant pour ses qualités d'expertise et de spécialité peut aussi être expliquée par la théorie des coûts de transaction. Le choix de recourir à un sous-traitant dans ces cas suppose que les coûts liés à ce contrat seraient inférieurs à ceux de la formation d'une main-d'œuvre spécialisée et de l'acquisition de la technologie nécessaire pour réaliser une activité quelconque. En effet, si les coûts d'acquisition de cette spécialité, soit en main-d'œuvre ou encore en technologie, sont plus élevés que ceux de recourir à un sous-traitant (coûts de production du sous-traitant et coûts de transaction), il est certain qu'il sera préférable, selon la logique économique, de sous-traiter l'activité que nous ne sommes pas aptes à accomplir. De l'autre côté, si les coûts d'acquisition de cette expertise, notamment en main-d'œuvre et/ou en technologie, sont moins élevés que ceux de recourir à un sous-traitant, la logique économique fera en sorte que l'entreprise réalisera l'activité avec ses propres ressources.

### **E) Amélioration de la qualité des produits et/ou des services et augmentation de la fiabilité des délais de livraison des produits**

La littérature recense quelques autres déterminants internes du recours à la sous-traitance que nous avons regroupés dans cette catégorie résiduelle. Certaines entreprises peuvent être à la recherche d'une amélioration de la qualité du produit et des services et elles pourraient décider de sous-traiter la production de certains biens ou services chez des entreprises spécialisées dans la production de ces biens et/ou ces services. D'ailleurs, certains auteurs mentionnent la possibilité de vouloir augmenter la qualité du produit par l'entremise de la sous-traitance (Perry 1997 ; Sharpe 1997). « *In theory, quality improvement through outsourcing suggests that the employer to whom work is outsourced can command resources superior to those accessible to the outsourcing employer* » (Perry 1997 : 522).

Certaines entreprises peuvent recourir à la sous-traitance pour la distribution et la livraison de ces produits (Perry 1997). « *The issue of reliability is one of consistency in product/service quality and delivery* » (Perry 1997 : 521). Nous n'avons qu'à penser à l'ensemble des entreprises spécialisées dans le transport et la livraison qui peuvent être une source intéressante d'activités à sous-traiter pour les entreprises oeuvrant dans la fabrication. « *As the perceive or expected probability of such failures increases, so does the incentive to hedge one's bets by outsourcing* » (Perry 1997 : 522). Fait intéressant, Perry (1997) mentionne que le recours à la sous-traitance, pour augmenter la fiabilité des délais de livraison des produits, peut permettre d'éviter les conflits de travail. Enfin, le transport est une des activités les plus sous-traitées dans les études de Halley (2000) et Jalette (2004).

#### **1.4.2 Déterminants externes**

Tel que nous l'avons mentionné au tableau 2, il y a selon la littérature, deux autres déterminants considérés comme étant externes à l'entreprise. Plus précisément, il s'agit des pressions de l'environnement externe (BIT 1997) : (1) les fluctuations de la demande pour les produits ou encore les services, (2) la concurrence à laquelle fait face l'entreprise.

## A) Les fluctuations de la demande pour les produits et les services

Les fluctuations de la demande pour les produits et les services sur le marché des biens et services influenceraient le recours à la sous-traitance.

*« Les fluctuations de la demande de marchandises et de produits de base, qui caractérisent toute économie de marché, notamment lorsque les temps sont incertains, peuvent amener les employeurs à compter sur la main-d'œuvre occupée en sous-traitance pour servir d'appoint aux travailleurs qu'ils emploient directement » (BIT 1997 : 17).*

Ce déterminant est relativement simple à comprendre comme nous avons pu le voir lorsque nous avons discuté de la sous-traitance de capacité à la section 1.2.1 (Holmes 1986 ; Martin 1992). Lorsque les entreprises ne sont pas en mesure de faire face à la demande par rapport à leur volume de production, elles peuvent décider de recourir à des sous-traitants pour palier à la situation qui peut être temporaire ou encore permanente. En fait, la notion de saisonnalité et la notion des cycles de variation de la demande pour les produits et les services sont importantes pour comprendre l'influence de ce facteur. Les variations de la demande pour un produit, notamment pendant les périodes de pointe de l'année, peuvent amener certaines entreprises à sous-traiter une partie de la production pour arriver à fournir à la demande et enfin obtenir le point d'équilibre entre l'offre et cette dernière. *« Some firms may be able to smooth the flow of in-house work by contracting out peak period tasks » (Abraham et Taylor 1996 : 397).*

D'ailleurs, la conjoncture économique peut aussi influencer directement la décision de recourir à la sous-traitance pour des besoins de production. *« C'est pourquoi certains employeurs considèrent le travail en sous-traitance comme une composante essentielle de la flexibilité du marché du travail parce qu'il leur permet de s'adapter à une conjoncture économique de plus en plus marquée par la concurrence et la mondialisation » (BIT 1997 : 17).* Ce déterminant semble donc influencer de façon significative le recours à la sous-traitance. Il appert que *« le besoin de faire face à l'augmentation de la demande » (Halley 2000 : 27)* ait été retenu dans une proportion de 58,7% des entreprises sondées dans l'étude de Halley (2000) pour expliquer le

recours à la sous-traitance. De plus, dans l'enquête menée par Deavers (1997), la proportion des entreprises sondées est aussi élevée, soit avec 52,4 % en ce qui a trait au besoin de capacité des entreprises (Deavers 1997 : 514). Force est de constater que les fluctuations de la demande est un déterminant qui influence le recours à la sous-traitance.

## **B) La concurrence**

En ce qui concerne la concurrence, il appert qu'elle influence le recours à la sous-traitance (BIT 1997). Dans les faits, nous savons que les entreprises doivent fonctionner dans des marchés de plus en plus concurrentiels (Bélanger, Giles et Murray 2004).

*« L'explication la plus simple et la plus répandue est que la pression généralisée de la concurrence accrue, associée à la mondialisation et à la déréglementation a incité les gestionnaires à chercher des moyens efficaces et moins coûteux de produire des biens et services » (Bélanger, Giles et Murray 2004 : 25).*

Le niveau de compétition de plus en plus élevé et la concurrence accrue obligent les entreprises à produire de façon optimale, tout en réduisant les coûts de production. La concurrence provenant de l'environnement externe influence donc le recours à la sous-traitance, dans la mesure où il s'agit d'une forme d'organisation de la production et du travail qui permet de réduire les coûts (Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Halley 2000), tout en produisant des biens et services de façon efficace (Sharpe 1997 ; Perry 1997). *« (...) l'on assiste à l'émergence de nouvelles technologies et de nouveaux modes d'organisation du travail. Cette évolution est due à une concurrence de plus en plus vive aux niveaux national et international, à la mondialisation, ainsi qu'aux turbulences et à l'interdépendance croissantes des marchés économiques et financiers » (BIT 1997 : 16).* Bref, la concurrence accrue et la compétition peuvent influencer le recours à la sous-traitance.

Cette section nous a permis d'identifier les différents déterminants internes et externes qui peuvent influencer le recours à la sous-traitance. Dans la prochaine section, nous présentons le dernier déterminant interne qui sous-tend le recours à la sous-traitance : la présence syndicale. Plus précisément, nous traiterons de la présence syndicale et de l'effet du syndicat sur le recours à la sous-traitance à partir de la littérature.

#### **1.4.3 Présence syndicale : Effets du syndicat sur le recours à la sous-traitance**

Le dernier déterminant de la sous-traitance que nous avons relevé dans la littérature est la présence syndicale. Cette variable se situe au cœur même de la présente recherche qui vise à déterminer l'effet de la présence d'un syndicat sur le recours à la sous-traitance. Trois aspects de la présence syndicale sont susceptibles d'expliquer son influence sur le recours à la sous-traitance : (1) les salaires et les avantages sociaux, (2) la rigidité de certaines règles contenues dans la convention collective, (3) les clauses de conventions collectives portant sur la sous-traitance.

##### **A) Les salaires et les avantages sociaux**

*A priori*, il est important de mentionner que les salaires en milieu syndiqué sont généralement plus élevés que ceux observés en milieu non-syndiqué (Renaud 1998 ; Fang et Verma 2002). Ces écarts peuvent varier selon plusieurs facteurs, tels que le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, ainsi que la région (Fang et Verma 2002). Néanmoins, la littérature fait état d'une différence salariale significative entre les salaires des syndiqués et ceux des non-syndiqués. « *The body of Canadian literature is robust in demonstrating empirically that unions provide their members with a rather large wage premium* » (Renaud 1998 : 710). Ces écarts peuvent être de l'ordre de 10 à 25 % selon Fang et Verma (2002), qui se basent sur les données de l'EMTE (Statistique Canada). « *Studies using aggregate data tend to show a positive wage differential of about 10 to 20 percent* » (Renaud 1998 : 710). L'écart entre les syndiqués et les non-syndiqués est relativement grand. « (...) *l'écart salarial a varié entre 10 % et 25 % au Canada et entre 21% et 32 % aux États-Unis* » (Fang et Verma 2002 : 18 ; Gunderson et Hyatt 2001 ; Renaud 1997 ; Freeman et Medoff 1981). On constate,

toutes choses étant égales par ailleurs, que les salaires sont plus élevés en milieu syndiqué qu'en milieu non-syndiqué. Évidemment, pour que les salaires soient un incitatif à la sous-traitance, il faut absolument considérer la notion de productivité (Freeman et Medoff 1981). En effet, si les salaires en milieu syndiqué sont plus élevés et qu'ils ne compensent pas en termes de productivité, alors le coût salarial sera un incitatif à la sous-traitance. Le coût salarial est déterminant en soi dans la décision de sous-traiter, seulement si on considère la notion de productivité pour évoquer la comparaison entre les milieux syndiqués et non-syndiqués.

D'autre part, il ne faut pas oublier que le salaire ne représente pas l'ensemble de la rémunération d'un travailleur (Thériault et St-Onge 2000). En effet, « *la rémunération dite globale comprend l'ensemble des rétributions reçues par les employés pour leurs services ou leur travail. On peut subdiviser la rémunération en deux grandes composantes : la rémunération directe,(...), qui inclut les salaires,(...), la rémunération indirecte,(...), les avantages sociaux* » (Thériault et St-Onge 2000). Sachant que les salaires sont plus élevés en milieu syndiqué que dans les milieux non-syndiqués, on observe qu'il en est de même pour les avantages sociaux des travailleurs syndiqués comparativement à ceux des travailleurs non-syndiqués (Akyeampong 2002). Il appert que les avantages sociaux sont effectivement supérieurs en milieu syndiqué. Plus précisément, les régimes de soins médicaux et dentaires, les régimes de pension ainsi que les régimes d'assurance-vie ou invalidité sont plus avantageux en milieu syndiqué. « *Le taux de protection des employés syndiqués pour les trois types de régimes d'assurance était approximativement le double de celui des employés non syndiqués. Les travailleurs syndiqués étaient encore plus avantagés que les travailleurs non syndiqués en matière de régimes de pension* » (Akyeampong 2002 : 49).

Nous pouvons en conclure que les coûts associés aux salaires et aux avantages sociaux dans les entreprises syndiquées sont plus élevés que dans les entreprises non-syndiquées (Rees et Fielder 1992 ; Renaud 1997 ; Fang et Verma 2002 ; Akyeampong 2002). En se basant sur cet effet à la hausse du syndicat sur les coûts de la main-d'œuvre, il se peut que certaines entreprises soient tentées de recourir à la sous-traitance pour diminuer les coûts de main-d'œuvre et ainsi baisser les coûts de production. On peut penser que la présence syndicale contribue à hausser les coûts de réalisation d'une activité à l'interne et rendre plus attrayant le recours à la sous-

traitance à l'externe. La présence syndicale peut être considérée comme un incitatif pour les entreprises à recourir à la sous-traitance dans le cas où les salaires et les avantages sociaux (coûts de main-d'œuvre) sont élevés (Renaud 1998 ; Fang et Verma 2002 ; Akyeampong 2002) et que la productivité n'est pas proportionnelle au coût salarial (Freeman et Medoff 1981). D'ailleurs, Abraham et Taylor (1996) ont démontré que même les entreprises non-syndiquées avec des coûts de main-d'œuvre élevés, recourent davantage à la sous-traitance que les autres. Comme les coûts associés aux salaires et aux avantages sociaux sont plus élevés en milieu syndiqué (coûts de main-d'œuvre), on peut penser que les entreprises syndiquées recourent davantage à la sous-traitance. Nous pouvons supposer que si les entreprises recourent à la sous-traitance pour diminuer les coûts de main-d'œuvre et/ou de production et que les coûts de main-d'œuvre en milieu syndiqué sont plus élevés en regard de la notion de productivité, la présence syndicale augmentera le recours à la sous-traitance.

### **B) Rigidité de certaines règles contenues dans la convention collective**

Supposant que les entreprises sont à la recherche de flexibilité (Atkinson 1987 ; Bélanger, Giles et Murray 2004) d'une part, et d'autre part, que certaines règles contenues dans les conventions collectives sont rigides (règles de travail), la présence syndicale peut être considérée comme un incitatif à la sous-traitance (Perry 1997 ; Sack et Poskanzer 2001). D'ailleurs, Atkinson (1987) mentionnait que l'objectif principal des entreprises britanniques à la recherche d'une plus grande flexibilité était de rentabiliser les effectifs et la main-d'œuvre.

*« Ils [les employeurs britanniques] s'efforcent d'atteindre ce but par une réorganisation de leur marché du travail intérieur portant en particulier sur les aspects relatifs aux horaires de travail prévus dans les contrats, les caractéristiques de l'emploi et le système de paiement de ces marchés du travail intérieurs » (Atkinson 1987 ; 167).*

Le même phénomène a été constaté dans les conventions collectives québécoises au cours de la dernière décennie (Hébert et al. 2003). Dans plusieurs milieux de travail, les employeurs et les syndicats se sont entendus notamment sur un recours accru au

travail atypique et sur l'assouplissement des règles régissant les mouvements de personnel, la sécurité d'emploi et les heures de travail (Hébert et al. 2003). La sous-traitance est un moyen par lequel les entreprises peuvent de façon plus directe éviter l'application de certaines règles de travail contraignantes en transférant certaines activités à des entreprises de sous-traitance souvent non-syndiquées (Helper 1990 ; BIT 1997). C'est pourquoi on peut penser que la présence de certaines règles contraignantes dans les conventions collectives, au même titre que les salaires et les avantages sociaux élevés, peuvent être considérés comme un incitatif à la sous-traitance. Évidemment, les règles de la convention collective ne sont pas nécessairement toutes contraignantes et non-productives. Néanmoins, certaines règles contraignantes qui contribuent à augmenter les coûts de production à l'interne, peuvent inciter les employeurs, en milieu syndiqué, à privilégier l'envoi d'une activité à l'externe comme le prévoit la réduction des coûts (voir section 1.4.1 c).

### **C) Les clauses de conventions collectives portant sur la sous-traitance**

Pour continuer, les conventions collectives peuvent comporter des clauses portant sur la sous-traitance susceptibles d'influencer directement le recours à cette pratique. Ces clauses peuvent être permissives, restrictives ou encore prohibitives face à la sous-traitance (Sack et Poskanzer 2001 ; Jalette et Warrrian 2002). « *L'impartition peut être totalement permise ou totalement interdite, ce qui constitue les deux extrêmes du continuum. Des dispositions intermédiaires permettent ou limitent généralement dans certaines conditions, selon le point de vue adopté* » (Jalette et Warrrian 2002 : 73). D'ailleurs, selon Sack et Poskanzer (2001), nous devons distinguer les clauses portant sur la sous-traitance interdisant totalement le recours à la sous-traitance et celles qui le restreignent.

*« A number of clauses have been devised to deal with the problem. Some clauses prohibit the employer from contracting out altogether, while others restrict the practice by limiting the extent to which it can be done »* (Sack et Poskanzer 2001 : 115).

L'effet de la clause sur le recours à la sous-traitance n'est donc pas la même d'une convention à l'autre : tout dépend du libellé de la clause. Que prévoit dans les faits les conventions collectives en matière de sous-traitance ? Une analyse récente d'un échantillon représentatif de 632 conventions collectives canadiennes, Jalette et Warrian (2002) montre tout d'abord qu'il existe une proportion importante de celles-ci (environ 45%) qui ne comporte aucune disposition sur la sous-traitance, ce qui fait que l'employeur peut y recourir à sa guise. Cette analyse montre aussi que les clauses prévoyant une interdiction totale de la sous-traitance se retrouvent dans seulement 3 % des conventions collectives étudiées. Dans les autres conventions (52 %), on retrouve diverses dispositions venant poser certaines conditions à l'exercice de la sous-traitance par l'employeur, par exemple, un avis au syndicat, l'interdiction de faire des mises à pied, etc.

Donc, contrairement à ce qu'avancent plusieurs (Van Audenrode, Lefebvre, Royer 2000 ; FCEI 2003), la quasi-totalité des conventions collectives en vigueur au Canada n'interdisent pas la sous-traitance (Jalette et Warrian 2002) même si elles peuvent la rendre moins attrayante. Même si on peut penser en principe que les clauses de sous-traitance restreignent le recours à la sous-traitance, les faits montrent plutôt que non seulement la sous-traitance y est rarement interdite, mais qu'il y a même une proportion importante de conventions qui ne comportent aucune disposition à cet effet. Ainsi, on peut penser que la présence syndicale, par le biais des clauses de conventions collectives, vient influencer à la baisse le recours à la sous-traitance, mais cet effet demeure incertain à la lumière des données présentées ici.

L'impact net de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance reste encore indéterminé (Abraham et Taylor 1996 ; Deavers 1997 ; Jalette et Warrian 2002 ; Jalette 2004). On a vu que la présence syndicale influence, soit positivement, soit négativement, le recours à la sous-traitance.

D'un côté, en considération des salaires et des avantages sociaux plus élevés en milieu syndiqué (Patry 1994 ; Fang et Verma 2002 ; Akyeampong 2002) et la rigidité des règles de travail (Sack et Poskanzer 2001 ; Jalette et Warrian 2002), on peut supposer que la présence syndicale augmente le recours à la sous-traitance. De l'autre côté, en considérant que certaines clauses des conventions collectives peuvent

restreindre et interdire la sous-traitance (Sack et Poskanzer 2001 ; Jalette et Warrian 2002), on peut penser que la présence syndicale fera diminuer le recours à la sous-traitance. L'effet net de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance reste donc une question empirique que nous tenterons d'élucider dans la présente recherche.

### **1.5 Synthèse de la revue de la littérature**

La revue de la littérature sur la sous-traitance permet de réaliser certains constats par rapport à quatre aspects : (1) la compréhension du concept de la sous-traitance, (2) l'ampleur du phénomène de la sous-traitance, (3) les déterminants qui influencent le recours à la sous-traitance, (4) le lien entre la présence syndicale et le recours à la sous-traitance.

Premièrement, les différents écrits sur la sous-traitance ont permis de mieux comprendre son concept (voir section 1.1 et 1.2). Tout d'abord, la revue de la littérature a permis de définir la sous-traitance ainsi que l'ensemble des termes s'y rapportant. Ceci a permis de faire le lien entre plusieurs concepts, s'y rapportant de façon générale ou spécifique (voir section 1.1). D'autre part, on a pu établir les différents types de sous-traitance (voir section 1.2).

Deuxièmement, on a pu constater que la sous-traitance est une forme d'organisation de la production et du travail très présente dans les entreprises (voir section 1.3). D'ailleurs, on constate que plusieurs activités sont sous-traitées dans les entreprises. De plus, on a pu établir les différents types d'activités sous-traités (voir section 1.3 et 1.4.1 b)

Troisièmement, les différentes études sur le sujet de la sous-traitance ont permis d'établir les différents déterminants du recours à la sous-traitance (voir section 1.4). Ces déterminants peuvent être internes ou externes à l'organisation (BIT 1997). Les déterminants internes sont, (1) l'augmentation de la flexibilité, (2) la focalisation sur les activités critiques de l'entreprise, (3) la réduction des coûts de main-d'œuvre et des coûts de production, (4) les besoins d'expertise et/ou d'une main-d'œuvre spécialisée

et l'accès à une technologie à la fine pointe non disponible à l'interne, (5) l'amélioration de la qualité des produits et services et l'augmentation de la fiabilité des délais de livraison (Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Deavers 1997 ; Perry 1997 ; Sharpe 1997 ; Halley 2000 ; Quélin et Duhamel 2003 ; Jalette 2004). Les déterminants externes sont, (1) les fluctuations de la demande pour les produits et services, (2) le niveau de compétition et la concurrence accrue ( Holmes 1986 ; Martin 1992 ; Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Deavers 1997 ; Halley 2000 ; Jalette 2004).

Quatrièmement, on a constaté, à partir de la littérature, que la présence syndicale pouvait influencer le recours à la sous-traitance (voir section 1.4.3). On a vu que la présence syndicale peut influencer la sous-traitance par le biais de trois aspects de la présence syndicale : (1) les coûts de main-d'œuvre (salaires et avantages sociaux) plus élevés en milieu syndiqué que dans les milieux non-syndiqués (Rees et Fielder 1990 ; Patry 1994 ; Renaud 1998 ; Akyeampong 2002 ; Fang et Verma 2002), (2) la rigidité des règles (Sack et Poskanzer 2001 ; Jalette et Warrian 2002 ; Hébert et al. 2003), (3) les clauses de conventions collectives portant sur la sous-traitance (Sack et Poskanzer 2001 ; Jalette et Warrian 2002 ; Hébert et al. 2003). L'effet net de ces aspects sur le recours effectif à la sous-traitance reste indéterminé.

En définitive, la revue de la littérature nous a permis d'une part, d'établir les différents déterminants du recours à la sous-traitance et d'autre part, d'amorcer notre réflexion sur le lien entre la présence syndicale et le recours à la sous-traitance. Ces recherches mettent en évidence l'absence claire de réponse à la question suivante : quel est l'impact de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance ? Nous tenterons, à travers cette recherche, d'élucider cette interrogation afin de connaître l'effet exact de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance. Dans la prochaine section, nous présentons notre problématique de recherche ainsi que les grandes orientations de celle-ci.

## **1.6 Problématique de la recherche**

La globalisation des marchés, l'augmentation de la concurrence inter et intra-entreprises obligent les organisations à recourir à une pluralité de nouvelles formes de réorganisation de la production et du travail, plus particulièrement et, pour ne citer que celle-ci : la sous-traitance. Les décideurs des entreprises doivent trouver des moyens d'augmenter la flexibilité organisationnelle (Atkinson 1987) tout en réduisant les coûts de production (Holmes 1986 ; Martin 1992 ; Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Deavers 1997 ; Halley 2000), et ce, dans l'optique de rester concurrentiels sur les marchés autant régionaux qu'internationaux. La sous-traitance est considérée de plus en plus comme un mode de production efficace permettant : (1) d'augmenter la flexibilité, (2) de se concentrer sur les activités principales et critiques de l'entreprise, (3) de combler ses besoins d'expertise et de technologie, (4) de diminuer les coûts de main-d'œuvre et de production (Atkinson 1987 ; Holmes 1986 ; Martin 1992 ; Patry 1994 ; Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Deavers 1997 ; Halley 2000 ; Quélin et Duhamel 2003). La sous-traitance a ainsi été reconnue dans plusieurs études comme étant essentielle à la survie des entreprises (Halley 2000). C'est probablement ce qui explique pourquoi la sous-traitance au Canada est une pratique de plus en plus établie dans les entreprises (Halley 2000 ; Jalette 2004). Le niveau de sous-traitance dans les entreprises canadiennes serait élevé, il oscillerait dans des proportions de 80 à 96 % (Halley 2000, Jalette 2004). Ces chiffres montrent assez éloquemment la réelle ampleur de ce phénomène.

Considérant les vertus attendues de la sous-traitance dans les organisations, il en est plusieurs pour réclamer l'abolition des contraintes législatives et autres empêchant le développement tout azimut de cette pratique dans les organisations. C'est dans cette optique que le gouvernement libéral a modifié, à l'automne 2003, l'article 45 du Code du travail du Québec (LRQ., c. C-27) afin de faciliter le recours à la sous-traitance en dépit de l'opposition marquée des syndicats. Ce débat, qui divise actuellement le Québec sur la place à faire à la sous-traitance, est devenu un enjeu social et économique majeur. D'un côté, les syndicats et les groupes sociaux s'élèvent à voix haute pour décrier les modifications, qui, selon eux, constituent des reculs sociaux et économiques importants pour le Québec (CSN 2003 ; FTQ 2003). De l'autre côté, l'acteur patronal et le gouvernement affirment que sans l'abolition des contraintes à la

sous-traitance, plusieurs entreprises ne pourront survivre sur les marchés de plus en plus compétitifs, mettant ainsi en péril des milliers d'emplois (Van Audenrode, Lefebvre, Royer 2000 ; CPQ 2003).

*« L'actualité immédiate indique à l'évidence que la question de la sous-traitance se présente comme le point focal des oppositions patronales et syndicales, en dépit du fait que le débat est à la fois englouti sous les considérations technico-juridiques en même temps que ramené à quelques slogans un peu vides (la "nécessaire" flexibilisation du marché du travail versus l'atteinte virtuelle aux conditions de vie et de travail d'une portion importante des travailleurs). La précipitation gouvernementale n'aide en rien à clarifier les enjeux (Gagnon, Avignon et Collombat 2003 : 5)*

Tout ce débat est basé sur une prémisse qui n'a jamais fait l'objet d'une remise en question : la présence syndicale constitue une contrainte à la sous-traitance (Jalette 2004). Au-delà des considérations législatives, là réside peut-être la clé du débat actuel : quel est l'impact de la présence syndicale sur la sous-traitance ?

Du point de vue scientifique, nous avons pu voir que cette question est sans réponse. Le manque d'études empiriques laisse la problématique de la présence syndicale sur la sous-traitance sans réponse claire. Bien entendu, la sous-traitance a été étudiée de façon scientifique dans les recherches précédentes. Néanmoins, l'essentiel de la théorie sur le sujet traite de la sous-traitance sous l'angle des déterminants, en omettant de considérer la présence syndicale comme un déterminant important de la sous-traitance. Seuls les auteurs comme Abraham et Taylor (1996) ou encore Jalette (2004) ont tenté de vérifier si la présence syndicale avait un impact sur le recours à la sous-traitance. Dans le premier cas, l'étude empirique n'était pas axée sur la compréhension du phénomène de la sous-traitance selon la syndicalisation et elle laisse la question sans réponse. Dans le deuxième cas, l'enquête menée par Jalette se voulait une analyse descriptive et comparative de la sous-traitance dans un secteur d'activité, ce qui ne permet pas d'inférer statistiquement un lien de cause à effet entre la présence syndicale et le recours à la sous-traitance.

D'autre part, les résultats épars sur la présence syndicale dans la problématique de la sous-traitance demeuraient contradictoires dans les recherches réalisées jusqu'à maintenant. D'une part, Jalette (2004) relevait que la sous-traitance était plus fréquente dans les établissements syndiqués, mais l'auteur n'a pas eu recours aux tests statistiques conventionnels pour établir la véracité de cet écart avec les établissements non-syndiqués. Tous les autres auteurs qui se sont prononcés sur l'impact de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance (Deavers 1997), l'ont fait sans appuyer leurs dires sur des données empiriques.

Le débat scientifique et social n'a pas apporté de réponse quant à l'effet de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance. Ceci montre sans aucun doute toute la pertinence de nous pencher sur la question. En effet, il faut nous demander si la présence syndicale a un effet positif, négatif ou tout simplement aucun effet sur le recours à la sous-traitance. Comme nous l'avons vu à la section 1.4.3, il y a deux thèses concernant l'effet du syndicat sur la sous-traitance. D'une part, on peut penser que la présence syndicale fera augmenter le recours à la sous-traitance et d'autre part, on peut supposer que la présence syndicale fera diminuer le recours à la sous-traitance.

En ce qui concerne la première thèse, les coûts de main-d'œuvre étant plus élevés en milieu syndiqué qu'en milieu non-syndiqué (Rees et Fielder 1992, Renaud 1998 ; Akyeampong 2002 ; Fang et Verma 2002), de même que la rigidité des règles et les clauses de conventions collectives portant sur la sous-traitance (Sack et Poskanzer 2001 ; Jalette et Warrian 2002 ; Hébert et al. 2003) peuvent inciter les entreprises à sous-traiter davantage. Pour ce qui est de la deuxième thèse, on peut penser que la présence syndicale fera diminuer le recours à la sous-traitance, notamment parce que les clauses de sous-traitance dans les conventions collectives peuvent prévoir des dispositions restrictives diminuant l'attrait de la sous-traitance (Sack et Poskanzer ; Jalette et Warrian 2002).

Quel est donc l'effet net de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance dans la pratique? Est-ce que l'un des effets opposés supplante l'autre? Est-ce que le renforcement des conventions collectives en matière de sous-traitance neutralise l'impact positif de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance ? Devant ces

conjectures, il semble y avoir un besoin évident pour une nouvelle étude empirique comme la nôtre qui apportera des éléments de réponse et complétera les recherches faites sur le sujet jusqu'à maintenant.

En définitive, l'analyse scientifique du phénomène qui est proposée ici ne manquera pas d'éclairer le débat public et social qui semble à l'heure actuelle sans issue. La pertinence scientifique de notre recherche a été d'examiner le rôle exact de la présence syndicale parmi les divers déterminants à sous-traiter, sujet qui n'a pas fait l'objet, à notre connaissance, d'études empiriques poussées au Canada. Cette étude sera ainsi une source d'informations inédites à la disposition des employeurs, des syndicats et des décideurs publics afin d'orienter leurs actions en matière de sous-traitance.

Dans le prochain chapitre, nous présentons le modèle d'analyse de la recherche, soit le modèle conceptuel, le modèle opératoire et enfin l'hypothèse de recherche.

## CHAPITRE 2

### MODÈLE D'ANALYSE DE LA RECHERCHE

---

Dans ce chapitre, nous présentons le modèle d'analyse de notre recherche, construit à partir de la revue de littérature et à partir de notre problématique de recherche. À l'intérieur de ce chapitre, nous présentons le modèle conceptuel de notre recherche, le modèle opératoire ainsi que l'hypothèse de la recherche. Premièrement, le modèle conceptuel ou théorique permet d'établir les relations entre les différents concepts pertinents pour étudier notre question de recherche. Deuxièmement, la construction de notre modèle opératoire permet d'identifier les indicateurs mesurant les concepts dans la réalité. Troisièmement et finalement, nous vous présentons notre hypothèse de recherche qui découle directement des relations établies entre les différents concepts du modèle d'analyse de recherche et de la revue de la littérature.

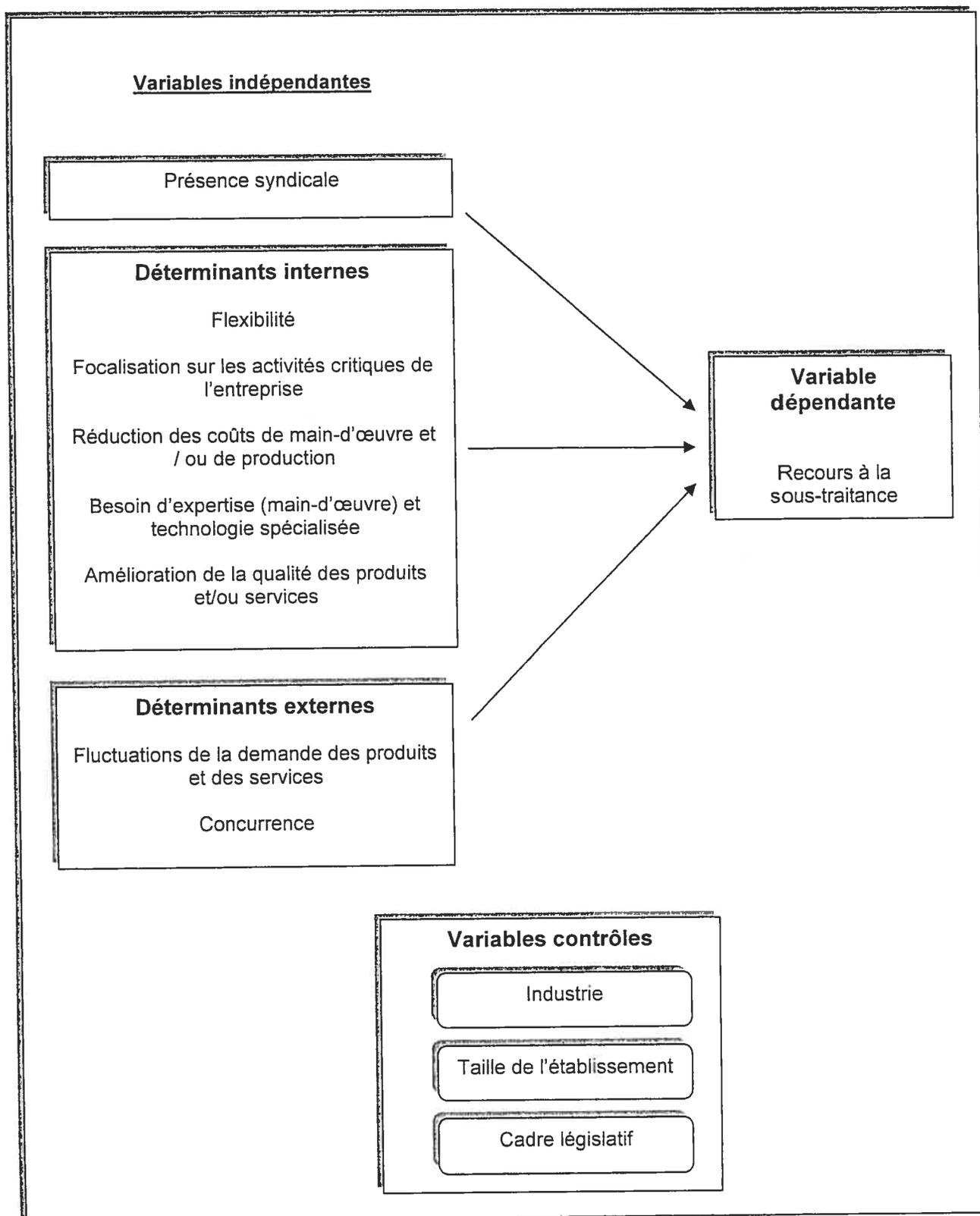
#### **2.1 Modèle conceptuel de la recherche**

À la figure 1, le modèle conceptuel du recours à la sous-traitance identifie les principaux déterminants relevés dans la littérature. La figure 1 montre que le modèle conceptuel comporte quatre grandes familles de variables susceptibles d'expliquer le recours à la sous-traitance qui est la variable dépendante, celle que nous tentons d'expliquer. Premièrement, la principale variable indépendante dont nous testons l'effet sur la sous-traitance est la présence syndicale<sup>1</sup>. Deuxièmement, les déterminants internes à sous-traiter représentent notre deuxième variable indépendante. Troisièmement, les déterminants externes à sous-traiter représente notre troisième variable indépendante. Finalement, les variables contrôles sont l'industrie, la taille de l'établissement ainsi que le cadre législatif (la région). Nous allons maintenant définir ces variables.

---

<sup>1</sup> Il est à noter que la présence syndicale est considérée comme étant un déterminant interne. Toutefois, pour les fins de la présentation, nous l'avons volontairement mise à part comme étant une autre variable indépendante, puisqu'il s'agit de la variable explicative sur laquelle repose notre hypothèse.

FIGURE 1

**Modèle conceptuel des déterminants du recours à la sous-traitance**

### **2.1.1 Variable dépendante : Recours à la sous-traitance**

La variable dépendante est le recours à la sous-traitance. Telle que nous l'avons présentée dans la revue de littérature (section 1.1), la sous-traitance peut être définie comme étant « *un mode d'organisation par lequel un donneur d'ordre charge un sous-traitant d'une tâche que ce dernier doit effectuer selon ses directives* » (Halley 2000 : 6 ; Martin 1992). Plus précisément, le recours à la sous-traitance consiste au fait, pour une entreprise à sous-traiter en totalité ou en partie une activité à un sous-traitant (Dion 1986 ; BIT 1997). Dans ce mémoire, la variable dépendante, soit la sous-traitance, sera évaluée de deux manières distinctes. En effet, la sous-traitance sera considérée selon le niveau de sous-traitance, mais aussi mesurée selon que les entreprises recours ou non à cette pratique, i.e. la nouvelle sous-traitance réalisée par les établissements. Nous expliquerons davantage cette particularité de la variable dépendante dans la présentation du modèle opératoire avec les indicateurs utilisés pour chacune des bases de données.

### **2.1.2 Variable indépendante : Présence syndicale**

À la figure 1, la présence syndicale est une variable indépendante du modèle. L'essence même de notre recherche vise à vérifier l'influence de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance. La présence syndicale peut alors être considérée comme un déterminant de la sous-traitance, tel que le mentionnent plusieurs auteurs vus à la section 1.4.3 (Rees et Fielder 1992 ; BIT 1997 ; Perry 1997 ; Sack et Poskanzer 2001 ; Jalette et Warrian 2002 ; Hébert et al. 2003 ; Jalette et Poirier 2004). L'effet net de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance est toujours indéterminé dans la littérature.

### **2.1.3 Variable indépendante : Déterminants internes**

Toujours à la figure 1, la deuxième variable indépendante se définit comme étant les déterminants internes. Comme le propose le Bureau international du Travail (1997), les déterminants à sous-traiter peuvent être séparés et divisés en deux grands concepts, soit les déterminants internes et les déterminants externes à l'entreprise. Nous reviendrons sur les déterminants externes. Les déterminants internes relèvent directement de la décision de l'employeur de vouloir sous-traiter (et font référence à son environnement et à son organisation internes). Selon la littérature, ces déterminants internes influencent le recours à la sous-traitance. Ces déterminants sont : (1) la flexibilité (Atkinson 1987 ; Baglioni 1990 ; Benson et Ieronimo 1996 ; Bélanger, Giles et Murray 2004), (2) la focalisation sur les activités critiques de l'entreprise (Pralahad et Hamel 1990 ; BIT 1997 ; Sharpe 1997 ; Quélin et Duhamel 2003), (3) la réduction des coûts de main-d'œuvre et/ou de production (Patry 1994 ; Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Deavers 1997 ; Halley 2000 ; Sclar 2000 ; Hitt, Freeman et Harrison 2001), (4) le besoin d'expertise (main-d'œuvre) et technologie spécialisée (Holmes 1986 ; Martin 1992 ; Abraham et Taylor 1996 ; Deavers 1997) et (5) l'amélioration de la qualité des produits et/ou services (Perry 1997 ; Sharpe 1997). Comme le présente le modèle conceptuel, nous tiendrons compte de ces déterminants<sup>2</sup> afin de bien isoler l'effet propre de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance.

### **2.1.4 Variable indépendante : Déterminants externes**

Pour continuer la présentation de la figure 1, nous regardons maintenant la troisième variable indépendante, soit les déterminants externes. Tel que le BIT (1997) le mentionnait, certains déterminants du recours à la sous-traitance sont considérés comme étant externes à l'entreprise. En effet, les déterminants externes relèvent davantage des pressions externes (environnement externe) qui amènent l'employeur à vouloir sous-traiter. Selon les recherches précédentes, ces déterminants influencent le recours à la sous-traitance. Les déterminants externes sont : (1) les fluctuations de la

---

<sup>2</sup> Il est à noter que pour des raisons particulières, il n'y a pas d'hypothèses de recherche sur ces déterminants de la sous-traitance. Nous y reviendrons dans la présentation de l'hypothèse générale de la recherche.

demande pour les produits et/ou services (Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Deavers 1997 ; Halley 2000) et (2) la concurrence (BIT 1997 ; Bélanger, Giles et Murray 2004). Tels que les déterminants internes du modèle conceptuel, ces déterminants externes<sup>3</sup> permettent d'isoler l'effet de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance.

### **2.1.5 Variables contrôles : Industrie, taille de l'établissement et cadre législatif**

Pour terminer la présentation de notre modèle conceptuel, nous pouvons remarquer à la figure 1 qu'il comporte trois variables contrôles. Premièrement, l'industrie dans laquelle l'établissement évolue peut avoir un impact sur le recours au travail en sous-traitance (Abraham et Taylor 1996). Deuxièmement, notre deuxième variable contrôle est le « cadre législatif ». Il convient de mentionner que le cadre législatif régissant les rapports collectifs de travail peut influencer le recours à la sous-traitance, celui-ci pouvant prévoir certaines règles le concernant comme par exemple, l'article 45 du Code du travail du Québec (LRQ, c. C-27). D'ailleurs, la question de l'impact du cadre législatif sur le recours à la sous-traitance a été soulevée par plusieurs auteurs s'étant intéressés à cette problématique dans le contexte québécois (Halley 2000 ; Van Audenrode, Lefebvre et Royer 2000 ; Chabot, Grant et Malette 2001 ; Jalette 2004 ; Fortin et Van Audenrode 2004), c'est pourquoi il est important d'en tenir compte dans notre modèle. Troisièmement, nous utilisons la taille de l'établissement comme variable contrôle, parce qu'elle pourrait influencer les déterminants qui sous-tendent le choix de sous-traiter. « *Smaller establishments are significantly more likely to contract out for many sorts of business services, so that increases in their share of total employment may have led to a rising propensity to contract out* » (Abraham et Taylor 1996 : 400). D'autres études ont montré que les établissements de petites tailles sont généralement des sous-traitants et que les grandes entreprises sont les donneurs d'ordre qui accordent des contrats en sous-traitance (Halley 2000 ; Jalette 2004). En définitive, les trois variables contrôles se résument à l'industrie dans laquelle un établissement opère, la taille de l'établissement et finalement, le cadre législatif avec lequel l'établissement doit composer.

---

<sup>3</sup> Il est à noter que pour des raisons spécifiques, il n'y a pas d'hypothèses de recherche concernant ces déterminants de la sous-traitance. Nous y reviendrons dans la présentation de l'hypothèse générale de la recherche.

## **2.2 Hypothèse de la recherche**

Dans cette section, nous présentons l'hypothèse principale que la recherche présente a tenté de vérifier.

### ***H1 : La présence syndicale augmente le recours à la sous-traitance.***

Les coûts de main-d'œuvre élevés en milieu syndiqué et la rigidité de certaines règles de travail comprises dans les conventions collectives (section 1.4.3) sont deux facteurs susceptibles d'influencer à la hausse les coûts internes d'une activité. Ces coûts plus élevés en milieu syndiqué (Renaud 1998 ; Akyeampong 2002 ; Fang et Verma 2002) sont susceptibles de rendre plus attrayant la réalisation de cette activité à l'externe en recourant à la sous-traitance (Rees et Fielder 1992 ; Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Perry 1997 ; Sack et Poskanzer 2001 ; Jalette et Warrian 2002). Tel qu'expliqué à la section 1.4.1, l'entreprise doit décider entre faire à l'interne une activité ou encore faire-faire cette activité par l'entremise d'un sous-traitant. Cette décision de sous-traiter repose sur une analyse des coûts afin d'évaluer ce qu'il en coûte (incluant les coûts de transaction) pour réaliser une activité (Patry 1994 ; Sclar 2000 ; Hitt, Freeman et Harrison 2001). Une entreprise recourra à la sous-traitance pour la réalisation d'une activité si les coûts à l'externe (y compris les coûts de transaction) sont inférieurs à ceux à l'interne. On peut ainsi prédire que la présence syndicale, augmentant les coûts de main-d'œuvre (coût salarial en regard de la notion de productivité) pour réaliser une activité à l'interne, pourrait rendre plus attrayant le recours à la sous-traitance pour ces entreprises.

*« (...) les entreprises peuvent être tentées d'utiliser la main-d'œuvre en sous-traitance pour échapper aux obligations imposées par la législation du travail et par les conventions collectives en matière de conditions de travail, notamment de salaire ou de protection sociale » (BIT 1997 : 17).*

Bien que certains pensent que la présence syndicale, notamment par le biais des clauses de sous-traitance dans les conventions collectives (voir section 1.4.3) puisse faire diminuer l'attrait de la sous-traitance, les recherches menées sur les coûts de main-d'œuvre plus élevés en milieu syndiqué (Renaud 1998 ; Akyeampong 2002 ;

Fang et Verma 2002) donnent à penser que la relation entre le syndicat et le recours à la sous-traitance est positive (Rees et Fielder 1992 ; Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Perry 1997 ; Sack et Poskanzer 2001 ; Jalette et Warrian 2002).

Bien entendu, plusieurs auteurs ont fait des liens entre la présence syndicale et le recours à la sous-traitance, mais aucune étude empirique en a vraiment fait la preuve (Abraham et Taylor 1996 ; Deavers 1997 ; Jalette 2004). Jalette (2004) a bien relevé dans son enquête que les établissements syndiqués recouraient davantage à la sous-traitance que les établissements non-syndiqués dans le secteur manufacturier au Québec et en Ontario, mais n'a pas validé cet écart à l'aide des tests statistiques appropriés. De leur côté, Abraham et Taylor (1996) n'ont pas été en mesure d'évaluer l'effet exact de la présence syndicale dans la décision de sous-traiter. D'ailleurs, la simplicité avec laquelle Abraham et Taylor ont présenté la problématique entourant l'effet de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance, rend fort intéressant la vérification de l'effet exact de la présence syndicale dans la décision de sous-traiter.

*« We had no clear expectation concerning the sign of the union variable's coefficients. On the one hand union work rules may operate like high wages to raise labor costs, giving unionized employers a stronger incentive to contract out than otherwise similar non-union employer. On the other hand, unions may be able to negotiate agreements that prevent employers from contracting out. In fact, there is no systematic associations between unionization and contracting out for any of the studied services » (Abraham et Taylor 1996).*

Devant ces conjectures, nous aurons l'occasion de confirmer ou d'infirmer notre hypothèse de recherche en approfondissant l'analyse statistique qui sera réalisée sur la même base de données que Jalette (2004), soit la base *Echo Sondage* (2003). Nous testerons également notre hypothèse de recherche à l'aide de l'*EMTE* (1999). Enfin, à partir des liens théoriques recensés dans la littérature (voir section 1.4.3), nous pensons que la présence d'un syndicat augmente le recours à la sous-traitance.

Tel que mentionné précédemment, cette recherche ne présente aucune hypothèse spécifique concernant les déterminants internes et externes de la sous-traitance.

Puisque les deux bases de données utilisées (voir section 2.3 et chapitre 3) contiennent des variables différentes, il n'était pas possible de tester ces hypothèses au moyen des deux bases (*Echo Sondage* 2003 et *EMTE* 1999). Nous avons décidé d'y aller au plus simple dénominateur commun et d'émettre une seule hypothèse commune pour les deux enquêtes, soit une hypothèse concernant la présence syndicale. En conséquence, ceci explique pourquoi il n'y a qu'une hypothèse vérifiée dans cette recherche. Ainsi, on comprend pourquoi toutes les variables indépendantes présentées au début du chapitre ne font pas l'objet d'hypothèses particulières.

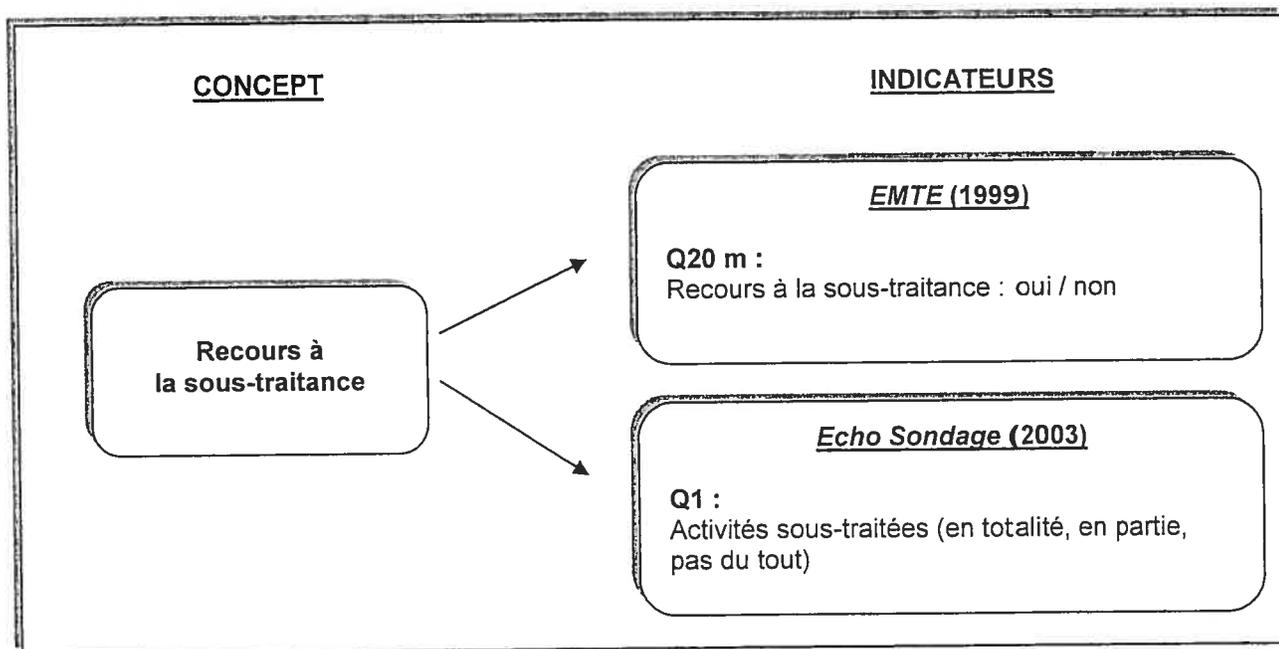
Regardons maintenant le modèle opératoire de la recherche.

### 2.3 Modèle opératoire de la recherche

Dans cette section, nous présentons le modèle opératoire de la recherche, qui détermine les dimensions et indicateurs de chacun de nos concepts. Chacune des variables du modèle est décomposée en une série d'indicateurs qui permettent de mesurer les concepts présentés précédemment. Il est important de mentionner que les indicateurs utilisés varient selon la base de données utilisée dont les caractéristiques importantes sont présentées de façon détaillée au chapitre 3. La première base de données est l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés* (Statistique Canada 1999) et la deuxième base de données est l'enquête *Echo Sondage* (2003) réalisée pour le compte de Jalette (2004). Nous y reviendrons. En somme, nous faisons l'opérationnalisation de chacune des variables du modèle conceptuel de la recherche. En toute fin, nous présentons un tableau synthèse des indicateurs et de leur nature.

FIGURE 2

#### Opérationnalisation de la variable dépendante : Recours à la sous-traitance



### **2.3.1 Opérationnalisation de la variable dépendante : Recours à la sous-traitance**

Deux indicateurs ont été retenus à partir de la revue de littérature et des bases de données auxquelles nous avons eu accès, comme le montre la figure 2. Ces indicateurs permettent d'évaluer la situation des entreprises en matière de sous-traitance. Pour les fins de la présentation, nous allons présenter successivement les indicateurs pour chacune des bases de données<sup>4</sup>.

#### **A) EMTE (1999) : Mesure du recours à la sous-traitance**

Dans cette base de données, nous avons un indicateur pour mesurer le recours accru à la sous-traitance. Il est de nature dichotomique et il permet de savoir si oui ou non une entreprise recourt davantage à la sous-traitance. Plus précisément, cet indicateur est présenté dans l'*EMTE* (1999) parmi différents changements organisationnels que l'établissement avait pu connaître au cours de la période de référence. À partir de cette question, on demandait au répondant de préciser si oui ou non il avait recouru de façon accrue aux fournisseurs externes de produits et de services (impartition). Cet indicateur mesure donc la nouvelle sous-traitance réalisée par un établissement au cours de l'année en cause et non pas le niveau de sous-traitance d'un établissement.

#### **B) Echo Sondage (2003) : Mesure du recours à la sous-traitance**

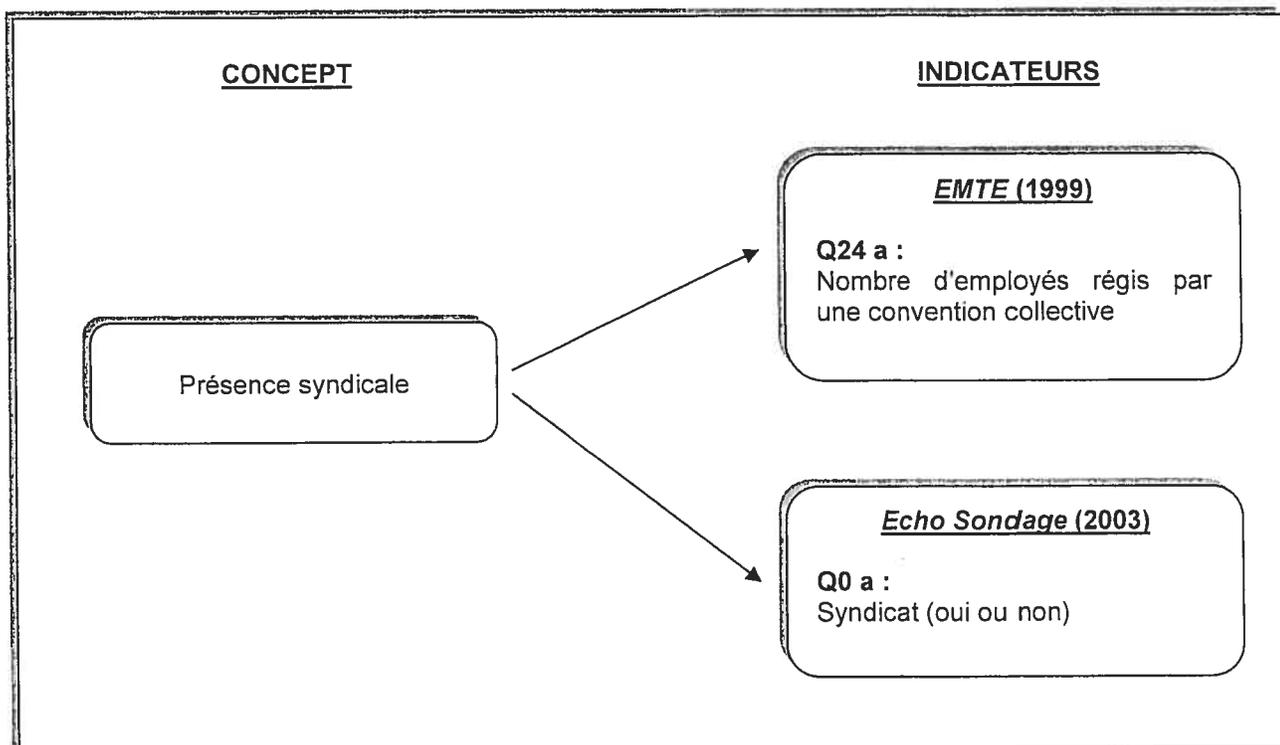
Cette base de données offrait l'opportunité d'utiliser un indicateur relativement précis pour mesurer le recours à la sous-traitance. Cette mesure indique, pour chacune des activités prédéterminées, si elle est confiée à l'externe, en totalité, en partie ou encore pas du tout. Les activités pour lesquelles cette information est disponible sont : (1) l'usinage des pièces, la fabrication et l'assemblage, (2) l'entretien des équipements, (3) le transport des produits, (4) l'entretien ménager, (5) le gardiennage, (6) les services alimentaires, (7) les services financiers, (8) les services informatiques, (9), le soutien administratif. À partir de ces indicateurs, nous avons construit un autre indicateur référant au nombre total d'activités sous-traitées dans un établissement et ce, pour les neuf activités étudiées. Cet indicateur est considéré comme étant le niveau de sous-

<sup>4</sup> Dans les figures, les sigles alpha-numériques associés aux indicateurs correspondent aux questions dans les questionnaires de l'une ou l'autre des enquêtes (*EMTE* 1999 ; *Echo Sondage* 2003)

traitance d'un établissement. Contrairement à l'indicateur de l'*EMTE* (1999), nous mesurons ici le niveau de sous-traitance.

FIGURE 3

**Opérationnalisation de la variable indépendante : Présence syndicale**



**2.3.2 Opérationnalisation de la variable indépendante : Présence syndicale**

Notre première variable indépendante est la présence syndicale. Plus précisément, nous voulons vérifier, avec cette variable, l'impact de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance. Les indicateurs permettent d'évaluer la situation concernant la présence syndicale dans les établissements.

#### A) EMTE (1999) : Mesure de la présence syndicale

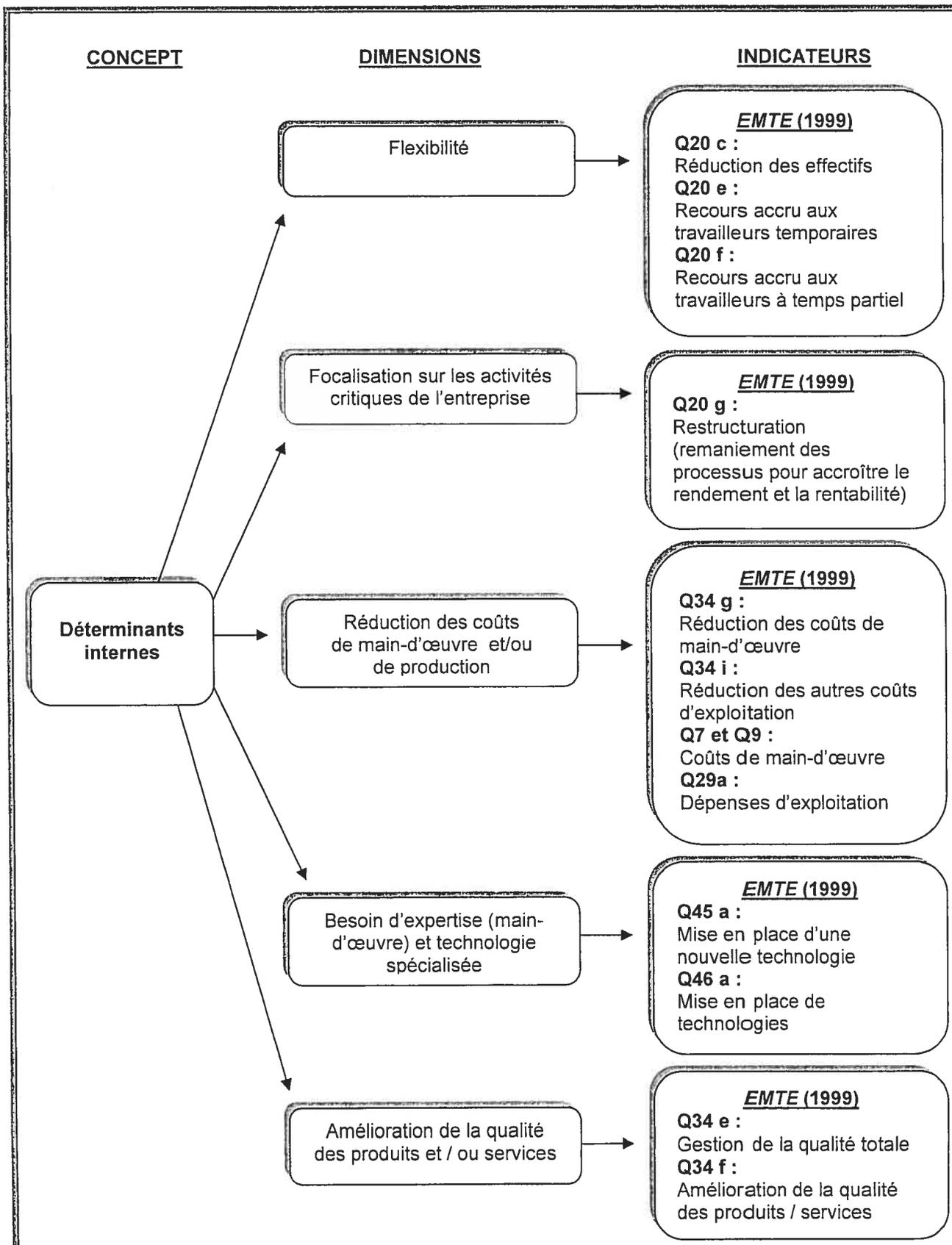
Le premier indicateur dans cette base indique le nombre d'employés régis par une convention collective dans un établissement, à partir de plusieurs catégories d'emplois. Il permet de connaître le nombre d'employé(e)s syndiqués dans l'établissement. À partir de cet indicateur, nous avons créé deux nouveaux indicateurs pour la présence syndicale. D'une part, nous avons construit un taux de syndicalisation par établissement en tenant compte du nombre d'employé(e)s syndiqué(e)s sur le « *nombre d'employé(e)s syndicables* » (en excluant les cadres) et d'autre part, nous avons créé un indicateur dichotomique afin de vérifier s'il y a ou non un syndicat dans l'établissement.

#### B) *Echo Sondage* (2003) : Mesure de la présence syndicale

L'indicateur dans cette base de données indique si oui ou non il y a présence d'un syndicat. Il s'agit du seul indicateur que nous avons utilisé dans cette base de données.

FIGURE 4

## Opérationnalisation de la variable indépendante : Déterminants internes



### **2.3.3 Opérationnalisation de la variable indépendante : Déterminants internes**

La deuxième variable indépendante est représentée par les déterminants internes. Les indicateurs permettent d'évaluer la situation concernant les différents déterminants internes sur le recours à la sous-traitance. Seule l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés* (1999) comporte des indicateurs des déterminants internes du recours à la sous-traitance.

#### **A) EMTE (1999) : Mesure des déterminants internes**

À la figure 4, nous présentons les indicateurs que nous avons utilisés pour mesurer l'effet des déterminants internes sur le recours à la sous-traitance. En ce qui concerne la dimension flexibilité (Atkinson 1987), nous avons deux indicateurs permettant de voir si elle constituait un objectif de la gestion de l'établissement. Ces indicateurs visent à identifier si certaines pratiques visant une plus grande flexibilité (autre que la sous-traitance) sont en place dans l'établissement. Le premier indicateur de flexibilité concerne le recours accru aux travailleurs temporaires. Il s'agit aussi d'un indicateur dichotomique de flexibilité numérique. Le deuxième indicateur de flexibilité concerne le recours accru aux travailleurs à temps partiel. Cet indicateur est aussi dichotomique et représente une mesure de flexibilité numérique. On s'attend donc à ce que la volonté patronale d'introduire plus de flexibilité, telle que mesurée par le recours accru aux travailleurs atypiques, ait un impact positif sur le recours à la sous-traitance en 1999 (Atkinson 1987).

Pour ce qui est de la dimension focalisation sur les activités critiques (Quélin et Duhamel 2003), nous avons deux indicateurs. Le premier indicateur de focalisation concerne la réduction des effectifs<sup>5</sup>. Cet indicateur nous permet de savoir si l'établissement a réduit les effectifs au cours de la dernière année. Le deuxième indicateur réfère à la restructuration des établissements. Plus spécifiquement, nous avons mesuré à partir de cet indicateur dichotomique les établissements ayant réalisé une restructuration, c'est-à-dire ayant réalisé un remaniement des processus afin

---

<sup>5</sup> Réduction du nombre d'employés sur la liste de paye afin de réduire les dépenses ; elle est imputable à une réorganisation de l'établissement et non simplement à la baisse de la demande.

d'accroître le rendement et la rentabilité. Bien entendu, ces indicateurs ne nous permettent pas de mesurer directement le désir des entreprises de se concentrer sur leurs activités critiques. Toutefois, ces « proxys » devraient nous renseigner sur cet objectif. En effet, une entreprise décidant de se concentrer sur ses activités critiques devraient logiquement procéder à une restructuration et à un remaniement des processus, du moins pour les activités périphériques. On s'attend à ce que l'objectif de se concentrer sur les compétences clés de l'entreprise, par l'entremise de la réduction des effectifs et la restructuration ait un impact positif sur le recours à la sous-traitance pour l'année en cause (Patry 1994 ; Quélin et Duhamel 2003 ; Halley 2004).

Pour la réduction des coûts (Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Deavers 1997 ; Halley 2000 ; Jalette 2004), deux indicateurs permettent de savoir si : (1) la réduction des coûts de main-d'œuvre et (2) la réduction des autres coûts d'exploitation sont des aspects importants de la stratégie de l'établissement. Cet objectif patronal, tel que mesuré par ces indicateurs, devrait avoir un effet à la hausse sur le recours accru à la sous-traitance (Abraham et Taylor 1996 ; Deavers 1997 ; Halley 2000). Mentionnons que ces indicateurs sont sous la forme d'une échelle ordinale. Nous les avons modifiés et regroupés pour l'analyse multivariée en construisant une nouvelle mesure de coûts. Plus précisément, cet indicateur nous renseigne sur l'importance de la stratégie de réduction des coûts à l'intérieur de l'établissement. Notons également que nous sommes en mesure de connaître les coûts de main-d'œuvre par établissement ainsi que les dépenses d'exploitation par établissement. Ces deux indicateurs de coûts nous offrent la possibilité d'approfondir l'analyse de ce déterminant et de vérifier s'il y a une différence significative entre les établissements qui ont recouru davantage à la sous-traitance et ceux qui n'y ont pas recouru davantage. Ces deux indicateurs de coûts sont de nature quantitative (continu, de rapport).

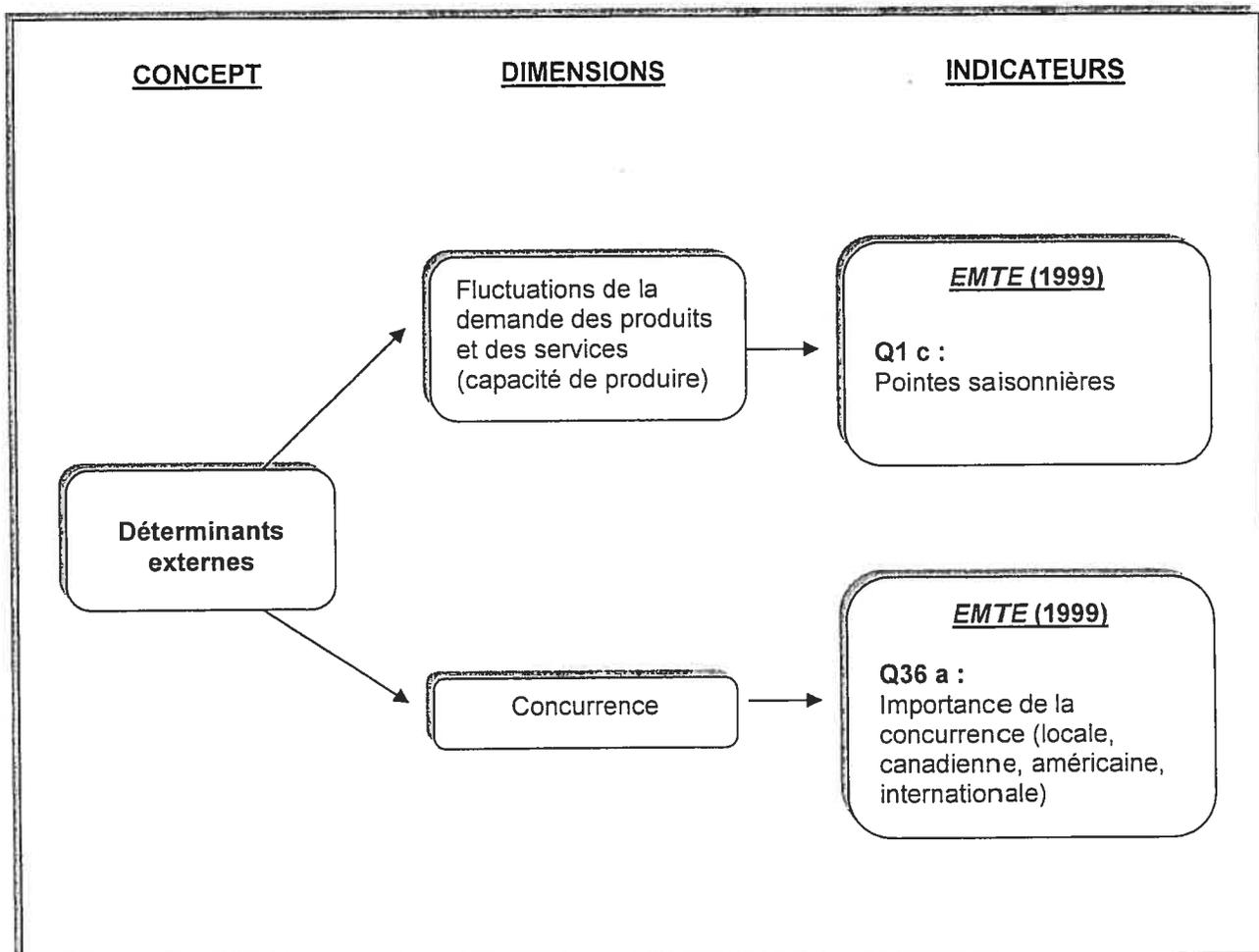
Pour ce qui est des besoins d'expertise et de technologie (Martin 1992 ; Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Deavers 1997 ; Halley 2000), deux indicateurs dans l'*EMTE* (1999) peuvent être utilisés. Le premier indicateur concerne la mise en place de nouvelles technologies, tels que *les lecteurs optiques de codes à barres, les robots pour la fabrication, les technologies dans les domaines de l'optique, du laser, de l'électro-accoustique, de la photographie, de l'hydraulique ou autres technologies mécaniques*. Le deuxième indicateur concerne lui aussi la mise en place de

technologies dans l'établissement, par exemple, toutes autres technologies ou machines introduites à grande échelle. Ces indicateurs sont dichotomiques. Mentionnons que pour l'analyse multivariée, nous avons regroupés ces deux indicateurs. On s'attend à ce que l'introduction d'une nouvelle technologie augmente le recours à la sous-traitance dans les établissements au cours de l'année 1999 (Abraham et Taylor 1996 ; Deavers 1997 ; Halley 2000). Il est à noter que nous n'avons pas d'indicateurs permettant de mesurer précisément les besoins d'expertise en main-d'œuvre pour expliquer le recours à la sous-traitance. En effet, ces indicateurs ne nous permettent pas de les interpréter avec précision dans la décision de sous-traiter.

Enfin, en ce qui a trait à l'amélioration de la qualité du produit (Perry 1997 ; Sharpe 1997), nous avons utilisé deux indicateurs dans l'*EMTE* (1999). Le premier indique si la stratégie de gestion de la qualité est un aspect important pour l'établissement. Le second indique si la stratégie d'entreprise est orientée vers l'amélioration de la qualité des produits et services. Notons que pour l'analyse multivariée nous avons fusionnés ces deux indicateurs en fonction de l'importance de l'amélioration de la qualité dans l'établissement. On s'attend à ce que là où la stratégie d'amélioration de la qualité est essentielle, le recours à la sous-traitance ait été plus utilisé au cours de l'année en cause (Perry 1997 ; Sharpe 1997).

FIGURE 5

## Opérationnalisation de la variable indépendante : Déterminants externes

2.3.4 Opérationnalisation de la variable indépendante : Déterminants externes

À la figure 5, nous présentons la troisième variable indépendante représentant les déterminants externes du recours à la sous-traitance. Comme pour les déterminants internes, nous avons des indicateurs seulement dans l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés* (EMTE 1999).

#### A) EMTE (1999) : Mesure des déterminants externes

À la figure 5 nous retrouvons les indicateurs mesurant les déterminants externes du recours à la sous-traitance. Tout d'abord, en ce qui concerne les fluctuations de la demande pour les produits et services ( Holmes 1986 ; Martin 1992 ; Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Deavers 1997 ; Halley 2000), l'*EMTE* nous offre l'opportunité d'utiliser un indicateur nous renseignant sur les pointes saisonnières de travail, c'est-à-dire si l'établissement a des pointes saisonnières ou non. Cet indicateur est dichotomique. On s'attend à ce que les établissements ayant des pointes saisonnières en termes de production (capacité de production) sous-treatent davantage dans ces périodes (Holmes 1986 ; Martin 1992 ; Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Deavers 1997 ; Halley 2000).

En ce qui concerne la concurrence, il y a un indicateur dans l'*EMTE* (1999) sur l'importance et la provenance de la concurrence à laquelle fait face l'établissement : (1) locale, (2) canadienne, (3) américaine, (4) internationale. À partir de cet indicateur, nous avons construit une nouvelle mesure de l'intensité de la concurrence. Cet indicateur permet d'apprécier à la fois l'importance de la concurrence mais aussi ses multiples provenances. On croit que plus la concurrence est élevée pour un établissement, plus celui-ci va recourir à la sous-traitance (BIT 1997 ; Bélanger et al. 2004).

FIGURE 6

**Opérationnalisation des variables contrôles :  
industrie, cadre législatif et taille de l'établissement**

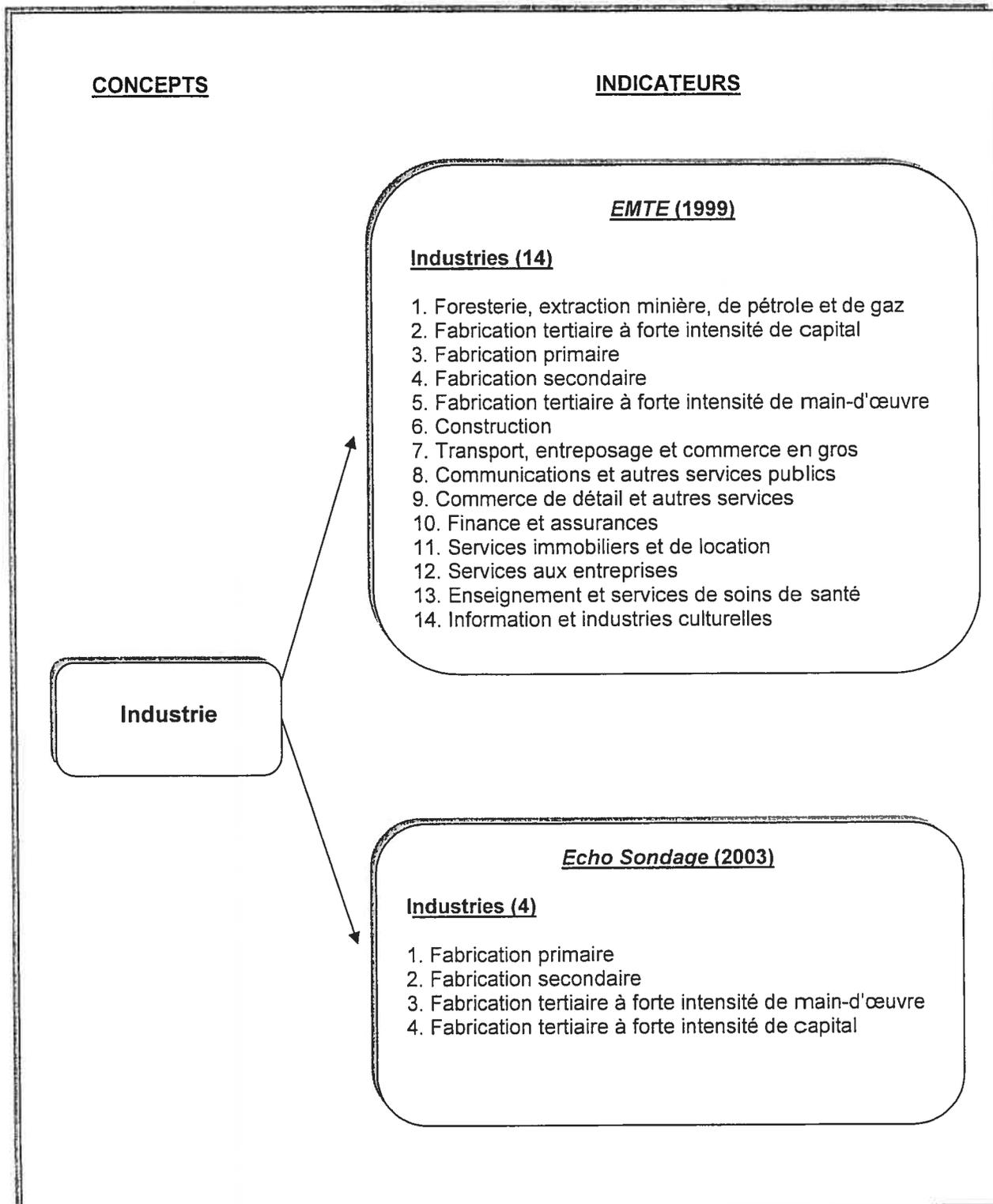
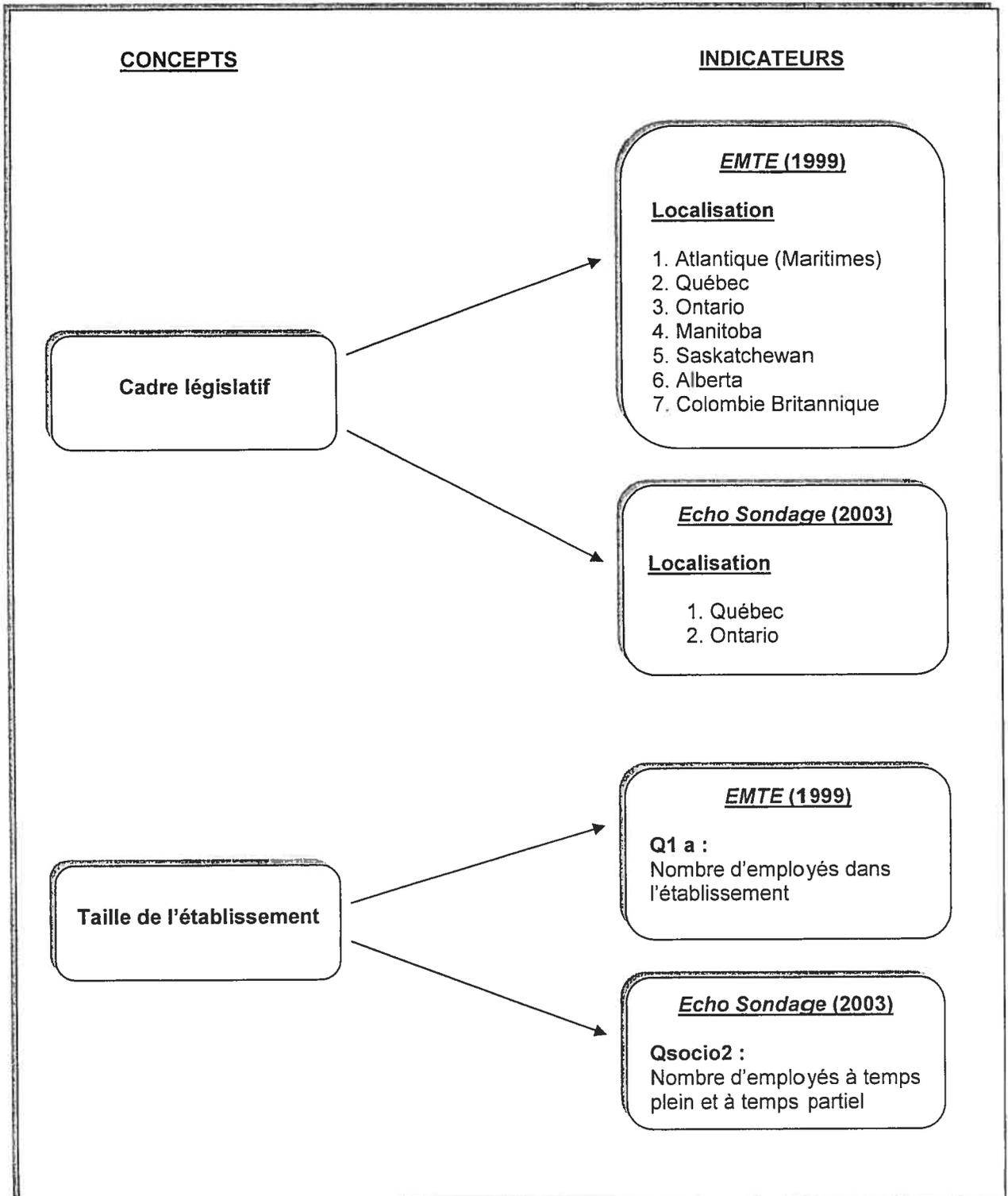


FIGURE 6 (suite)

**Opérationnalisation des variables contrôles :  
industrie, cadre législatif et taille de l'établissement**



### **2.3.5 Opérationnalisation des variables contrôles : Industrie, cadre législatif, taille de l'établissement**

Tel que présenté à la figure 6, il y a trois variables contrôles dans notre modèle : (1) l'industrie, (2) le cadre législatif, (3) la taille de l'établissement. Ces variables contrôles permettent le contrôle des effets des variables indépendantes sur le recours à la sous-traitance. Les indicateurs permettront de contrôler ces facteurs.

#### **A) EMTE (1999) : Mesure des variables contrôles**

Tout d'abord, pour l'industrie, il existe un indicateur dans l'*EMTE* (1999) qui comporte 14 valeurs : (1) la foresterie, l'extraction minière, l'extraction de pétrole et de gaz, (2) la fabrication tertiaire à forte intensité de capital, (3) la fabrication primaire, (4) la fabrication secondaire, (5) la fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre, (6) la construction, (7) le transport, l'entreposage et le commerce en gros, (8) les communications et autres services publics, (9) le commerce de détail et autres services, (10) la finance et les assurances, (11) les services immobiliers et de location, (12) les services aux entreprises, (13) l'enseignement et services de soins de santé et (14) l'information et industries culturelles. Pour le cadre législatif, l'indicateur est un proxy, soit la région du Canada où est situé l'établissement. Bien que la région ne soit pas l'indicateur le plus précis pour mesurer la législation<sup>6</sup>, nous voulions tout de même contrôler la région dans la décision de sous-traiter. Rappelons que l'intérêt de contrôler cette variable reposait sur l'importance de distinguer les provinces, notamment le Québec, en raison de l'interprétation libérale de ces tribunaux du travail en regard des droits et obligations du successeur (Jalette et Warrian 2002). « *Néanmoins, au Québec, l'impartition a souvent été assimilée aux droits et obligations du successeur à cause d'une plus grande portée de la disposition dans la loi, ou en raison des critères généraux appliqués par les tribunaux du travail de cette province* » (Cory 2000 ; Adams 2001 ; cité dans Jalette et Warrian 2002 : 70). Les subdivisions régionales dans l'*EMTE* (1999) sont les suivantes : (1) l'Atlantique, (2) le Québec, (3) l'Ontario, (4) le Manitoba, (5) la Saskatchewan, (6) l'Alberta, (7) la Colombie Britannique. Enfin, le nombre d'employés permet de mesurer la taille de l'établissement.

---

<sup>6</sup> L'étude de la jurisprudence sur le sujet est beaucoup plus précise pour évaluer l'impact de la législation sur la sous-traitance.

### B) *Echo Sondage* (2003) : Mesure des variables contrôles

Les établissements de la base *Echo Sondage* (2003) oeuvrent tous dans le secteur manufacturier. Un indicateur de cette base permet de les distinguer selon le sous-secteur auquel ils appartiennent : (1) la fabrication primaire, (2) la fabrication secondaire, (3) la fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre, (4) la fabrication à forte intensité de capital. En ce qui a trait au cadre législatif, il y a un indicateur, soit la région : (1) Québec, (2) Ontario. Finalement, pour la taille de l'établissement, l'indicateur est le nombre d'employés à temps plein et à temps partiel de l'établissement.

Enfin, le tableau II.1 à la page suivante présente la nature des indicateurs utilisés dans le cadre de notre recherche. Il s'agit d'un tableau récapitulatif qui permet d'avoir un aperçu des différents indicateurs utilisés dans notre enquête selon la base de données, ainsi que de connaître leurs caractéristiques, c'est-à-dire la nature et l'échelle de mesure pour chacun des indicateurs.

TABLEAU II.1 : Indicateurs : nature et échelle de mesure

Variable	Concept	Dimensions	Enquête	Indicateur	Nature de l'indicateur	Échelle de mesure de l'indicateur	
Variable dépendante	Recours à la sous-traitance	N/A	EMTE	Q4a	Quantitative	De rapport discrète	
			EMTE	Q20 m	Qualitative	Dichotomique	
			ECHO	Q1	Qualitative	Ordinale	
			ECHO	Q1 e	Qualitative	Ordinale	
Variable indépendante (1)	Présence syndicale	N/A	EMTE	Q24 a	Quantitative	De rapport discrète	
			ECHO	Q0a	Qualitative	Dichotomique	
			ECHO	Q0b	Qualitative	Ordinale	
			ECHO	Q1b	Qualitative	Nominale	
Variable indépendante (2)	Déterminants internes	Augmentation de la flexibilité	EMTE	Q20 c	Qualitative	Nominale	
			EMTE	Q20 e	Qualitative	Nominale	
			EMTE	Q20 f	Qualitative	Nominale	
		Focalisation sur les activités critiques de l'entreprise	EMTE	Q20 g	Qualitative	Qualitative	Nominale
			EMTE	Q34 g	Qualitative	Qualitative	Nominale
		Réduction des coûts de main-d'oeuvre et ou production	EMTE	Q34 i	Qualitative	Qualitative	Nominale
			EMTE	Q7 et Q9	Quantitative	Quantitative	De rapport continu
		Besoin d'expertise (main-d'oeuvre) et technologie spécialisée	EMTE	Q29 a	Quantitative	Quantitative	De rapport continu
			EMTE	Q45 a	Qualitative	Qualitative	Dichotomique
		Amélioration de la qualité du produit et augmentation de la fiabilité des délais de livraison	EMTE	Q46 a	Qualitative	Qualitative	Dichotomique
EMTE	Q34 e		Qualitative	Qualitative	Nominale		
EMTE	Q34 f		Qualitative	Qualitative	Nominale		
EMTE	Q22 (05)		Qualitative	Qualitative	Nominale		
			EMTE	Q22 (08)	Qualitative	Nominale	
Variable indépendante (3)	Déterminants externes	Fluctuation de la demande pour les produits et services La concurrence	EMTE	Q1c	Qualitative	Nominale	
			EMTE	Q36 a	Qualitative	Ordinale	
Variable contrôlée (1)	Industrie	N/A	EMTE	N/A	Qualitative	Nominale	
			ECHO	N/A	Qualitative	Nominale	
Variable contrôlée (2)	Cadre législatif	N/A	EMTE	N/A	Qualitative	Nominale	
			ECHO	N/A	Qualitative	Nominale	
Variable contrôlée (3)	Taille de l'établissement	N/A	EMTE	Q1a	Quantitative	De rapport discrète	
			ECHO	QSocio2	Quantitative	De rapport discrète	

## CHAPITRE 3

### MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

---

Ce chapitre est divisé en deux sections. Premièrement, nous présentons les caractéristiques de la recherche. Deuxièmement, nous présentons son plan d'analyse.

#### **3.1 Caractéristiques de la recherche**

Dans cette section, nous précisons les caractéristiques de la recherche réalisée. Elle comporte les caractéristiques suivantes :

- Multidisciplinaire
- Fondamentale
- Explicative
- Déductive
- Quantitative
- Phénomène à un moment donné dans le temps (coupe transversale)

##### **3.1.1 Recherche multidisciplinaire**

Les problématiques étudiées en relations industrielles peuvent être complexes et nécessiter différents éclairages. En effet, dans certains cas, il peut y avoir une nécessité d'intégrer plusieurs disciplines. Notre recherche s'inscrit dans une telle démarche. Notre revue de littérature nous a permis de déterminer les disciplines ayant le plus contribué à la compréhension de la problématique de la sous-traitance, soit les relations industrielles ainsi que l'économie du travail. Dans le premier cas, notre recherche s'inscrit dans la discipline des relations industrielles (Adams et Meltz 1993). D'autre part, elle cible une des problématiques du travail, la sous-traitance. « *Indeed, several of our authors would describe their primary area of research as something other than industrial relations though all would agree they deal with the world of work and therefore they cover issues that industrial relations researchers explore* » (Whitfield et Strauss 1998 : 6). En ce qui concerne la discipline économique, la compréhension de la

théorie du faire-faire (Patry 1994) et la théorie des coûts de transaction (Sclar 2000) permettent de mieux saisir le recours à la sous-traitance.

### **3.1.2 Recherche fondamentale**

Notre recherche s'inscrit davantage dans une perspective de recherche fondamentale. Nous tentons d'acquérir de nouvelles connaissances sur un phénomène particulier, soit la sous-traitance. Plus particulièrement, nous tentons de saisir l'impact de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance. Notre objectif premier étant de tester le modèle construit des déterminants du recours à la sous-traitance, nous croyons juste de considérer cette démarche dans la recherche fondamentale. D'ailleurs, cette recherche devrait nous permettre d'acquérir de nouvelles connaissances sur les fondements du phénomène de la sous-traitance, notamment, quant à l'influence du syndicat.

### **3.1.3 Recherche explicative**

Notre recherche est avant tout explicative. Bien entendu, les résultats permettent de brosser un portrait descriptif de la situation. Nous identifions cependant les déterminants qui expliquent le recours à la sous-traitance dans les organisations étudiées. Enfin, nous tentons d'établir, dans une procédure explicative, les facteurs pouvant influencer le recours à la sous-traitance, en milieu syndiqué et en milieu non-syndiqué (si différence s'impose) à partir des variables de notre modèle. « *Such research generates and tests potential [causal] relationships between explanatory variables and the situation* » (Kervin 1992 : 65-66).

### **3.1.4 Recherche déductive**

Notre recherche s'inscrit dans une démarche déductive. « *La déduction est un raisonnement qui fonde la démarche hypothético-déductive. Cette démarche consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter ensuite à une réalité* »

(Thiétart 1999 : 60). Premièrement, la littérature nous a permis d'établir la littérature sur le phénomène de la sous-traitance et c'est en grande partie à travers cette démarche que nous avons modélisé notre recherche. Plus particulièrement, nous avons établi, à partir de la littérature, une grande partie des déterminants pouvant influencer le recours à la sous-traitance. Notre apport théorique s'inscrivant dans une approche déductive, nous intégrons la présence syndicale comme déterminant du recours à la sous-traitance.

### **3.1.5 Recherche quantitative**

Notre recherche s'inscrit dans une démarche quantitative. D'une part, comme l'approche déductive est plus dirigée vers la méthode quantitative (Kervin 1992 ; Thiétart 1999), nous prenons cette voie. D'autre part, notre étude se base sur des données secondaires, soit par l'utilisation de deux bases de données, ce qui nous amène vers une analyse quantitative plutôt que qualitative, comme cela se fait dans d'autres types de recherche.

### **3.1.6 Recherche en coupe transversale**

Notre recherche est basée sur un phénomène temporel, soit à un moment donné dans le temps (coupe transversale). En fait, il s'agit de l'arrêt du temps (2004) pour regarder un phénomène à un moment donné (*EMTE* 1999 et *Echo Sondage* 2003).

Dans la prochaine section, nous présentons le plan d'observation de notre recherche.

### **3.2 Le plan d'observation**

Dans cette section, nous exposons le plan d'observation de notre recherche. Nous présentons les éléments suivants pour chacune des bases de données employées : (1) la structure de la preuve, (2) l'unité d'analyse, (3) la niveau d'analyse, (4) l'échantillon, (5) la population, (6) la méthode collecte de données envisagée, (7) l'instrument d'observation et (8) finalement la validité de la recherche.

#### **3.2.1 La structure de la preuve**

Pour la recherche proposée, nous avons préconisé l'utilisation de données secondaires. Cette structure de preuve permet d'approfondir les déterminants qui sous-tendent le recours à la sous-traitance et de déterminer l'impact de la présence syndicale dans le recours à la sous-traitance. L'aspect original de notre approche se retrouve dans l'utilisation de deux bases de données distinctes. En effet, nous avons utilisé d'une part (1) *l'Enquête sur le milieu de travail et les employés* (Statistique Canada 1999) et d'autre part (2), l'enquête *Echo Sondage* (2003) sur le secteur manufacturier au Québec et en Ontario. Nous utilisons deux bases de données pour deux raisons. D'une part, nous avons accès à ces deux bases et d'autre part, elles sont complémentaires pour notre recherche. Il est à noter que le couplage des deux bases de données est dans ce cas-ci impossible, notamment parce qu'il ne s'agit pas de la même population étudiée.

##### **A) EMTE (1999)**

Premièrement, nous utilisons *l'Enquête sur le milieu de travail et les employés* (Statistique Canada 1999), plus précisément les données de l'enquête qui ont été colligées en 1999. Cette enquête annuelle comporte deux volets : le premier est réalisé auprès des employeurs canadiens et le deuxième auprès des employés canadiens. « *L'enquête [en milieu de travail] vise à mettre en lumière les relations entre la compétitivité, les innovations, l'utilisation de la technologie et la gestion des ressources humaines* » (Statistique Canada 2001 : 2-3). Nous utilisons les données recueillies

dans le volet « employeurs ». Nous avons jugé opportun d'utiliser ces données secondaires, notamment parce que cet ensemble d'indicateurs est très satisfaisant pour réaliser la preuve, comme nous avons pu le voir dans la section 2.2. Cette base de données donne l'opportunité de dresser un portrait global des déterminants du recours à la sous-traitance pour l'ensemble des établissements canadiens. Une façon naturelle d'en apprendre sur les déterminants est d'étudier les facteurs organisationnels et environnementaux liés à l'activité de sous-traitance.

De plus, la base de données générée par l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE)* procure une opportunité unique de mener une recherche originale qui étudie le rôle joué par la présence syndicale dans la détermination du recours à la sous-traitance. Le nombre important de données sur les organisations et sur les pratiques organisationnelles (voir section 2.2.3) de même que la taille considérable de l'échantillon constituent autant de raisons justifiant le choix d'utiliser la base de données de l'*EMTE*.

#### B) Echo Sondage (2003)

Deuxièmement, nous utilisons une seconde base de données, celle-ci créée par la firme *Echo Sondage (2003)*, lors d'un sondage téléphonique réalisé pour Jalette (2004). Ce sondage traite de la problématique de la sous-traitance dans le secteur manufacturier au Québec et en Ontario. Cette enquête permet de mesurer de façon précise la sous-traitance dans les deux provinces. Dans les faits, la mesure est précise parce qu'elle cible les activités sous-traitées dans un seul secteur : le secteur manufacturier (voir section 2.2).

#### **3.2.2 Échantillonnage : Unité d'analyse, niveau d'analyse, échantillon et population**

Dans cette section, nous procédons en deux temps. Premièrement, (1) nous allons présenter l'échantillonnage pour l'*Enquête en milieu de travail et les employés (1999)* et par la suite, (2) nous suivrons la même procédure pour la base de données de la firme *Echo Sondage (2003)*.

#### A) EMTE (1999)

Dans le cas de l'EMTE, l'unité d'analyse est l'établissement. Plus précisément, Statistique Canada définit l'unité d'analyse comme étant « *un emplacement opérant au Canada et qui a des employés rémunérés au mois de mars* » (Statistique Canada 2001 : 9). Le niveau d'analyse, dans ce cas, se situe au niveau de l'établissement, soit au niveau organisationnel.

L'échantillon dans cette base de données s'élève à 6271 établissements pour l'année 1999. Le taux de réponse à l'enquête étant de 94 %. Cet échantillon a été tiré du *Registre des entreprises*, base de données mise à jour par la Division du registre des entreprises de Statistique Canada et qui porte sur l'ensemble des établissements au Canada. La population est estimée par Statistique Canada à 718 083 établissements (717 887 établissements afin de respecter la confidentialité de certains établissements). La population est définie comme étant « *tous les emplacements opérant au Canada et qui ont des employés rémunérés au mois de mars, à l'exception des emplacements suivants : emplacements au Yukon, aux Territoires du Nord-Ouest et au Nunavut ainsi que les emplacements opérant en cultures agricoles et élevage (pêche, chasse et piégeage, ménages privés, organismes religieux et administration publique)* » (Statistique Canada 2001 : 9). L'échantillon est de type stratifié. Statistique Canada a stratifié son échantillon sur la base de quatorze industries, sept régions et sur quatre strates de taille d'établissement. Statistique Canada s'est ainsi assurée de la représentativité de l'ensemble de l'échantillon par rapport à la population en tirant au hasard un nombre approprié d'établissements dans chacune des strates.

#### B) Echo Sondage (2003)

En ce qui concerne la base de données générée par la firme *Echo Sondage*, l'unité d'analyse est l'établissement. Le niveau d'analyse se situe au niveau organisationnel. L'échantillon total est de 845 établissements dans le secteur manufacturier, dont 440 établissements au Québec et 405 autres en Ontario. Cet échantillon a été tiré à partir d'une base de sondage provenant de la firme *Dunn's & Bradstreet* qui collige des données sur l'ensemble des entreprises au Canada. La population est l'ensemble des

établissements dans le secteur manufacturier au Québec et en Ontario compris dans la base de sondage de *Dunn's & Bradstreet*. La population du secteur manufacturier au Québec et en Ontario est évaluée à environ 50 000 établissements (*EMTE* 2001). L'échantillon est de type stratifié aléatoire simple. La stratégie d'échantillonnage visait à stratifier la base de données selon le sous-secteur de l'industrie manufacturière (4), la province (2) et la taille de l'établissement (3).

### **3.2.3 Méthode de collecte de données envisagée et instrument d'observation**

Pour la recherche proposée, nous faisons usage de données secondaires (soit deux bases de données). Nous présentons ici la façon dont les informations des bases de données ont été colligées par Statistique Canada et la firme *Echo Sondage*.

#### **A) EMTE (1999)**

En ce qui concerne l'*EMTE*, Statistique Canada a réalisé deux questionnaires ; un pour les employés et un pour les employeurs. Dans notre étude, nous utilisons seulement celui destiné aux employeurs. La collecte des données en 1999 a été réalisée sur les milieux de travail au moyen d'interviews sur place. Tel que mentionné précédemment, le taux de réponse chez les employeurs pour l'année 1999 s'élève à 94 %, soit pour un total approximatif de 6271 établissements.

#### **B) Echo Sondage (2003)**

En ce qui concerne l'enquête générée par la firme *Echo Sondage* (2003), celle-ci a élaboré un questionnaire pour colliger les informations. « *Le temps d'administration du questionnaire était d'environ 10 minutes* » (Jalette 2004 : 90). Pour colliger les données, la firme a réalisé des entrevues téléphoniques. Le taux de réponse est de 58 %. La marge d'erreur maximale pour l'échantillon des établissements québécois est de plus ou moins 4,7 %. Pour ce qui est de celle des établissements ontariens, elle se situe à plus ou moins 4,9 %.

### **3.2.4 Validité de la recherche : Validité de la mesure, validité interne et validité externe**

Pour traiter de la validité de notre recherche, nous présentons tout d'abord la validité de l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés* (1999) et ensuite l'enquête de la firme *Echo Sondage* (2003) sur le secteur manufacturier.

#### **3.2.4.1 Validité de la mesure**

##### **A) EMTE (1999)**

Dans le cas de l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés*, il est certain qu'elle n'a pas été réalisée dans le seul but d'expliquer la sous-traitance, mais plutôt pour fournir de l'information qui consiste à « *mieux comprendre ce qui se passe effectivement dans les entreprises à cette époque de grands changements* » (Statistique Canada 2001 : 3). La mesure de la sous-traitance n'y est pas très développée et demeure générale (voir section 2.2). Néanmoins, nous avons trouvé dans cette enquête des indicateurs relativement intéressants pour mesurer les déterminants de la sous-traitance, ce qui nous permet de mettre en relation nos concepts et nos indicateurs. Du point de vue méthodologique, Statistique Canada a vérifié la validité de sa mesure, notamment en réalisant des tests (méthode pré-test) pour évaluer les questionnaires (Statistique Canada 2001).

La méthodologie développée par Statistique Canada nous assure d'une validité de la mesure assez élargie car elle permet de contrôler plusieurs biais et erreurs, notamment les erreurs d'échantillonnage, les erreurs de couverture, les erreurs de réponse, ainsi que les erreurs de traitement (Statistique Canada 2001).

##### **B) Echo Sondage (2003)**

Dans le cas de l'enquête dirigée par la firme *Echo Sondage*, nous l'avons contactée pour connaître les méthodes utilisées pour assurer la validité de la mesure. La firme a

procédé à un pré-test pour vérifier la validité du contenu du questionnaire. D'ailleurs, le pré-test a permis de reformuler certaines questions, notamment en y intégrant de nouveaux choix de réponses à partir des réponses spontanées des répondants.

### C) EMTE (1999) et Echo Sondage (2003)

De façon générale, l'utilisation de données secondaires peut comporter certaines limites. L'utilisation de données secondaires peut engendrer un écart entre les objectifs de la recherche et les données disponibles. En effet, cette limite notable à la recherche proposée nous amène à faire l'utilisation de paramètres « proxys » pour mettre en relation les concepts et indicateurs. La fiabilité des données peut être difficile à évaluer étant donné que nous n'avons pas participé à la collecte de données, l'entrée des données et autres. Malgré tout, considérant les mesures prises par Statistique Canada et *Echo Sondage* d'une part, et les objectifs de notre recherche d'autre part, nous estimons que la validité des mesures est fort acceptable pour notre recherche.

#### **3.2.4.2 Validité interne**

Parlons maintenant de la validité interne de notre recherche. Cette dernière peut être définie comme étant « *l'adéquation entre la pertinence et la cohérence interne des résultats générés par l'étude ; le chercheur doit se demander dans quelle mesure son inférence est exacte et s'il n'existe pas d'explications rivales* » (Thiétart et al. 1999 ; 273).

#### A) EMTE (1999)

En ce qui concerne l'EMTE, nous pouvons qualifier la validité interne de moyenne. Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'utilisation de « proxys » limite quelque peu la profondeur de notre étude sur la sous-traitance. Comme cette base de données n'a pas été construite pour les fins de notre recherche, nos résultats pourraient comporter certaines limites quant à leur explication. Malgré tout, le nombre

important de variables explicatives contenues dans cette base de données donne à penser que la validité interne de la recherche demeure fort acceptable (voir section 2.2).

#### B) *Echo Sondage* (2003)

Pour ce qui est de la base *Echo Sondage*, elle a une plus grande validité interne. En effet, le questionnaire ayant été conçu de façon à mieux saisir le nombre d'activités sous-traité, nous pouvons considérer que les analyses qui sont tirées de ces données sont plus précises, notamment, parce que nous sommes en mesure d'évaluer avec exactitude plusieurs activités sous-traitées dans le secteur manufacturier au Québec et en Ontario. Cependant, il faut noter que les indicateurs sont moins nombreux sur les facteurs explicatifs du recours à la sous-traitance, ce qui limite la validité interne de la recherche menée avec cette base en ce qui concerne le modèle de notre recherche.

#### **3.2.4.3 Validité externe**

Pour ce qui est de la validité externe, elle peut être définie comme étant « *les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche* » (Thiétart et al. 1999 : 280-281). Plus précisément, la validité externe d'une recherche repose sur la possibilité et la capacité de généraliser les résultats à la population.

#### A) *Enquête en milieu de travail et les employés* (Statistique Canada 1999)

Pour ce qui est de l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés*, nous pouvons dire que la validité externe est grande. En effet, les capacités de généralisation sont grandes étant donné la méthode d'échantillonnage utilisée par Statistique Canada et la qualité de la base de données. D'ailleurs, après vérification (Statistique Canada 2001), la méthodologie de Statistique Canada concernant les capacités de généralisation de l'enquête est irréprochable, ce qui confirme la grande capacité de généralisation des

résultats tirés de cette enquête. C'est à partir des méthodes de pondération utilisées dans les enquêtes de Statistique Canada pour inférer les résultats à l'ensemble des établissements que nous arrivons à présenter des résultats pour l'ensemble de la population visée. Dans les faits, chaque établissement de l'échantillon a obtenu un poids particulier dans la population et a été multiplié selon son importance dans la population. Cette mesure est utilisée par Statistique Canada afin de présenter des résultats pondérés permettant d'apprécier les caractéristiques générales de l'ensemble des établissements canadiens, et non pas d'un échantillon des milieux de travail canadiens.

#### B) *Echo Sondage* (2003)

Pour ce qui de la base de données *Echo Sondage*, la validité externe peut être considérée comme moyenne. En effet, nos capacités de généralisation à partir de cette enquête s'arrêtent au secteur manufacturier dans la province du Québec et de l'Ontario. De plus, il n'est pas certain que la base de sondage utilisée soit exhaustive, du moins, pas autant que celle employée par Statistique Canada. Néanmoins, comme il s'agit d'un secteur où il y a une forte concentration de sous-traitance, nous considérons la validité externe relativement bonne dans le secteur.

À la lumière de ces informations, on constate que chacune de nos bases de données a ses forces et ses faiblesses.

#### **3.2.5 Bilan des forces et des faiblesses de l'*EMTE* (1999)**

En ce qui concerne l'*EMTE* (1999), ses forces se situent dans sa validité externe, c'est-à-dire dans la capacité de généraliser les résultats à l'ensemble des établissements canadiens. De plus, la richesse de cette base assure une bonne fiabilité des résultats. En effet, le grand nombre de variables explicatives du recours à la sous-traitance et les informations sur les milieux de travail nous offrent une opportunité hors du commun de mesurer les déterminants du recours à la sous-traitance identifiés dans la littérature. Au niveau des faiblesses, il est important de mentionner que la mesure de notre variable

dépendante « *recours à la sous-traitance* » n'est pas des plus développées. Comme l'enquête n'est pas menée pour comprendre seulement le phénomène de la sous-traitance, la mesure reste simple, alors que le phénomène est assez complexe et nécessite une mesure plus élaborée. Malgré tout, les indicateurs sont très nombreux dans cette base de données.

### **3.2.6 Bilan des forces et des faiblesses de l'enquête *Echo Sondage* (2003)**

La force de la base de données *Echo Sondage* (2003) réside dans sa concentration sur le sujet de la sous-traitance et sur sa focalisation sur le secteur manufacturier au Québec et en Ontario. La mesure de notre variable dépendante « *recours à la sous-traitance* » est très élaborée, donc précise, puisqu'on y retrouve un indicateur par grande activité. La plus grande faiblesse de cette base de données se situe au niveau des indicateurs pour les déterminants internes à sous-traiter. En effet, comme l'enquête visait davantage à évaluer le niveau de sous-traitance qu'à identifier les facteurs explicatifs du recours à la sous-traitance, les indicateurs (ou même des « *proxys* ») ne sont pas nombreux et pas tout à fait adéquats pour mesurer ces déterminants.

Dans la prochaine section, nous présentons le plan d'analyse, soit le plan concernant les différents types de tests statistiques que nous avons réalisés dans cette recherche.

### 3.3 Le plan d'analyse

Considérant la démarche quantitative utilisée dans notre recherche, notre plan d'analyse prévoit l'utilisation de multiples analyses statistiques. Les analyses statistiques portent d'une part sur la statistique descriptive et d'autre part sur la statistique inférentielle (Baillargeon 2003 ; 2004). La particularité de notre étude nous amène à présenter nos résultats en deux temps. Comme nous réalisons notre analyse à partir de deux bases de données, il faudra présenter les résultats de chacune successivement ou à la suite de l'autre.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous débutons par une analyse descriptive des données. Elle permet de brosser un portrait de la situation et de présenter nos résultats de façon claire et intelligible. La présentation des résultats est réalisée à partir des mesures de tendance centrale, des mesures de dispersion, de tableaux de fréquence et enfin à partir de tableaux croisés dynamiques (croisement de deux variables ou indicateurs). Les logiciels utilisés pour réaliser cette analyse descriptive sont SPSS et SAS, deux progiciels spécialisés en statistique.

Deuxièmement, nous procédons à une analyse explicative. Plus précisément, dans cette partie, nous utilisons la statistique inférentielle. Cet instrument permet de mesurer des relations entre les variables. Dans notre cas, les outils inférentiels utilisés seront les suivants ; soit les tests d'indépendance, l'analyse de corrélation ainsi que différents types d'analyse de régression (logistique binomiale, linéaire multiple) selon l'indicateur de la variable dépendante utilisée. Pour s'assurer de la qualité de nos régressions, il nous a fallu nous assurer que la variance était conforme au plan. En effet, les effets de plan en statistique peuvent avoir des « *conséquences désastreuses sur les vérifications d'hypothèses et sur la construction de nos intervalles de confiance* » (Statistique Canada 2001 : 55) C'est à partir de la méthode « *bootstrap* », méthode fondée sur le ré-échantillonnage, que nous nous sommes assurés de la conformité des calculs de la variance aux différentes règles établies en matière de statistique inférentielle. D'autre part, il faudra nous assurer qu'il n'y a pas de multicollinéarité ou encore un problème d'hétéroscédasticité (variance hétérogène) entre nos variables si nous voulons assurer la validité et la qualité de notre modèle. Les progiciels utilisés pour l'analyse statistique inférentielle sont SPSS et SAS.

## CHAPITRE 4

### PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS : *Echo Sondage* (2003)

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats tirés de la première base de données utilisée pour la réalisation de ce mémoire, soit les résultats obtenus à partir de l'enquête *Echo Sondage* (2003).

La présentation des résultats pour cette base de données est structurée en six points. En premier lieu, nous traçons un portrait descriptif des caractéristiques des établissements sondés. En second lieu, nous présentons les analyses de corrélation. En troisième lieu, nous abordons l'analyse multivariée. En quatrième lieu, nous interprétons les résultats obtenus. En cinquième lieu, nous revenons sur l'hypothèse de la recherche. Finalement, nous présentons les limites des résultats.

#### **4.1 Caractéristiques générales des établissements sondés**

Tel que présenté au tableau IV.1, 37,8 % des établissements sondés sont syndiqués. Le pourcentage d'établissements syndiqués est plus grand au Québec (44,3 %) qu'en Ontario (30,6 %). Par ailleurs, 47,9 % des établissements sondés sont situés en Ontario et 52,1 % au Québec. La taille moyenne de ces établissements est de 243,4 employé(e)s ( $\sigma = 626,8$ ). Cependant, la taille moyenne est relativement différente entre les établissements syndiqués (moyenne = 409,2  $\sigma = 826,7$ ) et ceux non-syndiqués (moyenne = 142,2  $\sigma = 435,3$ ). Lorsque l'on ventile la taille des établissements en catégorie, on remarque que 27,6 % d'entre eux ont moins de 49 employé(e)s. Fait intéressant, seulement 5,2 % des établissements de cette taille sont syndiqués. De plus, 36,4 % des établissements sondés ont à leur emploi plus de 200 employé(e)s. Près des deux tiers des établissements de cette taille sont syndiqués (63,4 %).

Pour ce qui est du nombre d'activités que réalise l'établissement, on constate que la moyenne est de 7,0 ( $\sigma = 1,0$ ). Le nombre moyen d'activités réalisées est un peu plus élevé dans les milieux syndiqués (moyenne = 7,3  $\sigma = 0,9$ ) comparativement à ceux

non-syndiqués (moyenne = 6,9  $\sigma$  = 1,1). En somme, environ 94 % des établissements réalisent au moins 6 activités.

**TABLEAU IV.1 : Caractéristiques générales des établissements sondés**

Variables	N	%		
<b>Présence syndicale</b>				
Établissement non-syndiqué	526	62,2		
Établissement syndiqué	319	37,8		
<b>Total</b>	<b>845</b>	<b>100,0</b>		
	<b>N</b>	<b>%</b>		
<b>Localisation de l'établissement</b>				
Ontario	405	47,9		
Québec	440	52,1		
<b>Total</b>	<b>845</b>	<b>100,0</b>		
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-type</b>
<b>Taille de l'établissement</b>				
1 à 49 employé(e)s	233	27,6	243,4	626,8
50 à 199 employé(e)s	303	35,9		
200 employé(e)s et plus	309	36,6		
<b>Total</b>	<b>845</b>	<b>100,0</b>		
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-type</b>
<b>Nombre d'activités dans l'établissement</b>				
1 activité	2	0,2	7,0	1,0
2 activités	3	0,4		
3 activités	4	0,5		
4 activités	15	1,8		
5 activités	25	3,0		
6 activités	103	12,2		
7 activités	477	56,4		
8 activités	165	19,5		
9 activités	51	6,0		
<b>Total</b>	<b>845</b>	<b>100,0</b>		
	<b>N</b>	<b>%</b>		
<b>Sous-secteur d'activités</b>				
Fabrication primaire	245	29,0		
Fabrication secondaire	189	22,4		
Tertiaire main-d'oeuvre	204	24,1		
Tertiaire capital	207	24,5		
<b>Total</b>	<b>845</b>	<b>100,0</b>		

En ce qui concerne le sous-secteur d'activités, la répartition est relativement égale entre les quatre sous-secteurs, ce qui est tout à fait normal puisque cela faisait partie de la stratégie d'échantillonnage d'*Echo Sondage*. Enfin, mentionnons qu'il y a davantage d'établissements non-syndiqués qui oeuvrent dans le sous-secteur tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre (62,3%) et dans le sous-secteur tertiaire à forte intensité de capital (73,9%). Ces différences observées entre les établissements syndiqués et non-syndiqués sont similaires à celles constatées par Fang et Verma (2002) avec les données de l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés* (EMTE).

**TABLEAU IV.2 : Répartition des établissements selon le nombre d'activités sous-traitées et proportion des établissements sous-traitants**

Variables	N	%
<b>Nombre d'activités sous-traitées</b>		
Aucune activité sous-traitée	70	8,3
1 activité sous-traitée	90	10,7
2 activités sous-traitées	165	19,5
3 activités sous-traitées	241	28,5
4 activités sous-traitées	150	17,8
5 activités sous-traitées	91	10,8
6 activités sous-traitées	33	3,9
7 activités sous-traitées	4	0,5
8 activités sous-traitées	1	0,1
<b>Total</b>	<b>845</b>	<b>100,0</b>
	N	%
<b>Établissement qui agit comme sous-traitant pour d'autres entreprises</b>		
Oui	268	31,7
Non	549	65,0
Ne sait pas	28	3,3
<b>Total</b>	<b>845</b>	<b>100,0</b>

Le tableau IV.2 présente deux indicateurs généraux de sous-traitance, soit la répartition des établissements selon le nombre d'activités sous-traitées ainsi que la proportion d'établissements qui agissent comme sous-traitant. Ainsi, 31,7 % des établissements

sondés sous-traitent au moins une activité<sup>7</sup> sur les neuf étudiées. À l'opposé, seulement 8,3 % des établissements ne sous-traitent aucune activité. Par ailleurs, 31,7 % des établissements disent agir comme sous-traitant pour d'autres entreprises. Fait intéressant, en croisant ces variables, on constate qu'au total, 94,4 % des établissements agissent comme sous-traitant ou sous-traitent des activités. Cette statistique montre que le recours à la sous-traitance est indéniablement une pratique managériale bien ancrée dans le secteur manufacturier au Québec et en Ontario à l'instar de ce que montrait déjà Halley (2000) et Jalette (2004).

**TABLEAU IV.3 : Nombre moyen d'activités sous-traitées**

<b>Nombre moyen d'activités sous-traitées</b>			
<b>Variables</b>	<b>N</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-type</b>
<b>Présence syndicale</b>			
Établissement non-syndiqué	526	2,7	1,6
Établissement syndiqué	319	3,2	1,4
<b>Total</b>	<b>845</b>	<b>2,9</b>	<b>1,6</b>
<b>Localisation de l'établissement</b>			
Ontario	405	2,7	1,6
Québec	440	3,0	1,5
<b>Total</b>	<b>845</b>	<b>2,9</b>	<b>1,6</b>
<b>Taille de l'établissement</b>			
1 à 49 employé(e)s	233	2,4	1,7
50 à 199 employé(e)s	303	3,0	1,5
200 employé(e)s et plus	309	3,2	1,5
<b>Total</b>	<b>845</b>	<b>2,9</b>	<b>1,6</b>
<b>Sous-secteur d'activités</b>			
Fabrication primaire	245	2,9	1,6
Fabrication secondaire	189	3,0	1,7
Tertiaire main-d'oeuvre	204	2,8	1,5
Tertiaire capital	207	2,8	1,5
<b>Total</b>	<b>845</b>	<b>2,9</b>	<b>1,6</b>

<sup>7</sup> Il est à noter qu'une activité est considérée comme confiée à l'externe si elle est sous-traitée totalement ou en partie.

Le tableau IV.3 présente le nombre moyen d'activités sous-traitées ventilé selon la présence syndicale, la province, la taille de l'établissement et les sous-secteurs d'activités. Tout d'abord, la moyenne des activités sous-traitées dans les établissements est de 2,9. Fait intéressant, les établissements syndiqués (3,2 activités) sous-traitent en moyenne plus d'activités que ceux non-syndiqués (2,7 activités). Cet écart entre les moyennes est statistiquement significatif d'après le test t réalisé ( $t(843) = -4,611 \alpha : 0,000$ )<sup>8</sup>.

On remarque ainsi au tableau IV.3 que les établissements du Québec sous-traitent en moyenne 3,0 activités contre 2,7 activités pour leurs homologues ontariens ( $t(843) = 2,873 \alpha : 0,004$ ). On note également dans les établissements de 200 employé(e)s et plus, une moyenne d'activités sous-traitée plus élevée (3,2) que dans les petites et moyennes entreprises (3,0 pour les établissements de 50 à 199 employé(e)s et 2,4 pour les établissements de moins de 49 employé(e)s). Cet écart entre les établissements de 200 employé(e)s et plus et les petites et moyennes entreprises est statistiquement significatif ( $t(843) = -4,441 \alpha : 0,000$ ). Parmi les sous-secteurs d'activités, le nombre moyen d'activités sous-traitées est relativement semblable.

**TABLEAU IV.4 : Établissements ayant recours à la sous-traitance selon l'activité et la présence syndicale**

	Présence syndicale			
	Établissement non-syndiqué (526)		Établissement syndiqué (319)	
	N	%	N	%
<b>Activités sous-traitées</b>				
Usinage des pièces, fabrication et assemblage	168	31,9	102	32,1
Entretien des équipements	208	39,5	150	47,1
Transport des produits	330	62,7	255	79,9
Entretien ménager	235	44,7	198	62,1
Gardiennage	38	7,2	61	19,1
Services alimentaires	65	12,4	61	19,1
Services financiers	164	31,2	74	23,1
Services informatiques	182	34,6	100	31,1
Soutien clérical	24	4,6	17	5,3
<b>Le total des établissements syndiqués et non-syndiqués est de 845.</b>				

<sup>8</sup> Les coefficients de variation des moyennes du nombre moyen d'activités sous-traitées en milieux syndiqués et en milieux non-syndiqués sont supérieurs à 15 %.

Au tableau IV.4, on constate que le pourcentage des activités sous-traitées est plus élevé en milieu syndiqué pour presque toutes les activités. En effet, on relève certains écarts importants dans le pourcentage des activités sous-traitées entre les établissements syndiqués et ceux non-syndiqués.

Tout d'abord, 47 % des établissements syndiqués sous-traitent en totalité ou en partie l'entretien des équipements comparativement à 39,5 % des établissements non-syndiqués. Cet écart est significatif selon le test de khi-carré réalisé ( $V = 0,153$   $C = 0,152$   $\alpha : 0,000$ )<sup>9</sup>. Ensuite, les résultats montrent que 79,9 % des milieux syndiqués sous-traitent en totalité ou en partie le transport des produits comparativement à 62,7 % des milieux non-syndiqués. Cet écart est aussi statistiquement significatif ( $V = 0,219$   $C = 0,214$   $\alpha : 0,000$ ). Pour ce qui est de l'entretien ménager, 62,1 % des établissements syndiqués sous-traitent cette activité contre 44,7 % de ceux non-syndiqués et cet écart est statistiquement significatif selon le test de khi-carré réalisé ( $V = 0,162$   $C = 0,160$   $\alpha : 0,000$ ). On observe aussi un écart important entre les milieux syndiqués et non-syndiqués pour le gardiennage et les services alimentaires. En effet, les résultats montrent que 19,1 % des établissements syndiqués sous-traitent en totalité ou en partie le service de gardiennage contre 7,2 % des établissements non-syndiqués ( $V = 0,229$   $C = 0,223$   $\alpha : 0,000$ ). Fait intéressant, on observe un écart dans les milieux non-syndiqués (31,2 %) et dans ceux syndiqués (23,2 %) en ce qui concerne la sous-traitance des services financiers ( $V = 0,153$   $C = 0,151$   $\alpha : 0,000$ )<sup>10</sup>.

Malgré ces différences notables, il existe certaines activités où on ne relève pas d'écarts entre les milieux syndiqués et non-syndiqués en termes de sous-traitance. En effet, l'usinage des pièces, la fabrication et l'assemblage est sous-traité également dans les milieux syndiqués (32 %) et ceux non-syndiqués (31,9 %). Une tendance similaire est observée pour la sous-traitance du soutien clérical, c'est-à-dire que le

<sup>9</sup> Le V de Cramer ( $V$ ) et le Coefficient de contingence ( $C$ ) sont des mesures d'association. Ces mesures statistiques permettent de quantifier la force du lien entre deux variables. Ces mesures suivent une échelle de valeurs entre 0 et 1. Plus la mesure d'association est élevée, plus le lien est fort entre ces deux variables.

<sup>10</sup> Pour les services alimentaires, c'est 19,1 % des milieux syndiqués qui sous-traitent cette activité contre 12,4 % des milieux non-syndiqués. Les résultats montrent aussi un léger écart entre les établissements non-syndiqués (34,6 %) et les établissements syndiqués (31,3 %) pour ce qui est de la sous-traitance des services informatiques. Les  $X^2$  n'ont pas été réalisés puisque les conditions d'application du test n'étaient pas respectées.

niveau de sous-traitance est à peu près égal entre les établissements syndiqués (5,3 %) et ceux non-syndiqués (4,6 %). Ces écarts entre le pourcentage d'activités sous-traitées et la présence syndicale méritent d'être approfondis puisque ces résultats suggèrent qu'il existe un lien statistique entre la présence syndicale et les activités sous-traitées.

#### **4.2 Analyse de corrélation**

Afin d'approfondir l'analyse entamée dans la section précédente, nous avons vérifié les liens de corrélation entre les variables explicatives et le nombre d'activités sous-traitées. Les résultats présentés au tableau IV.5 donnent à penser que la présence syndicale est positivement liée au nombre d'activités sous-traitées ( $r : 0,157 \alpha : 0,000$ ). La localisation de l'établissement est aussi positivement liée au nombre d'activités sous-traitées ( $r : 0,098 \alpha : 0,000$ ), mais ce lien est relativement faible. Fait intéressant, le sous-secteur d'activités ne semble pas être lié à notre variable dépendante. Par ailleurs, il semble que le nombre d'activités réalisées est lié positivement au nombre d'activités sous-traitées ( $r : 0,397 \alpha : 0,000$ ). Autrement dit, un établissement qui réalise plusieurs activités va sous-traiter davantage qu'un autre qui en exécute moins. D'ailleurs, c'est la variable la plus fortement liée au nombre d'activités sous-traitées, ce qui est dans l'ordre des choses. Enfin, la taille de l'établissement est liée positivement au nombre d'activités sous-traitées ( $r : 0,086 \alpha : 0,014$ ). Il est important de noter que ce lien est relativement faible.

Les liens trouvés entre les variables explicatives et/ou contrôles avec le nombre d'activités sous-traitées méritent d'être approfondis. Tout d'abord, les résultats indiquent que la présence syndicale est corrélée avec trois variables, soit la localisation de l'établissement ainsi que les deux indicateurs de taille de l'établissement (nombre d'activités réalisées et nombre d'employé(e)s). Dans les faits, la localisation et la présence syndicale sont positivement corrélées ( $r : 0,141 \alpha : 0,000$ ). Ce résultat n'est pas surprenant puisque dans les statistiques descriptives nous retrouvons une proportion plus grande d'établissements syndiqués dans la province de Québec comparativement à celle de l'Ontario.

TABLEAU IV.5 : Matrice de corrélation

Variables	1	2	3	4a	4b	4c	4d	5	6
1- Nombre d'activités sous-traitées									
2- Présence syndicale	0,157***								
3- Localisation de l'établissement	0,098***	0,141***							
4a- Sous-secteur : Fabrication primaire	-0,002	0,089***	0,007						
4b- Sous-secteur : Fabrication secondaire	0,057*	0,045	0,032	-0,343***					
4c- Sous-secteur : Tertiaire main-d'oeuvre	-0,032	0,000	-0,007	-0,360***	-0,303***				
4d- Sous-secteur : Tertiaire capital	-0,021	-0,137***	-0,032	-0,364***	-0,306***	-0,321***			
5- Nombre d'activités de l'établissement	0,397***	0,227***	0,121***	0,037	0,028	-0,061*	-0,006		
6- Nombre d'employé(e)s de l'établissement	0,086**	0,207***	0,007	0,008	0,023	-0,014	-0,017	0,235***	

Il est à noter que les variables 2, 3, 4a, 4b, 4c et 4d sont des variables dichotomiques et que la valeur statistique de ces corrélations est relativement incertaine puisque l'analyse de corrélation est prévue pour des variables quantitatives.

\* Significatif à 10 %. \*\* Significatif à 5 %. \*\*\* Significatif à 1%.

Pour continuer, la présence syndicale est aussi positivement corrélée au nombre d'activités de l'établissement ( $r : 0,227 \alpha : 0,000$ ). En d'autres mots, les établissements syndiqués réalisent davantage d'activités que ceux non-syndiqués. Enfin, les résultats observés montrent que la présence syndicale est liée positivement à la taille de l'établissement ( $r : 0,207 \alpha : 0,000$ ). Cette corrélation positive entre les deux variables indique que généralement les grands établissements sont davantage syndiqués.

Il est difficile, à ce stade de l'analyse, de dissocier l'effet réel de la présence syndicale sur le nombre d'activités sous-traitées puisque la localisation, le nombre d'activités de l'établissement ainsi que la taille de l'établissement semblent liées à ces deux variables. L'analyse de régression aidera à isoler le lien entre la présence syndicale et le nombre d'activités sous-traitées.

### **4.3 Analyse multivariée**

Afin d'évaluer l'effet net de chacune des variables explicatives sur le nombre d'activités sous-traitées, nous avons réalisé une analyse de régression linéaire multiple. Rappelons que cette analyse ne pouvait tenir compte de l'ensemble des variables explicatives du modèle conceptuel présenté au chapitre 2, faute d'indicateurs mesurables pour toutes les variables. Le modèle intègre les variables suivantes : la présence syndicale, la localisation de l'établissement, le sous-secteur d'activités, le nombre d'activités de l'établissement ainsi que la taille de l'établissement (le nombre d'employé(e)s).

Au tableau IV.6, nous remarquons que le modèle d'estimation explique 17,1% de la variance de la variable dépendante, soit le nombre d'activités sous-traitées. Plus précisément, il ressort de cette analyse que la présence syndicale est positivement et significativement liée au nombre d'activités sous-traitées ( $B : 0,239 \alpha : 0,041$ ). Ce résultat confirme qu'un établissement syndiqué a un niveau de sous-traitance plus élevé qu'un établissement non-syndiqué. Le poids de cette variable dans l'explication du nombre d'activités sous-traitées est relativement faible. Malgré tout, il s'agit du deuxième facteur en importance dans l'explication de la variable dépendante ( $B$  standardisé : 0,074).

**TABEAU IV.6 : Régression linéaire multiple**

Variables dans le modèle	Coefficients B non standardisés	Coefficients B standardisés	Statistique t	Seuil de signification
(Constante)	-1,529	N/A	-3,823	0,000
Présence syndicale	0,239	0,074	2,050	<b>0,041</b>
Localisation de l'établissement	4,942E-02	0,016	0,473	0,636
Secteur d'activités : Fabrication primaire*	N/D	N/D	N/D	N/D
Secteur d'activités : Fabrication secondaire	0,257	0,069	1,784	<b>0,075</b>
Secteur d'activités : Tertiaire main-d'oeuvre	6,547E-02	0,018	0,459	0,647
Secteur d'activités : Tertiaire capital	4,084E-02	0,011	0,288	0,774
Nombre d'activités de l'établissement	5,980E-01	0,379	10,367	<b>0,000</b>
Nombre d'employé(e)s de l'établissement (taille)	7,736E-05	0,009	0,225	0,822
<b>R-deux = 0,171 ou 17,1 %</b>				
* Le secteur d'activités "fabrication primaire" a été retiré de l'analyse puisque le modèle était en mesure de prédire sa valeur à partir des trois autres secteurs				

D'autre part, le nombre d'activités de l'établissement est lié de façon positive et significative au nombre d'activités sous-traitées ( $B : 0,598 \alpha : 0,000$ ). Il semble ainsi que plus l'établissement réalise d'activités, plus il sous-traite. Cette variable a un poids relativement important dans l'explication de la variable dépendante ( $B$  standardisé : 0,379). Selon l'estimation réalisée, il s'agit de la variable la plus importante dans l'explication du nombre d'activités sous-traitées.

Par ailleurs, il semble que le sous-secteur d'activités « fabrication secondaire » soit positivement lié au recours à la sous-traitance ( $B : 0,257 \alpha : 0,075$ ). Toutefois, ce résultat doit être analysé avec une certaine retenue puisque le seuil de signification est supérieur à 5 %, mais inférieur à 10%. De plus, le poids de cette variable contrôle est faible dans l'explication du nombre d'activités sous-traitées ( $B$  standardisé : 0,069). Enfin, la localisation de l'établissement ( $B : 4,942^{E-02} \alpha : 0,636$ ) et la taille de l'établissement ( $B : 7,736^{E-05} \alpha : 0,822$ ) ne sont pas liées au nombre d'activités sous-traitées d'après les résultats de l'estimation. L'effet du nombre d'activités de l'établissement semble supplanter l'effet de la taille de l'établissement. Nous y reviendrons.

**TABLEAU IV.7 : Régression linéaire multiple : Statistiques de colinéarité**

	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
<b>Variabes dans le modèle</b>		
(Constante)	N/D	N/D
Présence syndicale	0,831	1,203
Localisation de l'établissement	0,971	1,030
Secteur d'activités : Fabrication primaire*	N/D	N/D
Secteur d'activités : Fabrication secondaire	0,730	1,370
Secteur d'activités : Tertiaire main-d'oeuvre	0,716	1,396
Secteur d'activités : Tertiaire capital	0,706	1,416
Nombre d'activités de l'établissement	0,808	1,238
Nombre d'employé(e)s de l'établissement (taille)	0,740	1,351
* Le secteur d'activités "fabrication primaire" a été retiré de l'analyse puisqu'il s'agit de la catégorie de référence.		

Le tableau IV.7 montre que l'estimation réalisée ne souffre pas de problème de multicollinéarité. Comme la valeur de la tolérance pour chacune des variables se rapproche le plus souvent de 1, cela signifie que le modèle est stable et par le fait même acceptable. Puisque la valeur des coefficients pour les variables significatives est supérieure à leurs écarts-types, nous pouvons retenir les variables de notre modèle (Falissard 1996 : 101)<sup>11</sup>.

#### **4.4 Analyse des résultats**

Dans cette section, nous présentons l'interprétation des résultats. À partir des résultats obtenus précédemment, nous tentons d'approfondir la compréhension du phénomène de la sous-traitance dans le secteur manufacturier au Québec et en Ontario.

En premier lieu, il ressort de nos analyses statistiques que la présence syndicale dans le secteur manufacturier au Québec et en Ontario est positivement liée au nombre d'activités sous-traitées. Comme on peut le constater à la lecture des résultats de régression mais aussi à partir des résultats descriptifs, il semble en effet que les établissements syndiqués sous-traitent davantage que ceux non-syndiqués. Telle que l'hypothèse de la recherche le prévoyait, la présence syndicale augmente le nombre d'activités sous-traitées. Rappelons que Deavers (1997) mentionnait que « *the unionization of the work force is not a statistically significant factor* (Deavers 1997 :515). Comparativement aux recherches précédentes (Abraham et Taylor 1996 ; Deavers 1997 ; Jalette 2004) qui n'ont pas été en mesure d'établir un lien entre la présence syndicale et le recours à la sous-traitance, les résultats obtenus montrent que la présence syndicale est liée à la sous-traitance, c'est-à-dire qu'elle augmente le nombre d'activités sous-traitées.

Par ailleurs, les résultats montrent aussi que le nombre d'activités de l'établissement est significativement et positivement lié au nombre d'activités sous-traitées. En effet,

---

<sup>11</sup> Par ailleurs, chacune des activités sous-traitées a été prise individuellement afin de procéder à l'estimation de modèles de régression logistique. Toutefois, nous ne présentons pas ces analyses car les écarts-types des estimations des coefficients étaient très élevés par rapport à la valeur des coefficients, c'est-à-dire que les statistiques de colinéarité ne respectaient pas les conditions d'application de la régression logistique (Falissard 1996 : 153).

plus l'établissement réalise d'activités, plus il sous-traite. C'est-à-dire qu'un établissement réalisant un grand nombre d'activités a plus de chance de sous-traiter ses activités. Ce résultat peut être attribuable à la logique du nombre; c'est-à-dire qu'un établissement avec peu d'activités aura davantage tendance à les réaliser avec ses propres employé(e)s, tandis qu'un établissement avec un nombre élevé d'activités, aura tendance à réaliser davantage d'activités à l'externe. Ce résultat peut aussi s'expliquer à partir de la prémisse qu'un établissement ne peut être spécialisé dans l'ensemble des activités. Selon la logique de la spécialisation, une entreprise qui réalise plusieurs activités peut décider de se focaliser sur ses activités clés, afin de s'assurer d'une performance optimale dans les activités dans laquelle elle excelle. Bien que l'estimation réalisée ne permette pas d'expliquer totalement ce résultat, on peut supposer que la logique du nombre ou encore la logique de la spécialisation expliquent ce lien positif entre le nombre d'activités de l'établissement et le nombre d'activités sous-traitées.

D'autre part, les résultats indiquent que la taille de l'établissement n'est pas liée au nombre d'activités sous-traitées. Il est possible que la présence syndicale supplante l'effet de la taille sur le nombre d'activités sous-traitées, même si nous avons trouvé antérieurement une corrélation positive entre la taille de l'établissement et la présence syndicale. Toutefois, l'estimation en dit peu sur l'explication exacte du lien présumé entre ces deux variables. Bien que Halley (2000) disait qu'un établissement d'une grande taille sous-traite plus qu'un établissement de petite taille, il n'en reste pas moins que la taille de l'établissement n'est pas significativement liée au nombre d'activités sous-traitées. Il semble plutôt que ce soit l'effet de la présence syndicale qui supplante l'effet de la taille puisqu'elle demeure significative dans l'estimation réalisée, et ce, même si on contrôle la taille de deux façons. Bien que nous ne connaissons pas l'explication exacte, on présume que ce résultat est attribuable au fait que près des deux tiers des établissements de grande taille sont syndiqués. De plus, il est possible que l'effet de la taille soit supplanté par le nombre d'activités de l'établissement, même si nous avons établi précédemment une corrélation positive entre la taille de l'établissement et le nombre d'activités sous-traitées. L'effet de la taille est probablement supplanté par le nombre d'activités réalisées par une entreprise, puisque dans les résultats obtenus, plus la taille est élevée, plus l'établissement réalise un grand nombre d'activités.

On a également établi que la localisation de l'établissement n'était pas liée au nombre d'activités sous-traitées. Les résultats de la régression montrent que cette variable n'influence pas significativement le nombre d'activités sous-traitées. Sachant qu'à partir des établissements sondés, il se fait plus de sous-traitance dans la province de Québec qu'en Ontario et que le test t réalisé semblait montrer un écart significatif entre les deux provinces, nous aurions pu penser que la région avait un impact sur le nombre d'activités sous-traitées, tel que Jalette (2004) le proposait. Cependant, les résultats des estimations réalisées montrent qu'il n'y a pas de lien entre la localisation des établissements et les activités sous-traitées.

Pour terminer, le coefficient de détermination de l'estimation indique que le modèle explique 17,1 % de la variance de la variable dépendante. Ce résultat implique que d'autres facteurs non-mesurés ici doivent être pris en compte pour expliquer le nombre d'activités sous-traitées par les établissements. L'absence d'un bon nombre de déterminants du recours à la sous-traitance compris dans notre modèle conceptuel au sein de nos estimations laissait présager un tel résultat. Ce type de problème découle de l'utilisation de données secondaires qui n'ont pas été colligées pour nos fins spécifiques.

#### **4.5 Vérification de l'hypothèse**

Notre hypothèse de recherche était la suivante : La présence syndicale augmente le recours à la sous-traitance. La variable dépendante était mesurée dans ce cas-ci par le nombre d'activités sous-traitées. Les résultats obtenus indiquent que l'hypothèse de la recherche est confirmée. En effet, les résultats obtenus tant par l'analyse descriptive que par l'analyse de régression confirment l'hypothèse de la recherche. Autrement dit, pour les établissements sondés du secteur manufacturier au Québec et en Ontario, la présence syndicale augmente le nombre d'activités sous-traitées.

L'hypothèse d'un lien positif entre la présence syndicale et le recours à la sous-traitance était basé sur l'argument selon lequel les coûts de main-d'œuvre (salaires et avantages sociaux) sont plus élevés en milieu syndiqué, et qu'il est plus attrayant pour un établissement de confier la réalisation d'une activité à l'externe en recourant à la

sous-traitance, et ce, dans le but de diminuer les coûts (voir section 1.4.3). Notre hypothèse était aussi basée sur l'argument que certaines entreprises peuvent être tentées d'utiliser le recours à la sous-traitance afin d'échapper aux obligations de la législation des rapports collectifs ainsi que de passer outre les clauses pouvant être rigides dans les conventions collectives, et ce, afin d'augmenter la flexibilité (voir section 1.4.3).

#### **4.6 Limites des résultats**

Afin de bien apprécier la portée des résultats, il est important de déterminer les limites des résultats obtenus à l'aide de cette base de données. Tout d'abord, cette base de données n'ayant pas été conçue au départ pour l'étude spécifique de notre problématique, des informations sur plusieurs déterminants internes (flexibilité, réduction des coûts, qualité, etc.) et externes (fluctuation de la demande, concurrence) n'ont pas été colligées et n'ont pu être intégrées à nos analyses statistiques, notamment le modèle de régression linéaire multiple. L'intégration de ces déterminants dans le modèle, si l'information avait été disponible, aurait probablement modifié considérablement les résultats de nos estimations. D'après notre modèle conceptuel, la capacité explicative du modèle estimé aurait été plus grande que 17,1 % avec l'intégration de ces déterminants dans l'estimation.

D'autre part, il est important de mentionner que cette base de données ne contient pas vraiment de variables susceptibles de nous aider à mieux comprendre l'effet de la variable « *syndicat* » sur le nombre d'activités sous-traitées. Par exemple, les coûts de main-d'œuvre, ainsi que le contenu des clauses de conventions collectives portant sur la sous-traitance, auraient pu permettre une interprétation plus approfondie des résultats obtenus.

De plus, cette base de données ne nous permet pas d'inférer les résultats à l'ensemble des établissements canadiens puisqu'elle n'a pas été construite pour être entièrement représentative de la population.

Enfin, rappelons que le principal avantage de cette base de données était la précision de la mesure de sous-traitance. L'enquête *Echo Sondage* (2003) était axée sur la mesure de la sous-traitance, contribuant à une meilleure compréhension du type et du nombre d'activités sous-traitées (9 activités et échelle à trois items) dans le secteur manufacturier au Québec et en Ontario.

## CHAPITRE 5

### PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS : EMTE (1999)

Dans cette partie, nous présentons les résultats obtenus à l'aide de notre deuxième base de données, soit l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE 1999, Statistique Canada)*.

La présentation des résultats pour cette base de données est structurée en six points. Premièrement, nous traçons un portrait des caractéristiques des établissements canadiens, notamment selon la présence syndicale. Deuxièmement, nous présentons les résultats des analyses de corrélation. Troisièmement, les résultats de l'analyse multivariée sont présentés. Quatrièmement, nous interprétons de façon plus approfondie les résultats obtenus. Cinquièmement, nous revenons sur l'hypothèse de la recherche. Finalement, nous présentons les limites des résultats issus de cette base de données.

#### **5.1 Caractéristiques des établissements canadiens**

##### **5.1.1 Caractéristiques générales des établissements canadiens**

Nous présentons les statistiques descriptives relatives aux différents déterminants internes et externes du recours à la sous-traitance afin de livrer un portrait général des milieux de travail au Canada en 1999. Rappelons que la population totale des milieux de travail canadiens, cette année-là, était estimée à 717 887 selon Statistique Canada.

Le tableau V.1 comporte des statistiques générales sur la taille, l'industrie et la localisation des établissements. Tout d'abord, la très grande majorité des établissements, soit 87,3 % comptent moins de 20 employé(e)s. Pas surprenant, puisque la taille moyenne des établissements est de 14,5 employé(e)s ( $\sigma = 75,9$ )<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Le coefficient de variation de la moyenne du nombre d'employé(e)s est supérieur à 15 %.

Seulement 10,8 % des établissements comptent de 20 à 99 employé(e)s. Enfin, 1,9% des établissements comptent 100 employé(e)s et plus.

**TABLEAU V.1 :**  
**Taille, industrie et localisation des établissements canadiens en 1999**

<b>Taille des établissements</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Moins de 20 employé(e)s	626 933	87,3
20 à 99 employé(e)s	77 555	10,8
100 à 499 employé(e)s	11 774	1,6
500 employé(e)s et plus	1 626	0,2
<b>Total</b>	<b>717 888</b>	<b>100,0</b>
<b>Industrie</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1- Foresterie, extraction minière, de pétrole et de gaz	12 606	1,8
2- Fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'oeuvre	20 164	2,8
3- Fabrication primaire	7 257	1,0
4- Fabrication secondaire	11 921	1,7
5- Fabrication tertiaire à forte intensité de capital	16 177	2,3
6- Construction	57 726	8,0
7- Transport, entreposage et commerce de gros	88 702	12,4
8- Communication et autres services publics	9 735	1,4
9- Commerce de détail et services aux consommateurs	234 547	32,7
10- Finances et assurances	36 535	5,1
11- Services immobiliers et de location	27 605	3,8
12- Services aux entreprises	78 994	11,0
13- Enseignement et services de soins de santé	100 192	14,0
14- Information et industries culturelles	15 726	2,2
<b>Total</b>	<b>717 887</b>	<b>100,0</b>
<b>Localisation</b>	<b>N*</b>	<b>%</b>
Atlantique	62 542	8,7
Québec	155 335	21,6
Ontario	260 983	36,3
Alberta	81 062	11,3
Colombie-Britannique	103 729	14,4
Manitoba	25 651	3,6
Saskatchewan	28 782	4,0
<b>Total</b>	<b>718 084</b>	<b>100,0</b>
*Il est à noter que le nombre total d'établissements composant la population diffère pour la variable <i>région</i> . Les données sur cette variable nous ont été fournies directement par Statistique Canada, car elles ne font pas partie du fichier auquel nous avons accès. Ces données portent sur un nombre plus élevé de cas d'établissements que celles accessibles au Centre d'accès où certains cas sont volontairement retirés de la base de données pour des fins de confidentialité.		

En examinant les différentes industries recensées par Statistique Canada, on observe que les industries où l'on relève le plus grand nombre d'établissements sont le commerce de détail et les services aux consommateurs (32,7 %), l'enseignement et les services de soins de santé (14 %), le transport, l'entreposage et le commerce de gros (12,4 %), les services aux entreprises (11 %), la construction (8 %), la fabrication<sup>13</sup> (7,8%), les finances et les assurances (5,1 %) et enfin les services immobiliers et de location (3,8%). Pour les autres industries, la répartition des établissements canadiens est relativement similaire.

Au plan géographique, la répartition va comme suit : 36,3 % en Ontario, 21,6 % au Québec, 14,5 % en Colombie-Britannique, 11,3 % en Alberta, 8,7% en Atlantique, 4 % en Saskatchewan et enfin 3,6 % au Manitoba.

**TABLEAU V.2 : Présence syndicale dans les établissements canadiens en 1999**

<b>Présence syndicale</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
Établissements syndiqués	53 924	7,5	
Établissements non-syndiqués	663 963	92,5	
<b>Total</b>	<b>717 887</b>	<b>100,0</b>	
<b>Taux de syndicalisation dans les établissements</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>% cumulatif</b>
Plus de 0 mais moins de 25 %	2 012	3,7	3,7
25 % à moins de 50 %	4 380	8,1	11,9
50 % à moins de 75 %	14 967	27,8	39,6
75 % à 100 %	32 565	60,4	100,0
<b>Total</b>	<b>53 924</b>	<b>100,0</b>	

<sup>13</sup> La fabrication ou encore le secteur manufacturier comprend les industries suivantes : *Fabrication primaire, fabrication secondaire, fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre, et fabrication tertiaire à forte intensité de capital.*

Au tableau V.2, on remarque que 7,5 % des établissements canadiens sont syndiqués<sup>14</sup>. D'autre part, on constate que dans 88,2 % de ces établissements, les effectifs syndiqués sur les effectifs syndiquables (cadres exclus) sont supérieurs à 50 %<sup>15</sup>. On constate même que 60,4 % des milieux de travail syndiqués comptent plus de 75 % d'employé(e)s syndiqué(e)s. Ceci indique qu'il y a généralement une proportion substantielle d'employé(e)s syndiqué(e)s dans ces établissements et qu'ils ne constituent pas une catégorie marginale. Ce résultat laisse également présumer que l'influence du syndicat est importante dans ces établissements.

**TABLEAU V.3 :**  
**Établissements canadiens ayant recouru davantage à la sous-traitance en 1999**

Recours accru à la sous-traitance		
	N	%
Oui	84 768	11,8
Non	633 119	88,2
<b>Total</b>	<b>717 887</b>	<b>100,0</b>

Au tableau V.3, les résultats montrent que 11,8 % des établissements canadiens en 1999 disent avoir recouru davantage à des fournisseurs externes de produits et de services (sous-traitance). Il est important de préciser que ce pourcentage ne représente pas nécessairement le nombre d'établissements qui recourent à la sous-traitance, mais

<sup>14</sup> La proportion d'établissements syndiqués au Canada (7,5 %) peut sembler très surprenante et improbable, surtout lorsqu'on la compare à différents indicateurs de présence syndicale, notamment au taux de syndicalisation au Canada. Selon Statistique Canada, le taux de syndicalisation au Canada était évalué en 2003 à 32 % (Statistique Canada 2004). Cette différence, quoique surprenante, s'explique. Il faut comprendre que le taux de syndicalisation général calcule la proportion d'employé(e)s syndiqué(e)s au Canada. Dans l'EMTE, l'unité d'analyse n'est pas l'individu mais l'établissement et la variable mesure la proportion d'établissements où il y a un syndicat. Ces deux mesures ne sont pas incompatibles. Il faut comprendre qu'en utilisant le nombre d'employé(e)s syndiqué(e)s et le nombre total d'employé(e)s dans les établissements de l'EMTE, on obtiendrait fort probablement une proportion très semblable au taux de syndicalisation calculé par Statistique Canada à partir des données de l'Enquête sur la population active (EPA). Il est alors tout à fait normal d'obtenir un tel résultat concernant le nombre d'établissements syndiqués au Canada en 1999.

<sup>15</sup> Cette variable a été construite à partir de deux indicateurs, soit le nombre d'employé(e)s régies par une convention collective et le nombre d'employé(e)s syndiquables, c'est-à-dire l'ensemble des salariés qui pourraient être syndiqués, en excluant les gestionnaires (cadres). C'est en divisant le premier indicateur par le deuxième que nous avons obtenu ce taux de syndicalisation par établissement.

plutôt les établissements qui y ont eu davantage recours dans l'année en cause. On peut définir cette sous-traitance comme étant de la sous-traitance nouvelle, c'est-à-dire une augmentation de la sous-traitance pour l'année en cause par rapport au niveau de sous-traitance antérieur.

**TABLEAU V.4 : Objectifs du recours accru à la sous-traitance pour les établissements canadiens ayant recouru davantage à la sous-traitance en 1999**

Objectifs du recours à la sous-traitance		
	%	Total (N)
Augmentation de la productivité	53,6	84 768
Accroissement de la qualité des produits et services	50,5	84 768
Réduction des coûts	39,9	84 769
Introduction d'une nouvelle technologie	23,9	84 768
Réduction des délais de livraison	18,7	84 769
Accroissement du rythme d'innovation	18,1	84 768
Augmentation des heures d'activité	12,4	84 769
Accroissement de la différenciation des produits	11,4	84 768
Réduction des stocks	7,7	84 769
Résultat d'une fusion ou d'une prise de contrôle	3,8	84 769

Le tableau V.4 présente les objectifs visés selon les établissements ayant recouru davantage à la sous-traitance<sup>16</sup>. Tout d'abord, on constate que 53,6 % affirment que le recours accru à la sous-traitance était justifié par le désir d'augmenter la productivité. Ensuite, on remarque que 50,5% des établissements ayant recouru davantage à la sous-traitance mentionnent que c'était dans le but d'accroître la qualité des produits et services. Pour continuer, 39,9% confirment que c'était pour diminuer les coûts, 23,9% afin d'introduire une nouvelle technologie et 18,7 % dans le but de réduire les délais de livraison. Dans une proportion moindre, l'on retrouve comme objectifs, l'augmentation des heures d'activités (12,4%), l'accroissement de la différenciation des produits (11,4%) et la réduction des stocks (7,7%). Enfin, dans seulement 3,8 % des cas, le recours accru à la sous-traitance serait une conséquence d'une fusion ou d'une prise de contrôle. Malgré leurs limites, il sera intéressant de comparer ces données aux

<sup>16</sup> Il faut noter la portée restreinte de ces résultats. Les établissements répondants devaient avoir eu recours davantage à la sous-traitance en 1999 mais ils devaient aussi avoir identifié ce changement comme étant le plus important parmi tous les changements survenus dans l'établissement. Il n'est donc pas possible d'utiliser ces variables dans les analyses bivariées et multivariées.

estimations réalisées à partir du modèle des déterminants du recours à la sous-traitance afin de voir si elles vont dans le même sens.

**TABLEAU V.5 :**  
**Augmentation de la flexibilité dans les établissements canadiens en 1999**

<b>Recours accru aux travailleurs temporaires</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Oui	33 064	4,6
Non	684 824	95,4
<b>Total</b>	<b>717 888</b>	<b>100,0</b>
<b>Recours accru aux travailleurs à temps partiel</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Oui	70 915	9,9
Non	646 972	90,1
<b>Total</b>	<b>717 887</b>	<b>100,0</b>

Le tableau V.5 présente deux indicateurs de flexibilité numérique. La flexibilité est mesurée ici par le recours accru aux travailleurs temporaires ainsi que le recours accru aux travailleurs à temps partiel.

Tout d'abord, on constate au tableau V.5 que 4,6 % des établissements canadiens ont eu davantage recours aux travailleurs temporaires. D'ailleurs, le recours accru aux travailleurs temporaires est lié au recours accru à la sous-traitance selon le test de khi-carré réalisé ( $V = 0,113$   $C = 0,112$   $\alpha : 0,000$ ). On remarque aussi que 9,9 % des établissements canadiens ont accru leur recours aux travailleurs à temps partiel. Selon le test de khi-carré réalisé, le recours accru aux travailleurs à temps partiel est lié au recours à la sous-traitance ( $V = 0,282$   $C = 0,271$   $\alpha : 0,000$ ). Il s'agit, pour l'année en cause, d'une augmentation de l'utilisation des travailleurs atypiques dans les établissements canadiens. Ces deux indicateurs suggèrent que les établissements où ces pratiques ont eu cours recherchaient davantage de flexibilité numérique. Cette volonté d'accroître la flexibilité est généralement considérée comme un déterminant du recours à la sous-traitance (voir section 1.4.1 a).

**TABLEAU V.6 : Focalisation sur les activités critiques dans les établissements canadiens en 1999**

Réduction des effectifs	N	%
Oui	63 605	8,9
Non	654 282	91,1
<b>Total</b>	<b>717 887</b>	<b>100,0</b>
Restructuration	N	%
Oui	137 293	19,1
Non	580 595	80,9
<b>Total</b>	<b>717 888</b>	<b>100,0</b>

Le tableau V.6 présente deux indicateurs de focalisation sur les activités critiques de l'entreprise, soit la réduction des effectifs<sup>17</sup> et la restructuration<sup>18</sup>. Tout d'abord, les résultats montrent que 8,9 % des établissements canadiens ont procédé à une réduction des effectifs pour l'année en cause. Couramment, la réduction des effectifs, lorsque associée à une réorganisation de l'établissement, est imputable au désir des entreprises de se concentrer sur les activités clés de celle-ci (voir section 1.4.1b). Le test de khi-carré réalisé suggère que la réduction des effectifs est liée au recours accru à la sous-traitance ( $V = 0,150$   $C = 0,148$   $\alpha : 0,000$ ). Nous y reviendrons.

Par ailleurs, les résultats indiquent que 19,1 % des établissements canadiens ont réalisé une restructuration pour l'année en cause. Une raison courante justifiant une telle restructuration d'une organisation est qu'elle cherche à se concentrer sur ses activités critiques (voir section 1.4.1b). Enfin, le test de khi-carré réalisé montre que la restructuration des établissements est liée au recours accru à la sous-traitance ( $V = 0,370$   $C = 0,347$   $\alpha : 0,000$ ). Nous y reviendrons.

<sup>17</sup>Selon la définition de Statistique Canada, la réduction des effectifs (réduction du nombre d'employé(e)s sur la liste de paye) dans ces cas est attribuable à une réduction des dépenses imputable à une réorganisation de l'établissement et non pas simplement à une baisse de la demande.

<sup>18</sup> Selon la définition de Statistique Canada, la restructuration est définie comme étant un remaniement des processus pour accroître le rendement et la rentabilité.

**TABLEAU V.7 : Importance relative de la réduction des coûts de main-d'œuvre et/ou d'exploitation dans la stratégie générale d'affaires des établissements canadiens en 1999**

Réduction des coûts de la main-d'oeuvre	N	%
Sans objet	171 219	23,9
Pas important	80 866	11,3
Un peu important	115 538	16,1
Important	211 213	29,4
Très important	103 689	14,4
Essentiel	35 361	4,9
<b>Total</b>	<b>717 886</b>	<b>100,0</b>
Réduction des autres coûts d'exploitation	N	%
Sans objet	129 189	18,0
Pas important	34 788	4,8
Un peu important	81 432	11,3
Important	290 437	40,5
Très important	141 354	19,7
Essentiel	40 688	5,7
<b>Total</b>	<b>717 888</b>	<b>100,0</b>

Au tableau V.7, les résultats montrent que la réduction des coûts de main-d'œuvre et/ou d'exploitation fait partie intégrante de la stratégie générale d'affaires d'un grand nombre d'établissements au Canada. On constate que près de la moitié (48,7 %) des établissements trouvent important, voire même essentiel, de réduire les coûts de main-d'œuvre. D'ailleurs, selon le test de khi-carré réalisé, la volonté de réduire les coûts de main-d'œuvre dans la stratégie organisationnelle est liée au recours accru à la sous-traitance ( $V = 0,158$   $C = 0,156$   $\alpha : 0,000$ ). La tendance à la réduction des coûts d'exploitation influence encore plus fortement les stratégies organisationnelles. En effet, on remarque que 65,8 % des établissements jugent important, voire même essentiel, de réduire les autres coûts d'exploitation. De plus, un test de khi-carré réalisé identifie un lien entre la volonté de réduire les coûts d'exploitation dans la stratégie d'affaires et le recours à la sous-traitance ( $V = 0,144$   $C = 0,142$   $\alpha : 0,000$ ).

**TABLEAU V.8 : Coûts de main-d'œuvre dans les établissements canadiens en 1999**

Coûts de main-d'oeuvre par employé(e) (salaire et avantages sociaux)	N	%	% cumulatif	Moyenne	Écart-type
Moins de 20 000 \$	314 572	43,8	43,8	26 926,4 \$	19 133,8
20 000 \$ à moins de 40 000 \$	277 783	38,7	82,5		
40 000 \$ à moins de 60 000 \$	87 260	12,2	94,7		
60 000 \$ à moins de 80 000 \$	26 253	3,7	98,3		
80 000 \$ à moins de 100 000 \$	8 035	1,1	99,4		
100 000 \$ et plus	3 984	0,6	100,0		
<b>Total</b>	<b>717 887</b>	<b>100,0</b>			
<b>Proportion des coûts de main-d'oeuvre sur les coûts totaux (dépenses d'exploitation)</b>					
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>% cumulatif</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-type</b>
Moins de 25 %	199 836	27,8	27,8	41,7%	24,2
25 % à moins de 50 %	277 212	38,6	66,5		
50 % à moins de 75 %	158 276	22,0	88,5		
75 % à 100 %	82 563	11,5	100,0		
<b>Total</b>	<b>717 887</b>	<b>100,0</b>			

Afin d'approfondir l'analyse des coûts de main-d'œuvre, regardons maintenant le tableau V.8. On constate que la moyenne des coûts de main-d'œuvre (salaire et avantages sociaux) par employé(e)<sup>19</sup> est de 26 926,4 \$ ( $\sigma = 19 133,8$ ). On constate également que la majorité des établissements canadiens, soit 82,5 % ont un coût par employé(e) de moins de 40 000 \$.

Autre donnée intéressante, la proportion moyenne des coûts de main-d'œuvre sur les coûts totaux (dépenses d'exploitation) est égale à 41,7 % ( $\sigma = 24,2$ ) pour les établissements canadiens. Il est à noter que ces moyennes doivent être interprétées avec une certaine prudence<sup>20</sup> puisque la variance des distributions est relativement grande.

<sup>19</sup> Nous avons obtenu les coûts de main-d'œuvre par employé(e) en divisant la masse salariale totale par le nombre d'employé(e)s de l'établissement.

<sup>20</sup> Les coefficients de variation de la moyenne des coûts de main-d'œuvre par employé et la moyenne de la proportion des coûts de main-d'œuvre sur les coûts d'exploitation sont supérieurs à 15 %.

**TABLEAU V.9 : Coûts de main-d'œuvre par employé(e) et sous-traitance dans les établissements canadiens en 1999**

	Coûts par employé(e) (salaire et avantages sociaux)	
	Moyenne (\$)	Écart-type
<b>Recours à la sous-traitance</b>		
Oui	30471,5	20 258,1
Non	26451,8	18 931,5
	Proportion des coûts de main-d'oeuvre sur les coûts totaux (dépenses d'exploitation)	
	Moyenne (%)	Écart-type
<b>Recours à la sous-traitance</b>		
Oui	44,2	26,5
Non	41,3	23,8

Pour continuer l'analyse des coûts de main-d'œuvre, nous avons vérifié s'il existait une différence entre les coûts de main-d'œuvre par employé(e) des établissements ayant recouru et ou non davantage à la sous-traitance. Comme on le constate au tableau V.9, les établissements recourant davantage à la sous-traitance ont des coûts par employé(e) plus élevés (30 471,5 \$) comparativement à ceux qui ne sous-traitent pas davantage (26 451,8 \$). Cet écart entre les moyennes selon le test-t réalisé est statistiquement significatif ( $t(6269) = -5,380$   $\alpha : 0,000$ ). Ce résultat est conforme à l'idée que les coûts élevés sont un incitatif à la sous-traitance (voir section 1.4.1c).

Pour ce qui est de la proportion des coûts de main-d'œuvre sur les coûts totaux (dépenses d'exploitation), la différence est marginale entre les établissements ayant recouru davantage à la sous-traitance (44,2 %) et les autres (41,3 %), quoique statistiquement significative selon le test-t réalisé ( $t(-2,980$   $\alpha : 0,003$ ). Nous y reviendrons.

**TABLEAU V.10 :**  
**Introduction d'une nouvelle technologie dans les**  
**établissements canadiens en 1999**

Mise en place d'une technologie commandée ou assistée	N	%
Oui	31 136	4,3
Non	686 751	95,7
<b>Total</b>	<b>717 887</b>	<b>100,0</b>
<b>Mise en place d'autres technologies ou machines</b>		
	N	%
Oui	30 759	4,3
Non	687 128	95,7
<b>Total</b>	<b>717 887</b>	<b>100,0</b>

Le tableau V.10 présente deux indicateurs du besoin de technologies spécialisées. Les résultats montrent que 4,3 % des établissements canadiens ont introduit une technologie commandée ou assistée<sup>21</sup> en 1999. D'ailleurs, il semble que la mise en place d'une technologie commandée ou assistée soit liée au recours à la sous-traitance selon le test de khi-carré réalisé ( $V = 0,131$   $C = 0,130$   $\alpha : 0,000$ ). On remarque aussi que 4,3 % des établissements canadiens ont mis en place d'autres technologies ou machines. De plus, un test de khi-carré réalisé suggère que la mise en place d'autres technologies ou machines est faiblement liée au recours accru à la sous-traitance ( $V = 0,067$   $C = 0,067$   $\alpha : 0,000$ ). Nous y reviendrons.

En examinant le tableau V.11, on remarque de façon globale que la qualité est d'une grande importance dans la stratégie générale d'affaires des établissements canadiens. Dans les faits, 62,2 % des établissements jugent important, voire même essentiel, de réaliser la gestion de la qualité totale. D'ailleurs, le test de khi-carré identifie un lien entre la qualité totale et le recours accru à la sous-traitance ( $V = 0,225$   $C = 0,220$   $\alpha : 0,000$ ). De façon encore plus marquée, la grande majorité des établissements (76,8 %) considèrent important, voire même essentiel dans la stratégie d'entreprise d'améliorer la qualité des produits et/ou services. Par le fait même, il existe un lien entre

<sup>21</sup> Par exemple, on fait référence à l'introduction des lecteurs optiques de codes à barres, les robots pour la fabrication, les technologies dans les domaines de l'optique, du laser, de l'électro-acoustique, de la photographie, de l'hydraulique ou autres technologies mécaniques.

l'amélioration de la qualité des produits et/ou services et le recours à la sous-traitance selon le test de khi-carré réalisé ( $V = 0,205$   $C = 0,201$   $\alpha : 0,000$ ). Les résultats suggèrent que cette tendance vers la gestion de la qualité totale et l'amélioration de la qualité fait partie intégrante de la stratégie d'entreprise des établissements canadiens.

**TABLEAU V.11 :**  
**Importance relative d'améliorer la qualité des produits et/ou services dans la stratégie générale d'affaires des établissements canadiens en 1999**

<b>Gestion de la qualité totale</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sans objet	212 430	29,6
Pas important	20 987	2,9
Un peu important	37 669	5,2
Important	221 705	30,9
Très important	168 404	23,5
Essentiel	56 692	7,9
<b>Total</b>	<b>717 887</b>	<b>100,0</b>
<b>Amélioration de la qualité des produits et/ou services</b>		
	<b>N</b>	<b>%</b>
Sans objet	127 783	17,8
Pas important	10 419	1,5
Un peu important	28 488	4,0
Important	236 232	32,9
Très important	226 081	31,5
Essentiel	88 885	12,4
<b>Total</b>	<b>717 888</b>	<b>100,0</b>

**TABLEAU V.12 : Fluctuation de la demande pour les produits et services dans les établissements canadiens en 1999**

<b>Pointes saisonnières d'employé(e)s</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Oui	221 283	30,8
Non	496 605	69,2
<b>Total</b>	<b>717 888</b>	<b>100,0</b>

Le tableau V.12 montre que près du tiers (30,8%) des établissements ont des pointes saisonnières d'employé(e)s, c'est-à-dire que le nombre d'employé(e)s varie selon la

période de l'année, ce qui dénote des fluctuations de la demande pour les produits et services. D'ailleurs, un test de khi-carré réalisé indique un lien relativement faible entre les pointes saisonnières d'employé(e)s et le recours à la sous-traitance ( $V = 0,061$   $C = 0,061$   $\alpha : 0,000$ ). Nous y reviendrons.

Le tableau V.13 nous informe sur la provenance et l'intensité de la concurrence des établissements en 1999. La concurrence la plus importante<sup>22</sup> à laquelle sont exposés les établissements canadiens provient du niveau local. On remarque en effet que 75,7 % des établissements canadiens ayant répondu mentionnent que la concurrence locale est importante, voire même essentielle. De plus, 37,5 % des établissements canadiens disent qu'ils font face à la concurrence canadienne qui est au moins importante. Par ailleurs, 20 % des établissements canadiens sont exposés à une concurrence américaine importante. Enfin, seulement 8,9 % des établissements canadiens font face à une concurrence internationale importante. Enfin, si on regarde l'intensité de la concurrence<sup>23</sup>, on constate que 32 % des établissements canadiens déclarent ne pas avoir de concurrence importante. Pour 40,7% des établissements, cette concurrence proviendrait d'un endroit, pour 15 % de deux endroits, pour 8,5 % de trois endroits et enfin pour 3,7 % de quatre endroits. D'ailleurs, il semble que l'intensité de la concurrence est liée au recours accru à la sous-traitance ( $V = 0,156$   $C = 0,154$   $\alpha : 0,000$ ). Nous y reviendrons.

---

<sup>22</sup> Selon la définition de Statistique Canada, on entend par concurrence importante une situation dans laquelle les autres entreprises mettent sur le marché des produits / services similaires aux établissements et qui pourraient être achetés par leurs clients.

<sup>23</sup> Il s'agit pour un établissement de faire face à une concurrence importante de plusieurs niveaux, soit la concurrence au niveau local, au niveau canadien, au niveau américain et au niveau international. Plus précisément, cette variable a été construite en séparant la concurrence sans importance de la concurrence importante. Les catégories « *sans objet* », « *pas important* » et « *peu important* » ont été regroupées afin de déterminer là où la concurrence n'est pas importante. Les catégories « *important* », « *très important* » et « *essentiel* » ont été regroupées afin de déterminer la concurrence importante. Cette démarche a été réalisée pour chacun des niveaux de concurrence, soit la concurrence de niveau local, canadien, américain et international. À partir de cette variable, on estime l'intensité de la concurrence.

**TABLEAU V.13 : Provenance et intensité de la concurrence  
pour les établissements canadiens en 1999**

<b>Concurrence locale</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sans objet	41 982	7,5
Pas important	31 388	5,6
Un peu important	63 169	11,2
Important	165 372	29,4
Très important	161 656	28,8
Essentiel	97 974	17,4
<b>Total</b>	<b>561 541</b>	<b>100,0</b>
N/A (Ne s'applique pas)*	156 347	
<b>Concurrence canadienne</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sans objet	304 743	54,3
Pas important	9 807	1,7
Un peu important	36 574	6,5
Important	92 269	16,4
Très important	71 778	12,8
Essentiel	46 370	8,3
<b>Total</b>	<b>561 541</b>	<b>100,0</b>
N/A (Ne s'applique pas)*	156 347	
<b>Concurrence américaine</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sans objet	416 827	74,2
Pas important	7 568	1,3
Un peu important	24 930	4,4
Important	47 086	8,4
Très important	43 310	7,7
Essentiel	21 819	3,9
<b>Total</b>	<b>561 540</b>	<b>100,0</b>
N/A (Ne s'applique pas)*	156 347	
<b>Concurrence internationale</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sans objet	479 438	85,4
Pas important	13 231	2,4
Un peu important	19 020	3,4
Important	16 133	2,9
Très important	20 120	3,6
Essentiel	13 598	2,4
<b>Total</b>	<b>561 540</b>	<b>100,0</b>
N/A (Ne s'applique pas)*	156 347	
<b>Intensité de la concurrence</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Aucune concurrence importante	230 274	32,1
Concurrence importante d'une provenance	292 446	40,7
Concurrence importante de deux provenances	107 335	15,0
Concurrence importante de trois provenances	60 960	8,5
Concurrence importante de quatre provenances	26 872	3,7
<b>Total</b>	<b>717 887</b>	<b>100,0</b>
<b>* Les questions sur la concurrence ne s'appliquent pas (ex : secteur public)</b>		

### 5.1.2 Caractéristiques générales des établissements canadiens selon la présence syndicale

Pour mieux saisir les différences entre les établissements syndiqués et non-syndiqués au Canada, nous ventilons les principales variables déjà présentées en fonction de la présence syndicale, puisqu'il s'agit de la principale variable indépendante de notre modèle conceptuel.

**TABLEAU V.14 : Taille, industrie et provenance des établissements canadiens en 1999 selon la présence syndicale**

Taille des établissements	Établissements	
	Syndiqués (%)	Non-syndiqué (%)
Moins de 20 employé(e)s	60,3	89,5
20 à 99 employé(e)s	26,4	9,5
100 à 499 employé(e)s	11,0	0,9
500 employé(e)s et plus	2,3	0,1
<b>Total (N)</b>	<b>53 924</b>	<b>663 963</b>
Industrie	Établissements	
	Syndiqués (%)	Non-syndiqué (%)
1- Foresterie, extraction minière, de pétrole et de gaz	1,4	1,8
2- Fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'oeuvre	2,3	2,8
3- Fabrication primaire	3,4	0,8
4- Fabrication secondaire	2,9	1,6
5- Fabrication tertiaire à forte intensité de capital	1,8	2,3
6- Construction	19,4	7,1
7- Transport, entreposage et commerce de gros	9,6	12,6
8- Communication et autres services publics	4,9	1,1
9- Commerce de détail et services aux consommateurs	24,2	33,4
10- Finances et assurances	3,7	5,2
11- Services immobiliers et de location	1,9	4,0
12- Services aux entreprises	5,2	11,5
13- Enseignement et services de soins de santé	15,5	13,8
14- Information et industries culturelles	3,8	2,1
<b>Total (N)</b>	<b>53 924</b>	<b>663 963</b>
Localisation	Établissements	
	Syndiqués (%)	Non-syndiqué (%)
Atlantique	7,4	8,8
Québec	47,8	19,5
Ontario	22,0	37,5
Alberta	3,9	11,9
Colombie-Britannique	14,0	14,5
Manitoba	3,4	3,6
Saskatchewan	1,8	4,2
<b>Total (N)</b>	<b>53 924</b>	<b>663 963</b>

Pour débiter l'analyse de la présence syndicale dans les établissements canadiens, nous allons examiner brièvement, au tableau V.14, la taille, l'industrie et la localisation des établissements. Rappelons, en premier lieu, que seulement 7,5 % des établissements canadiens sont syndiqués. En ce qui concerne la taille, on remarque que 60,3 % des établissements syndiqués ont moins de 20 employé(e)s tandis que 89,5 % des établissements non-syndiqués ont moins de 20 employé(e)s. 26,4 % des milieux syndiqués ont de 20 à moins de 100 employé(e)s comparativement à 9,5 % dans les milieux non-syndiqués. Par ailleurs, 11 % des établissements syndiqués ont de 100 à 499 employé(e)s comparativement à 0,9 % des milieux non-syndiqués. Enfin, 2,3 % des établissements syndiqués ont plus de 500 employé(e)s tandis que seulement 0,1 % des établissements non-syndiqués ont plus de 500 employé(e)s. Ces différences notables suggèrent que généralement les établissements syndiqués sont de plus grande taille que les établissements non-syndiqués.

Au tableau V.14, on remarque que la plus grande proportion d'établissements syndiqués se retrouvent dans les industries suivantes : le commerce de détail et les services aux consommateurs (24,2 %), la construction (19,4 %), l'enseignement et les services de soins de santé (15,5 %), la fabrication (10,4%), le transport, entreposage et commerce de gros (9,6%), le service aux entreprises (5,2 %) et enfin les autres services publics (4,9%). Pour les autres industries, la proportion d'établissements syndiqués est somme toute similaire.

En ce qui a trait à la localisation des établissements, on constate que la plus forte proportion d'établissements syndiqués est observée au Québec, c'est-à-dire que 47,8 % de l'ensemble des établissements syndiqués se situent au Québec. Il est intéressant de noter que cette proportion est deux fois plus importante que celle observée en Ontario (22 %) qui est la seconde province en importance en ce qui concerne la présence syndicale. Autre donnée intéressante, 14 % des établissements syndiqués se situent en Colombie-Britannique.

**TABLEAU V.15 : Recours accru à la sous-traitance selon la présence syndicale dans les établissements canadiens en 1999**

Présence syndicale	Recours accru à la sous-traitance		
	Oui (%)	Non (%)	Total (N)
Établissements non-syndiqués	12,0	88,0	663 964
Établissements syndiqués	9,7	90,3	53 924
<b>Total (N)</b>			<b>717 888</b>

Au tableau V.15, on remarque que 12 % des établissements non-syndiqués ont recouru davantage à la sous-traitance en 1999 comparativement à 9,7 % des établissements syndiqués. Cette différence entre les établissements syndiqués et ceux non-syndiqués semble marginale à première vue, d'autant plus que le test de khi-carré réalisé entre ces deux variables n'est pas significatif ( $\alpha : 0,152$ ).

**TABLEAU V.16 : Disposition sur la sous-traitance dans les établissements syndiqués et recours à la sous-traitance**

Disposition sur la sous-traitance dans les établissements syndiqués	Recours accru à la sous-traitance		
	Oui (%)	Non (%)	Total (N)
Sous-traitance : Aucune discussion régulière	9,9	90,1	50 678
Sous-traitance : Discussions régulières	6,8	93,2	3 246
<b>Total (N)</b>			<b>53 924</b>
	Recours accru à la sous-traitance		
	Oui (%)	Non (%)	Total (N)
Sous-traitance : Aucune disposition	11,7	88,3	28 377
Sous-traitance : Disposition	7,4	92,6	25 548
<b>Total (N)</b>			<b>53 925</b>

Le tableau V.16 présente le recours accru à la sous-traitance ventilé selon les dispositions sur la sous-traitance<sup>24</sup> dans les établissements syndiqués. Les résultats montrent que 6,8 % des établissements syndiqués ayant des discussions régulières

<sup>24</sup> Selon la définition de Statistique Canada, on entend par disposition l'entente avec la plus importante unité de négociation.

avec l'employeur relative à la sous-traitance sous-traitent dans une proportion moindre que ceux qui n'ont pas de discussions régulières sur le sujet (9,9 %). D'autre part, les résultats soulignent le fait que 11,7 % des établissements sans aucune disposition sur la sous-traitance recourent à la sous-traitance dans une plus grande proportion que ceux avec une disposition (7,4 %). Ces écarts donnent à penser que les établissements syndiqués, qui ont des discussions régulières ou encore une disposition quelconque sur la sous-traitance, vont sous-traiter moins que les autres établissements syndiqués. Ces résultats laissent entendre qu'il y a des différences au sein même des établissements syndiqués en matière de sous-traitance. D'autre part, ces résultats laissent entrevoir la possibilité que les établissements syndiqués réussissent à diminuer le recours à la nouvelle sous-traitance, notamment par les mécanismes de la convention collective mais aussi par le rapport de force du syndicat. Nous y reviendrons.

**TABLEAU V.17 : Présence syndicale et augmentation de la flexibilité dans les établissements canadiens en 1999**

Présence syndicale	Recours accru aux travailleurs temporaires		Total (N)
	Oui (%)	Non (%)	
Établissements non-syndiqués	4,6	95,4	663 963
Établissements syndiqués	4,6	95,4	53 924
<b>Total (N)</b>			<b>717 887</b>
Présence syndicale	Recours accru aux travailleurs temporaires		Total (N)
	Oui (%)	Non (%)	
Établissements non-syndiqués	10,2	89,8	663 964
Établissements syndiqués	6,3	93,7	53 924
<b>Total (N)</b>			<b>717 888</b>

Le tableau V.17 précise les différences qui existent entre les établissements syndiqués et non-syndiqués en ce qui a trait à la flexibilité. Tout d'abord, le recours accru aux travailleurs temporaires est équivalent dans les établissements syndiqués et ceux non-syndiqués (4,6 %). D'ailleurs, le test de khi-carré réalisé confirme qu'il n'y a pas de lien entre la présence syndicale et le recours accru aux travailleurs temporaires ( $\alpha : 0,946$ ). D'autre part, pour ce qui est du recours accru aux travailleurs à temps partiel, on note une certaine différence entre les établissements syndiqués et non-syndiqués. Plus

précisément, les résultats montrent que les milieux de travail non-syndiqués ont recouru davantage aux travailleurs à temps partiel (10,7 %) comparativement aux établissements syndiqués (6,3 %). Cette différence est statistiquement significative selon le test de khi-carré réalisé ( $V = 0,034$   $C = 0,034$   $\alpha : 0,008$ ).

**TABLEAU V.18 : Présence syndicale et focalisation sur les activités critiques des établissements canadiens en 1999**

Présence syndicale	Réduction des effectifs		Total (N)
	Oui (%)	Non (%)	
Établissements non-syndiqués	7,9	92,1	663 963
Établissements syndiqués	20,8	79,2	53 924
<b>Total (N)</b>			717 887
Présence syndicale	Restructuration		Total (N)
	Oui (%)	Non (%)	
Établissements non-syndiqués	18,6	81,4	663 963
Établissements syndiqués	25,3	74,7	53 924
<b>Total (N)</b>			717 887

En ce qui concerne la focalisation sur les activités critiques de l'entreprise, les résultats identifient certains écarts entre les établissements syndiqués et les établissements non-syndiqués. Fait intéressant, 20,8 % des établissements syndiqués ont procédé à une réduction des effectifs contre 7,9% des établissements non-syndiqués. Ce résultat donne à penser que les coûts plus élevés en milieu syndiqué incitent les établissements à recourir à cette pratique plus souvent. D'ailleurs, le test de khi-carré réalisé suggère que cette différence est statistiquement significative ( $V = 0,120$   $C = 0,119$   $\alpha : 0,000$ ). En ce qui a trait à la restructuration et le remaniement des processus, les résultats du tableau V.18 indiquent que 25,3 % des établissements syndiqués ont procédé à une restructuration comparativement à 18,6 % de ceux non-syndiqués. Cette différence de proportion est statistiquement significative selon le test de khi-carré réalisé ( $V = 0,045$   $C = 0,044$   $\alpha : 0,000$ ).

**TABLEAU V.19 : Présence syndicale et importance relative de la réduction des coûts de main-d'œuvre et/ou d'exploitation dans la stratégie organisationnelle des établissements canadiens en 1999**

Réduction des coûts de la main-d'oeuvre	Établissements	
	Syndiqués (%)	Non-syndiqués (%)
Sans objet	14,5	24,6
Pas important	4,9	11,8
Un peu important	10,1	16,6
Important	30,1	29,4
Très important	29,9	13,2
Essentiel	10,5	4,5
<b>Total (N)</b>	<b>53 925</b>	<b>663 962</b>
Réduction des autres coûts d'exploitation	Établissements	
	Syndiqués (%)	Non-syndiqués (%)
Sans objet	7,9	18,8
Pas important	2,7	5,0
Un peu important	9,5	11,5
Important	37,9	40,7
Très important	31,9	18,7
Essentiel	10,1	5,3
<b>Total (N)</b>	<b>53 924</b>	<b>663 964</b>

Le tableau V.19 nous renseigne sur l'importance de la réduction des coûts dans la stratégie d'affaires de l'établissement selon la présence syndicale. Les différences observées entre les établissements syndiqués et les établissements non-syndiqués sont sans équivoque. En effet, les résultats montrent que 70,5 % des établissements syndiqués trouvent important, voire même essentiel, de réduire les coûts de main-d'œuvre comparativement à 47,1 % des milieux de travail non-syndiqués. Cette différence de proportion est statistiquement significative selon le test de khi-carré réalisé ( $V = 0,162$   $C = 0,160$   $\alpha : 0,000$ ). D'autre part, la tendance semble similaire en ce qui a trait aux autres coûts d'exploitation (coûts de production). Les résultats indiquent que 79,9 % des milieux de travail syndiqués considèrent important jusqu'à essentiel de réduire les autres coûts d'exploitation. À l'opposé, 64,7 % des établissements non-syndiqués trouvent important, voire essentiel, de réduire les coûts d'exploitation. La

différence est moins prononcée entre les établissements syndiqués et non-syndiqués en ce qui concerne la réduction des autres coûts d'exploitation. Malgré tout, cet écart est statistiquement significatif selon le test de khi-carré réalisé ( $\alpha : 0,000$   $V = 0,099$   $C = 0,099$ ). Afin de mieux saisir ces différences, nous approfondissons l'analyse des coûts de main-d'œuvre et la présence syndicale dans le prochain tableau.

**TABLEAU V.20 : Présence syndicale et coûts de main-d'œuvre dans les établissements canadiens en 1999**

	Coûts par employé(e) (salaire et avantages sociaux)	
	Moyenne (\$)	Écart-type
<b>Présence syndicale</b>		
Établissements non-syndiqués	26 286,2 \$	18 823,1 \$
Établissements syndiqués	34 810,0 \$	21 113,5 \$
	Proportion des coûts de main-d'œuvre sur les coûts totaux (dépenses d'exploitation)	
	Moyenne (%)	Écart-type
<b>Présence syndicale</b>		
Établissements non-syndiqués	41,4	24,1
Établissements syndiqués	45,0	25,0

En examinant le tableau V.20, on note certaines différences entre les coûts de main-d'œuvre des établissements syndiqués et non-syndiqués. En effet, on constate que le coût moyen par employé(e) dans les établissements syndiqués est de 34 810,0 \$, ce qui va au-delà du coût moyen par employé(e) dans les établissements non-syndiqués qui est de 26 286,2 \$. Cet écart entre les moyennes selon le test-t réalisé est significatif ( $t(6269) = -9,362$   $\alpha : 0,000$ ). Malgré tout, ces résultats doivent être interprétés avec une certaine réserve<sup>25</sup>. Pour ce qui est de la proportion des coûts de main-d'œuvre sur les coûts totaux (dépenses d'exploitation), la différence semble être plus marginale (45 % pour les milieux syndiqués et 41,4 % pour les milieux non-syndiqués), quoique statistiquement significative selon le test-t réalisé ( $t(6269) = -3,129$   $\alpha : 0,002$ ). Nous y reviendrons.

<sup>25</sup> Les coefficients de variation des coûts par employé(e) dans les milieux syndiqués et non-syndiqués sont supérieurs à 15 %.

**TABLEAU V.21 : Présence syndicale et introduction d'une nouvelle technologie dans les établissements canadiens en 1999**

<b>Mise en place d'une technologie commandée ou assistée</b>			
<b>Présence syndicale</b>	<b>Oui (%)</b>	<b>Non (%)</b>	<b>Total (N)</b>
Établissements non-syndiqués	4,0	96,0	663 963
Établissements syndiqués	8,7	91,3	53 924
<b>Total (N)</b>			<b>717 887</b>
<b>Mise en place d'autres technologies ou machines</b>			
<b>Présence syndicale</b>	<b>Oui (%)</b>	<b>Non (%)</b>	<b>Total (N)</b>
Établissements non-syndiqués	4,2	95,8	663 963
Établissements syndiqués	5,1	7,7	53 925
<b>Total (N)</b>			<b>717 888</b>

Au tableau V.21, on voit que 8,7 % des établissements syndiqués ont introduit une technologie commandée ou assistée contre 4 % pour les établissements non-syndiqués. Ce résultat suggère que l'on substitue davantage le travail par du capital puisque les coûts de main-d'œuvre en milieu syndiqué sont plus élevés. Par le fait même, cette différence est statistiquement significative selon le test de khi-carré réalisé ( $V = 0,061$   $C = 0,061$   $\alpha : 0,000$ ). Pour l'introduction d'autres technologies ou machines, les résultats sont similaires dans les deux types d'établissements (5,1 % dans les milieux syndiqués et 4,2 % dans les établissements non-syndiqués). Cet écart marginal n'est pas statistiquement significatif selon le test de khi-carré réalisé ( $\alpha : 0,369$ ).

**TABLEAU V.22 : Présence syndicale et importance relative de l'amélioration de la qualité des produits et/ou services dans la stratégie générale d'affaires des établissements en 1999**

Gestion de la qualité totale	Établissements	
	Syndiqués (%)	Non-syndiqués (%)
Sans objet	21,4	30,3
Pas important	1,7	3,0
Un peu important	4,1	5,3
Important	32,8	30,7
Très important	28,5	23,0
Essentiel	11,4	7,6
<b>Total (N)</b>	<b>53 924</b>	<b>663 963</b>
Amélioration de la qualité des produits et/ou services	Établissements	
	Syndiqués (%)	Non-syndiqués (%)
Sans objet	10,5	18,4
Pas important et peu important*	3,5	5,6
Important	31,4	33,0
Très important	36,8	31,1
Essentiel	17,8	11,9
<b>Total (N)</b>	<b>53 924</b>	<b>663 963</b>

\* Regroupement obligatoire en vertu des règles de confidentialité de Statistique Canada

Le tableau V.22 nous renseigne sur l'importance relative de la qualité dans la stratégie générale de l'établissement selon la présence syndicale. En premier lieu, on note une différence dans l'importance de la gestion de la qualité totale dans la stratégie des établissements. En effet, les résultats montrent que 72,8 % des milieux de travail syndiqués considèrent important jusqu'à essentiel le facteur de la gestion de la qualité totale comparativement à 61,4 % des milieux de travail non-syndiqués. Cet écart est statistiquement significatif selon le test de khi-carré réalisé ( $V = 0,069$   $C = 0,069$   $\alpha : 0,000$ ). On constate une différence similaire pour ce qui est de l'amélioration de la qualité des produits et/ou services. Dans les faits, 86 % des stratégies dans les milieux syndiqués considèrent important, voire même essentiel d'améliorer la qualité des produits et/ou services comparativement à 76 % pour leurs homologues non-syndiqués. Cette différence de proportion est aussi significative selon le test de khi-carré réalisé ( $V = 0,076$   $C = 0,075$   $\alpha : 0,000$ ).

**TABLEAU V.23 : Présence syndicale et fluctuation de la demande pour les produits et services dans les établissements canadiens en 1999**

Présence syndicale	Pointes saisonnières d'employé(e)s		Total (N)
	Oui (%)	Non (%)	
Établissements non-syndiqués	29,6	70,4	663 964
Établissements syndiqués	45,8	54,2	53 924
<b>Total (N)</b>			<b>717 888</b>

Pour ce qui est des fluctuations de la demande pour les produits et services, les pointes saisonnières d'employé(e)s sont plus présentes dans les établissements syndiqués. Selon les résultats, 45,8 % des milieux syndiqués ont des pointes saisonnières d'employé(e)s et seulement 29,6 % pour les établissements non-syndiqués. D'ailleurs, le test de khi-carré suggère que cette différence est statistiquement significative ( $V = 0,093$   $C = 0,092$   $\alpha : 0,000$ ).

**TABLEAU V.24 : Présence syndicale, intensité et provenance de la concurrence pour les établissements canadiens en 1999**

Concurrence locale	Établissements	
	Syndiqués (%)	Non-syndiqués (%)
Sans objet	13,1	7,0
Pas important	2,8	5,8
Un peu important	12,5	11,1
Important	22,2	30,0
Très important	33,3	28,4
Essentiel	16,1	17,5
<b>Total (N)</b>	<b>40 236</b>	<b>521 305</b>
N/A (Ne s'applique pas)	156 346	
Concurrence canadienne	Établissements	
	Syndiqués (%)	Non-syndiqués (%)
Sans objet	45,5	54,9
Pas important	1,3	1,8
Un peu important	9,3	6,3
Important	12,7	16,7
Très important	23,7	11,9
Essentiel	7,5	8,3
<b>Total (N)</b>	<b>40 236</b>	<b>521 304</b>
N/A (Ne s'applique pas)	156 347	
Concurrence américaine	Établissements	
	Syndiqués (%)	Non-syndiqués (%)
Sans objet	71,3	74,5
Pas important	2,5	1,3
Un peu important	2,5	4,6
Important	5,7	8,6
Très important	12,4	7,4
Essentiel	5,6	3,8
<b>Total (N)</b>	<b>40 236</b>	<b>521 305</b>
N/A (Ne s'applique pas)	156 346	
Concurrence internationale	Établissements	
	Syndiqués (%)	Non-syndiqués (%)
Sans objet	79,3	85,9
Pas important	0,8	2,5
Un peu important	4,8	3,3
Important	3,0	2,9
Très important	8,5	3,2
Essentiel	3,6	2,3
<b>Total (N)</b>	<b>40 236</b>	<b>521 304</b>
N/A (Ne s'applique pas)	156 347	
Intensité de la concurrence	Établissements	
	Syndiqués (%)	Non-syndiqués (%)
Aucune concurrence importante	32,0	32,1
Concurrence importante d'une appartenance	42,1	40,6
Concurrence importante de deux appartenances	11,7	15,2
Concurrence importante de trois appartenances	6,9	8,6
Concurrence importante de quatre appartenances	7,2	3,5
<b>Total (N)</b>	<b>53 925</b>	<b>663 963</b>

En examinant le tableau V.24 sur la concurrence, on observe les différences dans la provenance et l'intensité de la concurrence selon la présence syndicale. On constate tout d'abord que les établissements non-syndiqués (76 %) sont exposés à une concurrence un peu plus prononcée au niveau local que les établissements syndiqués (71,6%). En ce qui concerne la concurrence canadienne, les résultats montrent qu'elle est un peu plus grande dans les milieux syndiqués (43,9 %) que dans ceux non-syndiqués (37%). Les résultats vont dans le même sens pour la concurrence américaine (23,8% pour les établissements syndiqués et 19,7 % pour les établissements non-syndiqués). Pour ce qui est de la concurrence de provenance internationale, on remarque que les établissements syndiqués sont exposés à cette concurrence de façon plus importante (15,1%) que les milieux non-syndiqués (8,4%). Enfin, en regardant l'intensité de la concurrence<sup>26</sup>, on constate que les résultats sont somme toute semblables entre les établissements syndiqués et non-syndiqués. Pour 32,1 % des établissements syndiqués, il n'y aurait pas de concurrence, pour 42,1 %, la concurrence proviendrait d'un niveau, pour 11,7 %, de deux niveaux, pour 6,9 % de trois niveaux et enfin pour 7,2 %, de quatre niveaux. Pour les établissements non-syndiqués, 32,1 % disent ne faire face à aucune concurrence. Pour 40,6 % d'entre eux, la concurrence proviendrait d'un niveau, pour 15,2%, de deux niveaux, pour 8,6 % de trois niveaux et finalement pour 3,5 %, de quatre niveaux. À l'instar de ces résultats, il est difficile de présumer qu'il y a une compétition plus intense dans les milieux syndiqués que dans ceux non-syndiqués, malgré que l'on puisse observer certaines différences au tableau V.24. Malgré tout, ces différences dans l'intensité de la concurrence, quoique minimes, sont statistiquement significatives ( $V = 0,059$   $C = 0,059$   $\alpha : 0,000$ ).

---

<sup>26</sup> Il s'agit de la possibilité pour un établissement de faire face à la concurrence de plusieurs niveaux, soit la concurrence de provenance locale, canadienne, américaine et internationale.

## 5.2 Analyse de corrélation

Afin de vérifier le sens et la force des relations entre les variables, nous avons réalisé une matrice de corrélation avec les principaux déterminants<sup>27</sup> du recours à la sous-traitance. Avant d'expliquer les résultats obtenus, il est important de mentionner que nous avons transformé<sup>28</sup> certaines variables à l'étude pour trois raisons : 1- respecter les contraintes méthodologiques de Statistique Canada, 2- respecter les paramètres de l'utilisation de la régression logistique et 3- simplifier le modèle et l'analyse des résultats.

Au tableau V.25, on remarque que plusieurs variables sont liées au recours accru à la sous-traitance et à la présence syndicale (voir aussi section 5.1.2).

À prime abord, la présence syndicale est négativement corrélée au recours à la sous-traitance ( $r : -0,019$   $\alpha : 0,137$ ) mais ce résultat n'est pas significatif. On obtient un résultat semblable concernant le lien entre le taux de syndicalisation dans l'établissement et le recours à la sous-traitance ( $r : -0,014$   $\alpha : 0,273$ ).

On remarque aussi au tableau V.25 que le recours accru aux travailleurs atypiques est positivement corrélé au recours accru à la sous-traitance ( $r : 0,256$   $\alpha : 0,000$ ). Selon les résultats, le facteur « *recours aux travailleurs atypiques* » varie dans le même sens que le recours accru à la sous-traitance.

---

<sup>27</sup> Afin de restreindre la taille de la matrice, nous avons volontairement retiré de la matrice de corrélation les variables « *industrie* » et « *région* ». Les résultats significatifs en lien avec ces variables seront tout de même présentés dans les analyses subséquentes. Les résultats peuvent être disponibles sur demande à l'auteur.

<sup>28</sup> Les variables « *réduction des coûts de main-d'œuvre et réduction des autres coûts d'exploitation* » (voir tableau 7) ont été dichotomisées selon que le facteur soit essentiel ou non, et par la suite, additionnées afin d'en faire une échelle additive. En sachant que le facteur est essentiel, nous étions certains qu'il s'agissait vraiment d'un facteur important de la stratégie d'affaires. Les variables « *mise en place d'une technologie assistée ou commandée et mise en place d'autres technologies ou machines* » ont été additionnées afin d'alléger le modèle. Les variables « *recours accru aux travailleurs temporaires et recours accru aux travailleurs à temps partiel* » (voir tableau 5) ont aussi été additionnées. Les variables « *gestion de la qualité et amélioration de la qualité des produits et / ou services* » (voir tableau 11) ont été dichotomisées et additionnées selon que le facteur soit essentiel ou non, et ce, pour les mêmes raisons. Pour la variable concurrence, nous avons utilisé l'intensité de la concurrence.

TABLEAU V.25 : Matrice de corrélation

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Recours à la sous-traitance														
2. Présence syndicale	-0,019													
3. Taux de syndicalisation dans les établissements	-0,014	0,949***												
4. Réduction des effectifs	0,150***	0,120***	0,106***											
5. Recours accru aux travailleurs atypiques (temps partiel, temporaire)	0,256***	-0,024	-0,028**	0,147***										
6. Restructuration (remaniement des processus)	0,370***	0,045***	0,054***	0,193***	0,232***									
7. Réduction des coûts de main-d'oeuvre et/ou d'exploitation	0,167***	0,075***	0,058***	0,050***	0,068***	0,133***								
8. Coûts de main-d'oeuvre par employé(e)	0,068***	0,117***	0,102***	0,078***	-0,048***	0,083***	0,013							
9. Importance des coûts de main-d'oeuvre sur les coûts totaux	0,038***	0,039***	0,030**	-0,003	0,005	0,046***	-0,014	0,188***						
10. Introduction d'une technologie spécialisée	0,139***	0,051***	0,067***	0,038***	0,102***	0,133***	0,096***	0,039***	0,009					
11. Gestion de la qualité et amélioration de la qualité des produits et services	0,208***	0,065***	0,067***	0,083***	0,048***	0,252***	0,208***	0,033***	0,032**	0,106***				
12. Pointes saisonnières d'employé(e)s	0,061***	0,092***	0,094***	0,100***	0,166***	0,052***	0,070***	-0,018	-0,067***	0,041***	0,031**			
13. Nombre de concurrents importants	0,137***	0,011	-0,001	0,071***	0,051***	0,135***	0,079***	0,142***	-0,069***	0,097***	0,128***	0,076***		
14. Nombre d'employé(e)s dans l'établissement (taille)	0,033***	0,196***	0,180***	0,069***	0,049***	0,105***	0,026**	0,062***	0,030**	0,046***	0,057***	0,028**	0,041***	

\* Significatif à 10 %. \*\* Significatif à 5 %. \*\*\* Significatif à 1 %.

Il est à noter que les variables « 1, 2, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13 » sont des variables qualitatives et que la valeur statistique de ces corrélations est relativement incertaine puisque l'analyse de corrélation est prévue en théorie pour des variables quantitatives.

Les variables « 3 et 8 » sont présentées dans la matrice de corrélation mais ne sont pas dans l'analyse de régression logistique d'une part, pour éliminer les problèmes de multicollinéarité et d'autre part, pour ne pas doubler certaines variables déjà présentes dans le modèle.

Pour continuer, on observe une corrélation positive entre la réduction des effectifs et le recours accru à la sous-traitance ( $r : 0,150 \alpha : 0,000$ ). De plus, la restructuration et le recours accru à la sous-traitance sont positivement corrélés ( $\alpha : 0,000 ; r : 0,370$ ). Ce résultat met en évidence un lien positif entre les restructurations et le recours accru à la sous-traitance.

D'autre part, on constate que les variables « *réduction des coûts* » et « *recours accru à la sous-traitance* » sont positivement corrélées ( $r : 0,167 \alpha : 0,000$ ). Ce résultat donne à penser que les établissements canadiens accordant une importance relative à la réduction des coûts de main-d'œuvre et/ou des autres coûts d'exploitation dans la stratégie d'affaires vont recourir davantage à la sous-traitance. Pour continuer, on note une faible corrélation positive entre le recours accru à la sous-traitance et l'importance des coûts de main-d'œuvre sur les coûts totaux ( $r : 0,038 \alpha : 0,003$ ). Rappelons qu'un résultat similaire a été trouvé avec le test-t réalisé (voir section 5.1.1). Fait plus intéressant, on remarque une corrélation positive légèrement plus élevée entre les coûts de main-d'œuvre par employé(e) et le recours accru à la sous-traitance ( $r : 0,068 \alpha : 0,000$ ), tel que montré avec le test-t réalisé (voir section 5.1.1). En d'autres mots, les coûts de main-d'œuvre par employé(e) varient dans le même sens que le recours accru à la sous-traitance. Toutefois, ce résultat doit être interprété avec une certaine retenue puisque le coefficient de corrélation est faible.

De plus, les résultats indiquent que l'introduction d'une nouvelle technologie est positivement corrélée au recours à la sous-traitance ( $r : 0,139 \alpha : 0,000$ ). Les résultats montrent aussi une corrélation positive entre l'importance du facteur « *amélioration de la qualité* » dans la stratégie d'affaires et le recours accru à la sous-traitance ( $r : 0,208 \alpha : 0,000$ ). Il semble, selon l'analyse de corrélation, que les deux variables varient positivement dans le même sens.

Pour continuer, on constate aussi une faible corrélation entre les pointes saisonnières d'employé(e)s et le recours accru à la sous-traitance ( $r : 0,061 \alpha : 0,000$ ). Ce résultat demande toutefois à être interprété avec une certaine prudence puisque le lien entre ces deux variables est relativement faible. Un lien de corrélation significatif a aussi été mesuré entre l'intensité de la concurrence et le recours accru à la sous-traitance ( $r : 0,137 \alpha : 0,000$ ). Enfin, on remarque une très faible corrélation entre le nombre

d'employé(e)s et le recours à la sous-traitance ( $r: 0,033 \alpha :0,009$ ). Cependant, ce résultat est marginal.

En résumé, nous remarquons à partir de l'analyse de corrélation que plusieurs variables semblent corrélées au recours accru à la sous-traitance. Ceci ne manquera pas d'éclairer les analyses subséquentes.

### **5.3 Analyse multivariée**

#### **5.3.1 Modèle général**

Afin d'évaluer l'effet net de chacun des déterminants du recours à la sous-traitance au Canada, nous avons réalisé une régression logistique binomiale. L'utilisation de ce type de régression est nécessaire lorsque la variable dépendante est de nature dichotomique (Menard 2001). La régression logistique a été réalisée avec la méthode « *bootstrap* », permettant ainsi d'éliminer complètement les effets de plan de l'échantillon original en produisant des échantillons synthétiques appelés « *répliques* ». Cette méthode permet de calculer, d'une manière très précise, la variance par l'emploi du ré-échantillonnage, ce qui est nécessaire lorsque les données utilisées proviennent d'une enquête à plan complexe comme l'*EMTE* (Rust et Rao 1996 ; Lohr 1999 ; Statistique Canada 2004).

En se basant sur les variables du modèle conceptuel (voir section 2.1), le modèle d'estimation intègre les déterminants internes suivants, soit la présence syndicale, la recherche de flexibilité par l'entremise du recours accru aux travailleurs atypiques, la focalisation sur les activités critiques mesurée par la réduction des effectifs et la restructuration des établissements, la réduction des coûts mesurée par son importance relative dans la stratégie organisationnelle ainsi que par l'importance des coûts de main-d'œuvre sur les dépenses d'exploitation de l'établissement. L'accès à une technologie spécialisée est mesurée par l'introduction de nouvelles technologies. L'augmentation de la qualité des produits et services est mesurée par l'importance relative de la gestion de la qualité totale et l'amélioration de la qualité des produits et/ou services dans la stratégie d'affaires. Le modèle d'estimation intègre aussi les déterminants externes suivants, soit les fluctuations de la demande mesurées par les pointes saisonnières d'employé(e)s ainsi que la concurrence mesurée par l'intensité de la concurrence. Notons aussi que les variables contrôles suivantes ont été intégrées au modèle : la taille de l'établissement (le nombre d'employé(e)s), l'industrie et la localisation des établissements.

Tableau V.26 : Régression logistique binomiale : Modèle général

Variables dans le modèle	Coefficients B non-standardisés	Coefficients B partiellement standardisés	Wald	Seuil de signification	Rapport de côtes	Intervalle de confiance (borne inférieure)	Intervalle de confiance (borne supérieure)
<b>Variables dans le modèle</b>							
Constante	-4,357	-1,142	84,069	0,000	0,013	0,005	0,033
<b>Déterminants internes</b>							
Présence syndicale	-0,606	-0,100	4,150	0,042	0,545	0,304	0,977
Recours accru aux travailleurs atypiques	0,904	0,090	25,162	0,000	2,470	1,735	3,518
Réduction des effectifs	0,694	0,125	4,502	0,034	2,002	1,054	3,801
Restructuration	1,621	0,209	47,831	0,000	5,058	3,195	8,007
Réduction des coûts de main-d'œuvre et/ou d'exploitation	0,417	0,042	5,332	0,021	1,518	1,065	2,163
Importance des coûts de main-d'œuvre sur les coûts totaux	0,005	0,000	0,876	0,349	1,005	0,995	1,014
Introduction de nouvelles technologies	0,481	0,063	4,163	0,041	1,618	1,019	2,568
Gestion de la qualité et amélioration de la qualité des produits et services	0,467	0,029	16,981	0,000	1,595	1,278	1,992
<b>Déterminants externes</b>							
Pointes saisonnières d'employé(e)s	0,056	0,008	0,048	0,827	1,058	0,639	1,753
Intensité de la concurrence	0,166	0,008	3,414	0,065	1,180	0,990	1,407
<b>Variables contrôlées*</b>							
Nombre d'employé(e)s dans l'établissement (taille)	0,000	0,000	1,016	0,313	1,000	0,999	1,000
1- Foresterie, extraction minière, de pétrole et de gaz	0,917	0,261	3,155	0,076	2,501	0,910	6,876
2- Fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre	0,800	0,203	3,014	0,083	2,225	0,902	5,487
3- Fabrication primaire	0,784	0,206	2,714	0,099	2,190	0,862	5,564
4- Fabrication secondaire	0,638	0,145	2,398	0,122	1,893	0,844	4,244
5- Fabrication tertiaire à forte intensité de capital	1,135	0,290	5,977	0,014	3,111	1,252	7,726
6- Construction	0,380	0,092	0,749	0,387	1,463	0,618	3,462
7- Transport, entreposage et commerce de gros	0,490	0,126	1,105	0,293	1,632	0,655	4,070
8- Communication et autres services publics	0,422	0,105	0,873	0,350	1,525	0,629	3,695
9- Commerce de détail et services aux consommateurs	0,678	0,152	2,773	0,096	1,969	0,887	4,371
10- Finances et assurances	-0,030	-0,008	0,004	0,949	0,970	0,382	2,462
11- Services immobiliers et de location	0,163	0,048	0,093	0,760	1,177	0,413	3,360
12- Services aux entreprises	0,020	0,006	0,001	0,969	1,021	0,365	2,855
13- Enseignement et services de soins de santé	-0,211	-0,048	0,259	0,611	0,810	0,359	1,825
Atlantique	-0,615	-0,167	1,558	0,212	0,541	0,206	1,420
Ontario	0,446	0,076	2,097	0,148	1,562	0,854	2,855
Alberta	0,148	0,028	0,188	0,665	1,160	0,593	2,271
Colombie-Britannique	-0,174	-0,035	0,226	0,635	0,841	0,411	1,720
Manitoba	-0,334	-0,131	0,219	0,640	0,716	0,177	2,899
Saskatchewan	-0,548	-0,153	1,170	0,279	0,578	0,214	1,560

\*A noter que nous utilisons une catégorie de référence dans une variable par catégorie afin d'être en mesure d'évaluer le coefficient b (erreur de tolérance zéro). Nous avons donc retiré volontairement de l'analyse l'industrie de l'information et industries culturelles comme catégorie de référence, en raison du moins grand nombre d'établissements recourant à la sous-traitance dans cette industrie. Nous avons aussi retiré volontairement de l'analyse la région Québec afin de l'utiliser comme catégorie de référence, en raison du plus grand nombre d'établissements recourant à la sous-traitance dans cette région.

Pour débiter la présentation des résultats de l'analyse de régression logistique (tableau V.26), on constate que la présence syndicale<sup>29</sup> est liée négativement au recours accru à la sous-traitance ( $B : -0,606 \alpha : 0,042$ ). Le poids de cette variable, dans l'explication du recours accru à la sous-traitance, est somme toute important ( $b^*_s : -0,100$ )<sup>30</sup>. Ce résultat donne à penser que la présence syndicale a un impact négatif sur le recours à la sous-traitance.

D'autre part, le recours accru aux travailleurs atypiques (travailleurs temporaires et à temps partiel) est positivement lié au recours à la sous-traitance ( $B : 0,904 \alpha : 0,000$ ). Son poids, dans l'explication de la variable dépendante ( $b^*_s : 0,090$ ), est relativement important. En d'autres mots, la recherche de la flexibilité numérique semble se traduire par un recours accru à la sous-traitance.

Pour continuer, la réduction des effectifs est positivement liée au recours à la sous-traitance ( $B : 0,694 \alpha : 0,034$ ). Elle est une variable importante et fondamentale dans l'explication du recours accru à la sous-traitance ( $b^*_s : 0,125$ ). Selon les résultats, la restructuration est aussi positivement liée au recours accru à la sous-traitance ( $B : 1,621 \alpha : 0,000$ ). Cette variable est une des plus importantes dans l'explication de la variable dépendante ( $b^*_s : 0,209$ ). Les liens trouvés entre le recours accru à la sous-traitance et ces deux mesures, soit la réduction des effectifs et la restructuration, suggèrent que plus un établissement se concentre sur ses activités critiques, plus il sous-traite.

---

<sup>29</sup> Nous avons préféré utiliser l'indicateur dichotomique de la présence syndicale afin de mieux comparer ces résultats à ceux obtenus avec la base de données *Echo Sondage* (2003), puisque les deux indicateurs de la présence syndicale étaient identiques dans les deux bases de données. Par ailleurs, nous avons effectué certaines estimations en utilisant la proportion de l'effectif syndiqué sur l'effectif syndicable. L'utilisation du taux de syndicalisation dans l'estimation était cependant inapproprié puisque le coefficient de variation de cette variable est supérieur à 15 % (C.v. = 49,1 %) et que la variance de l'estimation du paramètre et l'écart type du paramètre sont aussi supérieurs au coefficient B (Falissard 1996).

<sup>30</sup> Le coefficient partiellement standardisé permet d'évaluer l'importance de chacune des variables significatives dans l'estimation réalisée. Tel que suggéré par Agresti (1996) et tel que mentionné par Menard (1995), nous avons mesuré les coefficients partiellement standardisés avec la formule suivante :  $b^*_s = (b)/(s_x) / (\pi\sqrt{3})$ , où  $b$  est le coefficient non-standardisé,  $s_x$  l'écart-type de la variable indépendante, et  $(\pi\sqrt{3})$  l'écart-type de la distribution standard de la variable dépendante. Nous avons mesuré les coefficients partiellement standardisés plutôt que les coefficients standardisés puisque nous n'étions pas en mesure de connaître la variation empirique de la variable dépendante.

On constate également que l'importance relative de la réduction des coûts de main-d'œuvre et/ou des autres coûts d'exploitation dans la stratégie d'affaires est positivement liée au recours accru à la sous-traitance ( $B : 0,417 \alpha : 0,021$ ). Autrement dit, cela implique que les établissements pour lesquels la réduction des coûts était un aspect crucial de leur stratégie ont sous-traité davantage que les autres établissements au cours de 1999. Toutefois, le poids de cette variable dans l'explication du recours accru à la sous-traitance est relativement faible ( $b^*_s : 0,042$ ). D'autre part, la proportion des coûts de main-d'œuvre sur les coûts totaux (dépenses d'exploitation) n'est pas liée significativement au recours accru à la sous-traitance dans l'estimation réalisée. Rappelons que l'écart entre la proportion des coûts de main-d'œuvre et les coûts totaux entre les établissements qui ont sous-traité davantage et ceux qui n'ont pas sous-traité était marginal (voir section 5.1.1).

Les résultats montrent aussi que l'introduction d'une nouvelle technologie est positivement liée au recours accru à la sous-traitance ( $B : 0,481 \alpha : 0,041$ ). Rappelons que le modèle conceptuel stipulait que plus un établissement a des besoins en technologies spécialisées, plus il sous-traite. L'importance relative de cette variable dans l'estimation réalisée est relativement faible ( $b^*_s : 0,063$ ).

De plus, on note un lien positif entre l'importance du facteur « *gestion de la qualité et amélioration de la qualité des produits et/ou services* » dans la stratégie organisationnelle et le recours accru à la sous-traitance. Il semble que la gestion de la qualité totale et/ou l'amélioration de la qualité des produits et/ou services est positivement liée au recours à la sous-traitance ( $B : 0,467 \alpha : 0,000$ ). Donc, plus on recherche la qualité et plus on sous-traite. Toutefois, l'importance relative de cette variable dans l'explication du recours à la sous-traitance est faible ( $b^*_s : 0,029$ ).

L'estimation réalisée montre par ailleurs que les pointes saisonnières ne sont pas liées de façon significative au recours accru à la sous-traitance ( $\alpha : 0,827$ ). Toujours au tableau V.26, on constate que l'intensité de la concurrence est liée positivement au recours à la sous-traitance ( $B : 0,166 \alpha : 0,065$ ). Les résultats donnent à penser que plus un établissement fait face à une concurrence intense, plus il va sous-traiter. Cependant, le poids de cette variable dans l'explication du recours à la sous-traitance

est marginal ( $b^*_s : 0,008$ ). D'autre part, la taille de l'établissement dans l'estimation réalisée n'est pas liée au recours accru à la sous-traitance ( $\alpha : 0,313$ ).

En ce qui concerne les industries, l'industrie « *fabrication tertiaire à forte intensité de capital* » est positivement liée au recours accru à la sous-traitance ( $B : 1,135 \alpha : 0,014$ ). Ce résultat donne à penser qu'il y a plus de sous-traitance dans l'industrie de la fabrication tertiaire à forte intensité de capital ( $b^*_s : 0,261$ ) que dans l'industrie de l'information et industries culturelles. Mentionnons par ailleurs que les industries de la foresterie, de l'extraction minière, de pétrole et de gaz ( $B : 0,917 b^*_s : 0,203 \alpha : 0,076$ ), de la fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre ( $B : 0,800 b^*_s : 0,206 \alpha : 0,083$ ), de la fabrication primaire ( $B : 0,784 b^*_s : 0,290 \alpha : 0,099$ ) et du commerce de détail et services aux consommateurs ( $B : 0,678 b^*_s : 0,152 \alpha : 0,096$ ) sont positivement liées au recours à la sous-traitance. Dans ces industries, on sous-traite davantage que dans l'industrie de l'information et les industries culturelles.

Enfin, bien que nous ayons contrôlé la localisation de l'établissement dans l'estimation réalisée, aucune des régions où se situent les établissements n'est liée significativement au recours accru à la sous-traitance.

En résumé, on constate que plusieurs variables sont liées au recours à la sous-traitance. Tout d'abord, nous remarquons que la présence syndicale est significativement et négativement liée au recours accru à la sous-traitance. Un lien positif et significatif de l'indicateur de flexibilité numérique avec le recours à la sous-traitance est aussi constaté. On remarque de plus un lien positif et significatif entre les indicateurs de focalisation sur les activités clés et le recours accru à la sous-traitance. D'autre part, les établissements pour lesquels la réduction des coûts est essentielle dans la stratégie d'affaires sous-traitent davantage. L'introduction de nouvelles technologies est aussi liée au recours accru à la sous-traitance. Parallèlement à cela, les établissements pour lesquels la qualité des produits et/ou services est essentielle vont sous-traiter davantage. Il semble aussi que l'intensité de la concurrence est liée positivement au recours à la sous-traitance. Enfin, nous avons également remarqué que le fait d'être dans certaines industries est lié positivement au recours à la sous-traitance.

Avant d'approfondir l'interprétation de ces résultats, nous présentons un modèle sectoriel du secteur manufacturier dont les résultats pourraient être directement comparés à ceux obtenus à partir de la base de données *Echo Sondage* (2003).

### **5.3.2 Modèle sectoriel : Le cas du secteur manufacturier**

À des fins comparatives, nous avons réalisé une deuxième régression logistique du modèle des déterminants du recours à la sous-traitance. Mentionnons que l'estimation est identique à celle de la section précédente et a été réalisée avec les mêmes outils statistiques (voir section 5.3.1). Toutefois, l'estimation porte seulement sur les établissements du secteur manufacturier<sup>31</sup> au Québec et en Ontario.

Les résultats montrent que la présence syndicale est liée négativement au recours accru à la sous-traitance ( $B : -0,848 \alpha : 0,027$ ). Le poids de cette variable dans l'explication du recours accru à la sous-traitance est substantiel ( $b^*_s : -0,179$ ). En effet, la présence syndicale est une des variables les plus importantes dans l'explication du recours accru à la sous-traitance. Comparativement aux résultats obtenus à partir des données de *Echo Sondage* (2003), il semble que la présence syndicale dans le secteur manufacturier diminue l'attrait à la nouvelle sous-traitance. Ce résultat est conforme à ce que nous avons obtenu dans le modèle général (voir section 5.3.1).

D'autre part, le recours accru aux travailleurs atypiques est positivement et significativement lié au recours accru à la sous-traitance ( $B : 0,632 \alpha : 0,004$ ). Le poids de cette variable dans l'explication de la variable dépendante est faible, mais non-négligeable ( $b^*_s : 0,077$ ). En bref, tel qu'estimé dans le modèle général, l'accroissement de la flexibilité numérique dans le secteur manufacturier est lié au recours accru à la sous-traitance.

---

<sup>31</sup> Le secteur manufacturier comprend les quatre industries suivantes, soit : 1- la fabrication primaire, 2- la fabrication secondaire, 3- la fabrication tertiaire à haute intensité de capital et 4- la fabrication tertiaire à haute intensité de main-d'œuvre. Il s'agit exactement des quatre sous-secteurs de la base de données *Echo Sondage* (2003).

**TABLEAU V.27 : Régression logistique binomiale : Secteur manufacturier**

	Coefficients B non-standardisés	Coefficients B partiellement standardisés	Wald	Seuil de signification	Rapport de côtes	Intervalle de confiance (borne inférieure)	Intervalle de confiance (borne supérieure)
<b>Variables dans le modèle</b>							
Constante	-4,481	-0,989	125,194	0,000	0,011	0,005	0,024
<b>Déterminants internes</b>							
Présence syndicale	-0,848	-0,179	4,915	0,027	0,428	0,202	0,906
Recours accru aux travailleurs atypiques	0,632	0,077	8,107	0,004	1,882	1,218	2,908
Réduction des effectifs	0,786	0,193	3,101	0,078	2,194	0,915	5,258
Restructuration	1,494	0,242	25,960	0,000	4,456	2,508	7,917
Réduction des coûts de main-d'oeuvre et/ou d'exploitation	0,589	0,071	7,253	0,007	1,803	1,174	2,769
Importance des coûts de main-d'oeuvre sur les coûts totaux	0,011	0,000	2,968	0,085	1,011	0,999	1,023
Introduction de nouvelles technologies	0,452	0,077	2,139	0,144	1,572	0,857	2,883
Gestion de la qualité et amélioration de la qualité des produits et services	0,620	0,052	16,631	0,000	1,860	1,380	2,506
<b>Déterminants externes</b>							
Pointes saisonnières d'employé(e)s	0,153	0,026	0,237	0,626	1,165	0,630	2,153
Intensité de la concurrence	0,309	0,016	10,748	0,001	1,362	1,132	1,638
<b>Variables contrôles*</b>							
Nombre d'employé(e)s dans l'établissement (taille)	0,000	0,000	0,376	0,540	0,999	0,999	1,000
Ontario	0,366	0,061	1,470	0,225	1,441	0,798	2,603

\*À noter que nous utilisons une catégorie de référence dans une variable par catégorie afin d'évaluer le coefficient b (erreur de tolérance zéro). Nous avons donc retiré volontairement de l'analyse la région Québec afin de l'utiliser comme catégorie de référence, en raison du plus grand nombre d'établissements recourant à la sous-traitance dans cette région.

Par ailleurs, les résultats montrent que la réduction des effectifs est positivement liée au recours à la sous-traitance ( $B : 0,786 \alpha : 0,078$ ). Cette variable dans l'explication du recours accru à la sous-traitance est relativement importante ( $b^*_s : 0,193$ ). Tel qu'estimé dans le modèle général, ce résultat prouve que la focalisation sur les activités critiques est liée au recours à la nouvelle sous-traitance. Par ailleurs, les résultats montrent que la restructuration est positivement et significativement liée au recours à la sous-traitance ( $B : 1,494 \alpha : 0,000$ ). L'estimation réalisée montre que ce prédicateur est fortement important dans la décision de sous-traiter ( $b^*_s : 0,242$ ). Conformément à ce que nous avons trouvé dans le modèle général (voir section 5.3.1), les établissements du secteur manufacturier procédant à des restructurations sous-traitent davantage que les autres.

Au tableau V.27, on remarque que l'importance relative de la réduction des coûts de main-d'œuvre et/ou des autres coûts d'exploitation dans la stratégie organisationnelle est positivement liée au recours à la sous-traitance ( $B : 0,589 \alpha : 0,007$ ). En d'autres mots, les établissements du secteur manufacturier, pour qui la réduction des coûts est un facteur essentiel de la stratégie d'affaires, ont sous-traité davantage en 1999. L'estimation réalisée tend à montrer que le poids de cette variable dans l'explication du recours à la sous-traitance est faible ( $b^*_s : 0,071$ ). Par ailleurs, la proportion des coûts de main-d'œuvre sur les coûts totaux est faiblement liée au recours accru à la sous-traitance dans le secteur manufacturier ( $B : 0,011 \alpha : 0,085$ ). Toutefois, l'estimation réalisée montre que l'effet de cette variable dans la décision de sous-traiter est non perceptible ( $b^*_s : 0,000$ ).

Pour continuer, mentionnons que l'introduction d'une nouvelle technologie n'est pas liée au recours à la sous-traitance ( $\alpha : 0,144$ ). Contrairement à ce que nous avons découvert à partir des résultats du modèle général, l'introduction d'une nouvelle technologie n'est pas liée au recours accru à la sous-traitance dans le secteur manufacturier au Québec et en Ontario.

D'autre part, on constate que l'importance relative de la « *gestion de la qualité et l'amélioration de la qualité des produits et/ou services* » dans la stratégie d'affaires est positivement liée au recours accru à la sous-traitance ( $B : 0,620 \alpha : 0,000$ ). Le poids de cette variable est faible dans l'explication de la variable dépendante ( $b^*_s : 0,052$ ).

Par ailleurs, les résultats indiquent que les pointes saisonnières ne sont pas liées au recours à la sous-traitance ( $\alpha : 0,626$ ). Rappelons que nous avons relevé un résultat similaire dans le modèle général (voir section 5.3.1). Toutefois, l'intensité de la concurrence est positivement liée au recours accru à la sous-traitance ( $B : 0,309$   $\alpha : 0,001$ ), tel que découvert dans le modèle général. Ce résultat fait mention d'une augmentation de la sous-traitance dans un contexte de concurrence intense ( $b^*_s : 0,016$ ).

Enfin, l'estimation réalisée tend à montrer que la taille de l'établissement n'est pas liée au recours à la sous-traitance ( $\alpha : 0,540$ ). Fait intéressant, nous avons trouvé le même résultat dans le modèle général, mais aussi dans les résultats obtenus à partir de la base de données *Echo Sondage* (2003). Pour terminer, les résultats montrent que la localisation de l'établissement n'est pas liée au recours à la sous-traitance ( $\alpha : 0,225$ ). D'ailleurs, la localisation n'est pas significativement liée au recours à la sous-traitance dans le modèle général, mais non plus dans les résultats obtenus avec *Echo Sondage* (2003).

En résumé, on observe plusieurs similarités entre le modèle général et le modèle sectoriel (secteur manufacturier). En effet, les estimations réalisées montrent d'une part, que le modèle est stable, et d'autre part, qu'environ les mêmes variables sont significatives dans les différentes estimations réalisées. Soulignons rapidement que les variables liées au recours à la sous-traitance dans cette estimation du secteur manufacturier au Québec et en Ontario sont : la présence syndicale (-), le recours accru aux travailleurs atypiques (+), la réduction des effectifs (+), la restructuration (+), la réduction des coûts de main-d'œuvre et/ou des autres coûts d'exploitation (+), la proportion des coûts de main-d'œuvre sur les coûts totaux (+), la gestion de la qualité et l'amélioration de la qualité des produits et/ou services (+), et enfin l'intensité de la concurrence (+).

## **5.4 Analyse des résultats**

### **5.4.1 Présence syndicale**

En premier lieu, nous avons découvert que la présence syndicale est négativement liée au recours accru à la sous-traitance au Canada. En effet, les résultats suggèrent que la présence syndicale fait diminuer le recours à la sous-traitance. Il est bien important d'interpréter correctement un tel résultat puisqu'il ne signifie pas que les établissements syndiqués ne font pas de sous-traitance. Il veut plutôt dire que les établissements syndiqués ont moins accru leur recours à la sous-traitance en 1999, *i.e.* en milieu syndiqué, il y a moins de sous-traitance « nouvelle » (voir section 5.1.1).

Ce résultat est innovateur, puisque les études précédentes qui ont effleuré le sujet n'ont jamais établi de lien significatif entre la présence syndicale et le recours à la sous-traitance (Abraham et Taylor ; Deavers 1997 ; Jalette 2004). Par exemple, Abraham et Taylor (1996) mentionnaient qu'il ne semblait pas y avoir de lien significatif entre la présence syndicale et le recours à la sous-traitance : « *We had no clear expectation concerning the sign of the union variable's coefficients,(...). In fact, there is no systematic association between unionization and contracting out for any of the studied services* » (Abraham et Taylor 1996 : 411). Deavers (1997) mentionnait pour sa part que la présence syndicale n'était pas une variable significative dans l'explication du recours à la sous-traitance. Par ailleurs, Jalette (2004) a préétabli un lien positif entre la présence syndicale et le recours à la sous-traitance mais il ne l'a pas validé par les tests statistiques appropriés. Alors comment expliquer ce lien? Certaines pistes nous permettent de mieux interpréter l'effet de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance.

Tout d'abord, on peut penser que les clauses restreignant le recours à la sous-traitance dans les conventions collectives limitent son attrait dans les établissements syndiqués (Sack et Poskanzer 2001 ; Jalette et Warrian 2002 ; Hébert et al. 2003). Rappelons que les résultats descriptifs montraient que les établissements syndiqués où se déroulaient des discussions régulières au sujet de la sous-traitance ou dont la convention collective comportait une disposition quelconque sur la sous-traitance, ont moins sous-traité en

1999 que les autres établissements syndiqués (voir tableau V.16). En effet, ces résultats suggèrent que plus les syndicats sont préoccupés par la sous-traitance, telle que mesurée par la présence de dispositions ou de discussions s'y rapportant, plus ils réussissent à diminuer le recours à la nouvelle sous-traitance. Bien que les coûts de main-d'œuvre sont plus élevés dans les milieux syndiqués et que la volonté de réduire les coûts est un déterminant du recours à la sous-traitance, il n'en reste pas moins que les clauses de conventions collectives ainsi que les discussions régulières sur le sujet semblent freiner la nouvelle sous-traitance.

Par ailleurs, il est possible que les interventions syndicales en matière de sous-traitance diminuent le recours à la sous-traitance. Dans des cas spécifiques, le syndicat, par l'utilisation de son rapport de force, peut empêcher l'employeur de recourir davantage à la sous-traitance, par exemple, en utilisant son droit de grève ou encore en se servant des griefs. D'autre part, les syndicats impliqués dans les décisions de sous-traitance, peuvent aussi restreindre le recours à la sous-traitance, particulièrement en proposant des solutions de rechange à l'employeur (Helper 1990).

#### **5.4.2 Déterminants internes**

Les résultats montrent, à l'instar du modèle conceptuel, que le besoin de flexibilité numérique de l'organisation constitue un déterminant important de la sous-traitance. En effet, les résultats tendent à montrer que le recours accru aux travailleurs atypiques est positivement lié au recours à la sous-traitance. Tel que la littérature le suggère, le besoin d'accroître la flexibilité est définitivement un déterminant du recours à la sous-traitance (Atkinson 1987 ; Baglioni 1990 ; Benson et Ieronimo 1996 ; BIT ; 1997 ; Halley 2000 ; Thévenot et Valentin 2003). Le recours aux travailleurs atypiques et le recours accru à la sous-traitance s'enregistrent dans un même besoin patronal de flexibilité numérique et en ce sens, ce lien n'est pas étonnant. En effet, ces résultats montrent que ce sont deux formes complémentaires de flexibilité numérique.

D'autre part, comme le montrait le modèle conceptuel, le désir de focalisation sur les activités critiques de l'entreprise constitue un déterminant important de la sous-traitance, tels que le suggèrent les liens trouvés entre les indicateurs de focalisation et

le recours à la sous-traitance. Tout d'abord, les résultats montrent un lien positif et significatif entre la réduction des effectifs et le recours accru à la sous-traitance. Toutefois, il s'agit d'un moyen de réorganiser le travail et ce afin de se concentrer sur les activités critiques de l'entreprise. Par ailleurs, les résultats tendent à montrer qu'il y a un lien positif entre la restructuration des établissements et le recours accru à la sous-traitance. Afin de bien cerner les effets d'une telle variable, il convient de rappeler que la restructuration consiste à un remaniement des processus afin d'augmenter la rentabilité et la productivité des établissements. La restructuration peut résulter en une possible concentration des activités de l'entreprise sur les activités critiques (les activités essentielles au bon fonctionnement de l'établissement). On peut penser que les établissements utilisent davantage la sous-traitance afin de se concentrer sur leurs activités essentielles en laissant le soin à des sous-traitants de s'occuper des activités périphériques (Pralahad et Hamel 1990 ; Sharpe 1997 ; Bélanger, Giles et Murray 2003 ; Quélin et Duhamel 2003, Halley 2004).

Pour continuer, tel qu'exposé dans le modèle conceptuel, la volonté de réduire les coûts peut influencer le recours à la sous-traitance. En effet, plusieurs résultats suggèrent que la volonté patronale de réduire les coûts est liée positivement au recours accru à la sous-traitance. Selon les résultats obtenus, la réduction des coûts peut se traduire par une utilisation accrue de la sous-traitance, dans les cas où ce facteur est vraiment essentiel dans la stratégie d'affaires. Tel que la littérature sur le sujet le souligne, la volonté de réduire les coûts permet d'expliquer en partie le choix qui sous-tend le recours à la sous-traitance (Atkinson 1987 ; Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Perry 1997 ; Halley 2000). D'ailleurs, ce résultat va dans le même sens que les résultats présentés sur les objectifs recherchés par l'utilisation accrue de la sous-traitance (voir section 5.1.1). En effet, 39,9 % des établissements ayant recouru davantage à la sous-traitance au Canada avaient pour objectif la réduction des coûts. Il s'agit d'ailleurs du troisième objectif en importance du recours à la sous-traitance (voir tableau V.4).

D'autre part, rappelons que selon le test-t réalisé, il y a une différence statistiquement significative entre les coûts de main-d'œuvre par employé(e) des établissements qui sous-traitent et ceux qui ne sous-traitent pas (voir section 5.1.1). En effet, à partir des

résultats, nous avons remarqué que les coûts de main-d'œuvre par employé(e)<sup>32</sup>, dans les établissements ayant eu davantage recours à la sous-traitance, sont plus élevés, d'où l'intérêt de vouloir réduire les coûts. En présumant une telle relation, on peut supposer que les établissements ayant à la fois des salaires et des avantages sociaux élevés ainsi qu'une stratégie d'affaires prévoyant la réduction des coûts vont vouloir diminuer les salaires et les avantages sociaux des employé(e)s par l'utilisation accrue de la sous-traitance. Dans les cas où la sous-traitance a pour objectif de réduire les coûts, elle pourrait s'avérer un moyen de revoir à la baisse les conditions de travail des travailleurs. Enfin, mentionnons que l'importance des coûts de main-d'œuvre sur les coûts totaux ne semblent pas influencer la décision de sous-traiter puisque les résultats ne sont pas significatifs dans l'estimation réalisée, malgré que le test-t réalisé suggérait un écart de proportion significatif entre les établissements qui ont sous-traité davantage et ceux qui n'ont pas sous-traité (voir section 5.1.1). Bien que nous ne puissions affirmer avec certitude l'explication attribuable à ce résultat, on peut penser que l'autre indicateur de coûts (l'importance de la réduction des coûts dans la stratégie d'affaires) dans l'estimation réalisée a supplanté l'effet de l'importance relative des coûts de main-d'œuvre sur les coûts totaux.

Telle que la littérature le souligne, les besoins en technologie spécialisée peuvent faire augmenter le recours à la sous-traitance (Holmes 1986 ; Martin 1992 ; Abraham et Taylor 1996 ; Deavers 1997 ; Halley 2000). À l'instar du modèle conceptuel, le besoin de technologies spécialisées est un déterminant du recours à la sous-traitance. D'ailleurs, l'analyse des résultats a révélé que l'introduction de nouvelles technologies est liée positivement et significativement au recours à la sous-traitance. D'ailleurs, 23,9 % des établissements canadiens ayant recouru davantage à la sous-traitance avaient pour objectif d'introduire une nouvelle technologie, c'est-à-dire que l'introduction d'une nouvelle technologie dans ces cas précis passait par le recours accru à la sous-traitance (voir tableau V.4). Par ailleurs, il est possible que l'implantation de la technologie soit réalisée par un sous-traitant, ce qui en soi, peut aussi contribuer à augmenter la sous-traitance. Le sous-traitant peut fournir les employé(e)s, installer les machines, les réparer, faire le suivi, etc. Cette façon de faire dans l'implantation de la technologie accroît les liens avec les sous-traitants (Martin 1992 ; Halley 2000). On

---

<sup>32</sup> Rappelons qu'il n'était pas possible d'utiliser cette variable dans l'estimation de régression réalisée puisque cette dernière posait un problème de multicollinéarité avec la taille de l'établissement (nombre d'employé(e)s).

observe des liens serrés de cette sorte entre le donneur d'ouvrage et les sous-traitants, notamment dans les entreprises en réseau (Halley 2000 ; 2004) ou dans les systèmes de production « *just-in-time* » (Martin 1992).

Comme le modèle conceptuel le soulignait, l'amélioration de la qualité des produits et/ou services est un déterminant du recours à la sous-traitance. En effet, nous constatons que l'importance relative de la gestion de la qualité ainsi que celle de l'amélioration de la qualité des produits et/ou services dans la stratégie d'affaires sont positivement liées au recours à la sous-traitance. Autrement dit, là où la qualité est essentielle dans la stratégie d'affaires, on sous-traite davantage. Ce résultat va de pair avec la littérature (Perry 1997 ; Sharpe 1997), qui considère que l'amélioration de la qualité peut être une motivation à la sous-traitance. Selon Perry (1997 : 522), la recherche de qualité peut se réaliser par l'entremise d'un sous-traitant. « *In theory, quality improvement through outsourcing suggests that the employer to whom work is outsourced can command resources superior to those accessible to the outsourcing employer* » (Perry 1997 : 522). Comme les résultats le montrent, l'amélioration de la qualité des produits et/ou services augmente le recours à la sous-traitance, là où cet aspect est essentiel dans la stratégie d'affaires de l'établissement. D'ailleurs, ce résultat confirme celui présenté plus tôt quant aux objectifs mentionnés par les établissements pour recourir davantage à la sous-traitance (section 5.1.1). En effet, 50,5 % des établissements ayant recouru davantage à la sous-traitance avaient pour objectif d'accroître la qualité des produits et/ou des services (voir tableau V.4).

#### **5.4.3 Déterminants externes**

En ce qui concerne les déterminants externes de la sous-traitance, nous avons tout d'abord constaté que la fluctuation de la demande pour les produits et/ou services mesurée par la présence de pointes saisonnières d'employé(e)s n'est pas liée au recours à la sous-traitance, même si le modèle conceptuel prétendait le contraire. Il est possible que les fluctuations de la demande ne soient pas toujours comblé par la sous-traitance. Par exemple, l'accroissement des travailleurs atypiques peut permettre de palier à des fluctuations de la demande, sans nécessairement faire appel à des sous-traitants. D'ailleurs, les résultats précédents (voir section 5.3) montrent que les pointes

saisonniers d'employé(e)s sont corrélées avec le recours accru aux travailleurs atypiques, ce qui semble confirmer notre explication.

Pour continuer, il appert que le recours à la sous-traitance est influencé par l'intensité de la concurrence. Selon le modèle conceptuel, plus la concurrence est importante, plus les établissements vont sous-traiter et c'est ce que les résultats montrent. Ce résultat va dans le sens de la littérature (BIT 1997 ; Bélanger, Giles et Murray 2004) :

*« L'explication la plus simple et la plus répandue est que la pression généralisée de la concurrence accrue, associée à la mondialisation et à la déréglementation a incité les gestionnaires à chercher des moyens efficaces et moins coûteux de produire des biens et services » (Bélanger, Giles et Murray 2004 : 25).*

#### **5.4.4 Variables contrôles**

Quant aux variables contrôles, l'estimation réalisée montre que la taille de l'établissement n'est pas liée au recours à la sous-traitance. En effet, les résultats montrent qu'il n'y a aucun lien entre ces deux variables. On peut penser que trois variables ont pu supplanter l'effet de la taille dans l'estimation réalisée : la présence syndicale, la restructuration et l'industrie. Ces variables ont probablement supplanté l'effet de la taille sur le recours à la sous-traitance, puisqu'elles sont corrélées avec la taille de l'établissement (voir section 5.3). D'ailleurs, ce résultat est similaire à celui obtenu avec la base de données *Echo Sondage* (2003), où la taille dans la modélisation n'a pas d'effet sur le recours à la sous-traitance, celle-ci étant supplantée par l'effet de la présence syndicale et le nombre d'activités réalisées par les établissements.

Nous avons également constaté que l'utilisation accrue de la sous-traitance est liée à l'industrie. Les résultats montrent que le fait d'opérer dans certaines industries augmente le recours à la sous-traitance. Ces industries sont : la foresterie, l'extraction minière, de pétrole et de gaz, la fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre, la fabrication primaire, la fabrication tertiaire à forte intensité de capital et enfin le

commerce de détail et des services aux consommateurs. Nos résultats confirment notamment ceux obtenus par Halley (2000) et Jalette (2004) en ce qui concerne l'importance de la sous-traitance dans le secteur manufacturier. Quant aux liens constatés entre les autres secteurs (industries de la foresterie, de l'extraction minière, de pétrole et de gaz et le commerce de détail et services aux consommateurs), il est difficile de les commenter en l'absence d'études s'étant intéressées au phénomène de la sous-traitance en leur sein.

Enfin, le modèle d'estimation montre que la localisation de l'établissement n'a pas d'impact sur le recours à la sous-traitance. À partir de cette variable, nous voulions mesurer l'impact de la législation du travail sur le recours à la sous-traitance. Comme cette variable n'est qu'un « *proxy* » de la législation, il est possible qu'une certaine imprécision puisse être à l'origine de ce résultat, mais c'est peu probable. Ce résultat peut être expliqué en partie par la structure industrielle qui varie d'une province à l'autre. Il est possible que la variable « *industrie* » supplante en partie l'effet de la localisation de l'établissement. Ce résultat va à l'encontre des prétentions de plusieurs (Halley 2000 ; Fahey 2004 ; Fortin et Van Audenrode 2004) à l'effet que la législation québécoise en matière de travail constitue une entrave à l'utilisation de la sous-traitance. Contrairement à ces prétentions, les résultats suggèrent que la région n'a pas d'impact sur le recours à la sous-traitance, lorsque contrôlée avec d'autres variables. D'ailleurs, Jalette (2004) confirmait aussi que la localisation des établissements n'avait pas d'impact sur le nombre d'activités sous-traitées (voir aussi Aubert, Patry et Rivard 1999). Nous avons aussi relevé un résultat similaire avec la base de données *Echo Sondage* (2003) (voir section 4.3). En ce qui concerne le Québec plus spécifiquement, ce résultat s'explique certainement par le fait que la législation québécoise en 1999 n'empêchait pas la sous-traitance, mais l'encadrait plutôt (Mireault, Bernier et Bessette 1997 ; Gagnon, Avignon et Collombat 2003 ; Fortin et Van Audenrode 2004). Nos résultats suggèrent plutôt que ce sont les clauses de conventions collectives encadrant la sous-traitance qui diminuent l'attrait de la nouvelle sous-traitance.

### **5.5 Vérification de l'hypothèse**

Notre hypothèse était la suivante : La présence syndicale augmente le recours à la sous-traitance. La variable dépendante était mesurée dans ce cas-ci par un indicateur dichotomique du recours accru aux fournisseurs externes de produits et services (sous-traitance). Les résultats obtenus, à partir des estimations, sont à l'effet que la présence syndicale est liée négativement et significativement à la sous-traitance. L'hypothèse de recherche est donc infirmée.

Rappelons que cette hypothèse reposait sur deux thèses provenant de la littérature. D'une part, la littérature suggérait que les coûts de main-d'œuvre plus élevés en milieu syndiqué (Renaud 1998 ; Akyeampong 2002 ; Fang et Verma 2002) augmenteraient l'attrait de la sous-traitance afin de diminuer les coûts de main-d'œuvre (Abraham et Taylor 1996 ; BIT 1997 ; Perry 1997 ; Halley 2000). D'autre part, la littérature évoquaient la possibilité que certaines entreprises pouvaient être tentées d'utiliser davantage la sous-traitance afin de fuir les obligations de la législation des rapports collectifs ainsi que d'échapper aux clauses rigides des conventions collectives (Rees et Fielder 1992 ; Perry 1997 ; Sack et Poskanzer 2001 ; Jalette et Warrian 2002). En raison du lien négatif et significatif observé entre la présence syndicale et le recours accru à la sous-traitance, nous rejetons l'hypothèse (voir section 1.4.3).

Il y a trois explications à ce lien négatif entre la présence syndicale et le recours accru à la sous-traitance. Premièrement, on peut penser que les clauses de conventions collectives portant sur la sous-traitance diminuent l'attrait de la sous-traitance, voire en prohibent même l'utilisation (Rees et Fielder 1992 ; Abraham et Taylor ; Perry 1997 ; Sack et Poskanzer 2001 ; Jalette et Warrian 2002). Rappelons que les résultats présentés au tableau V.16 (voir section 5.1.2) suggèrent que les dispositions sur la sous-traitance et les discussions régulières sur le sujet freinent la nouvelle sous-traitance ou du moins la rende plus litigieuse. En effet, le syndicat, par le biais de la convention collective, est possiblement en mesure, dans certains cas, de diminuer le recours à la sous-traitance. Deuxièmement, on peut supposer que les réactions et les interventions syndicales en termes de sous-traitance peuvent faire diminuer le recours à la sous-traitance. Dans certains cas, le syndicat peut, par son rapport de force, être en mesure d'empêcher l'employeur de recourir davantage à la sous-traitance,

notamment en faisant une grève ou encore en déposant des griefs. Enfin, il se peut aussi que les syndicats impliqués dans les décisions de sous-traitance, puissent limiter le recours à la sous-traitance, notamment en offrant des solutions de rechange à l'employeur pour accroître la flexibilité et réduire les coûts (Helper 1990). Troisièmement, il est possible que la nouvelle sous-traitance soit plus difficilement réalisable dans les milieux syndiqués si celle-ci est élevée, particulièrement si tout ce qui se sous-traitait facilement l'a déjà été. Dans un cas comme celui-ci, on peut supposer que la nouvelle sous-traitance est plus difficile à réaliser pour l'employeur, notamment parce qu'elle est peut-être plus litigieuse au regard des intérêts syndicaux (par exemple, la sous-traitance qui touche l'unité d'accréditation, etc.). Nous y reviendrons dans la discussion.

### **5.6 Limites des résultats**

Afin de compléter la présentation de l'*EMTE* (1999), il est fondamental de relever les limites des résultats obtenus. Tout d'abord, rappelons que la mesure de la sous-traitance est de nature dichotomique et que celle-ci nous renseigne seulement sur les établissements ayant recouru davantage aux fournisseurs externes de produits et de services (sous-traitance) pour l'année 1999. Nous n'étions pas en mesure à partir de cette variable, d'évaluer avec précision l'ensemble de la sous-traitance réalisée dans les établissements ainsi que d'apprécier la nature des activités sous-traitées, comparativement à la base *Echo Sondage* (2003) par exemple. D'autre part, il faut rappeler que les indicateurs utilisés sont des « *proxy* » de ce que l'on voulait mesurer, puisque cette enquête n'a pas été construite à la base pour expliquer le recours à la sous-traitance. Par exemple, pour mesurer la volonté d'accroître la flexibilité, nous avons utilisé un indicateur de flexibilité numérique, soit le recours accru aux travailleurs atypiques. Enfin, il convient de mentionner qu'il est difficile d'approfondir l'analyse des résultats, puisque nous utilisons des données secondaires. La validité interne de cette recherche est donc limitée en termes d'analyse et d'interprétation.

Enfin, mentionnons que les principales forces de cette base de données se situaient dans sa capacité à expliquer l'ensemble du modèle conceptuel des déterminants du recours à la sous-traitance mais aussi dans sa capacité à généraliser les résultats à

l'ensemble des établissements canadiens. D'une part, grâce à cette base de données, nous étions en mesure d'évaluer l'ensemble des déterminants du recours à la sous-traitance identifiés dans la littérature et d'autre part, nous sommes en mesure d'inférer les résultats obtenus ici à l'ensemble des établissements canadiens, peu importe leur secteur d'activités ou leur localisation.

## CHAPITRE 6

### DISCUSSION ET CONCLUSION

---

Dans ce chapitre, nous présentons, en premier lieu, une brève analyse comparative des résultats obtenus dans nos deux bases de données. Deuxièmement, nous décrivons l'apport théorique de la recherche. Troisièmement, nous présentons les implications pratiques de la recherche. Quatrièmement, nous dégageons les principales limites de la recherche. Finalement, nous proposons quelques pistes intéressantes pour diriger de nouvelles recherches sur la sous-traitance.

#### **6.1 Comparaison des résultats obtenus dans les deux bases de données**

Dans cette section, nous présentons une brève comparaison des caractéristiques générales des deux bases de données utilisées pour réaliser notre recherche. Bien que l'objectif premier de cette recherche n'était pas de comparer les deux bases de données, nous jugeons intéressant de comparer les caractéristiques générales des enquêtes afin de bien comprendre les résultats obtenus. Il s'agit notamment de réconcilier les résultats apparemment opposés obtenus en ce qui concerne l'effet de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance.

Le tableau VI.1 met en évidence les principales différences des deux enquêtes. À partir de ces différences, on saisit mieux la portée et l'implication des résultats obtenus. Tout d'abord, il est important de souligner que les deux enquêtes n'ont pas été réalisées durant la même période. L'enquête *Echo Sondage* a été réalisée durant l'année 2003, tandis que les données utilisées de l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés* proviennent de l'année 1999<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Rappelons que lors de la réalisation de cette recherche, les données de 1999 de l'*EMTE* étaient plus fiables et plus valides que celles des années subséquentes. En effet, Statistique Canada nous assure que les données et les différents poids utilisés pour l'année 1999 sont exempts d'erreurs.

**TABLEAU VI.1 : Caractéristiques générales des enquêtes**

	Echo Sondage	EMTE (volet milieu de travail)
<b>Année de l'enquête</b>	2003	1999
<b>Échantillon</b>	845 établissements	6 271 établissements
<b>Population</b>	44 987 établissements	717 887 établissements
<b>Inférence des données</b>	Non	Oui. Ensemble des établissements canadiens
<b>Mesure de la sous-traitance</b>	Nombre d'activités sous-traitées, mesure relativement détaillée pour neuf activités (selon le degré de sous-traitance : aucunement, en partie, en totalité). Mesure quantitative de rapport, discrète	Recours accru aux fournisseurs externes de produits et de services (sous-traitance) pour l'année en cause ; mesure dichotomique
<b>Mesure des déterminants et variables contrôles du recours à la sous-traitance</b>	Présence syndicale	Présence syndicale
	Localisation de l'établissement	Recours accru aux travailleurs atypiques
	Sous-secteur d'activités	Réduction des effectifs
	Nombre d'activités réalisées par l'établissement	Restructuration
	Taille de l'établissement	Réduction des coûts de main-d'oeuvre et/ou des autres coûts d'exploitation
		Proportion des coûts de main-d'oeuvre sur les coûts totaux (dépenses d'exploitation)
		Introduction de nouvelles technologies
		Amélioration de la qualité des produits et/ou services
		Pointes saisonnières d'employé(e)s
		Nombre de concurrents importants
	Taille de l'établissement	
	Industries	
	Localisation de l'établissement	

Par ailleurs, la base de données *Echo Sondage* (2003) a été créée dans le but de dresser un portrait général des établissements du secteur manufacturier au Québec et en Ontario. C'est-à-dire qu'elle est axée sur l'analyse d'un seul secteur. Rappelons aussi que l'échantillon est composé de 845 établissements du secteur manufacturier, dont 440 établissements au Québec et 405 établissements en Ontario. Il s'agit d'un échantillon stratifié non-représentatif de la population visée.

De l'autre côté, l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés* vise à décrire les 717 887 milieux de travail au Canada (population estimée des établissements canadiens en 1999). Il s'agit d'une analyse de l'ensemble des secteurs et l'ensemble des régions canadiennes étudiés par Statistique Canada. Notons que l'échantillon est composé de 6271 établissements au Canada (1999), mais que les méthodes d'inférence permettent d'estimer les résultats pour l'ensemble des établissements canadiens, puisque cette enquête utilise un échantillon représentatif de la population visée.

Ces précisions mettent en exergue les différences importantes quant à la portée des résultats. En effet, la portée des résultats est beaucoup plus limitée pour ce qui est de la base de données *Echo Sondage* (2003), puisqu'il s'agit d'un échantillon non-représentatif du secteur manufacturier au Québec et en Ontario. De l'autre côté, la portée des résultats est beaucoup plus élevée en ce qui a trait à l'*EMTE* (1999), puisqu'à partir de l'échantillon représentatif des établissements canadiens, nous pouvons inférer les résultats à l'ensemble des établissements canadiens, et ce, dans la totalité des secteurs et régions étudiés.

Une autre différence notable concernant les deux enquêtes se situe au niveau de la mesure de la sous-traitance. En effet, les deux mesures de la sous-traitance dans les enquêtes sont foncièrement différentes. D'une part, la mesure de sous-traitance dans la base de données *Echo Sondage* (2003) chiffre précisément le nombre d'activités sous-traitées dans les établissements sondés selon neuf activités, et ce, afin d'apprécier le type d'activités sous-traitées. Cet indicateur de sous-traitance mesure également, pour chacune des activités étudiées, le degré de sous-traitance (aucune sous-traitance, sous-traitance en partie ou en totalité). Il s'agit par ailleurs d'une mesure quantitative de rapport, discrète. La mesure de sous-traitance dans cette enquête avait pour objectif de mieux comprendre la nature des activités sous-traitées dans le secteur manufacturier, secteur reconnu pour son utilisation considérable de la sous-traitance (Halley 2000 ; Jalette 2004). Mentionnons aussi que la mesure nous a renseignés sur le niveau de sous-traitance réalisé dans les établissements sondés à un moment donné dans le temps.

Pour sa part, la mesure de la sous-traitance dans l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés* (1999) était somme toute différente de celle utilisée dans la base *Echo Sondage* (2003). En effet, cette mesure de nature dichotomique nous a permis, dans une précision moindre, d'identifier les établissements en 1999 pour qui le recours accru aux fournisseurs externes de produits et de services (sous-traitance) a été utilisé davantage. Cette mesure de sous-traitance était donc limitée en termes d'analyse, puisque nous n'étions pas en mesure d'évaluer son niveau dans un établissement selon les différentes activités, mais plutôt le changement (à la hausse seulement) dans le niveau de sous-traitance en 1999. En quelque sorte, cette mesure évalue seulement

la nouvelle sous-traitance réalisée par un établissement durant l'année en cause puisqu'à partir de cette dernière on ne peut évaluer le niveau de sous-traitance.

Comme on peut le constater, la mesure de sous-traitance est relativement différente dans les deux bases de données. D'un côté, la mesure est indicative de son niveau dans les établissements et de l'autre côté, la mesure porte sur la nouvelle sous-traitance réalisée par les établissements pour l'année en cause.

Tel qu'exposé au tableau VI.1, on remarque une autre différence majeure entre les deux enquêtes. Le nombre de mesures de variables est plus élevé dans le cas de l'*EMTE* (1999) que dans le cas d'*Echo Sondage* (2003). En effet, pour ce qui est de l'*EMTE* (1999), les résultats obtenus étaient fort pertinents dans le cadre de la recherche, puisque nous étions en mesure d'inclure dans nos analyses plusieurs des déterminants du recours à la sous-traitance, et ce, pour l'ensemble des secteurs recensés au Canada. La richesse des informations recueillies à partir de cette enquête nous a permis de réaliser une estimation complète des déterminants du recours à la sous-traitance faisant partie de notre du modèle conceptuel (voir section 2.1). Dans le cas de la base de données *Echo Sondage* (2003), nous ne pouvions qu'inclure un seul déterminant ainsi que quatre variables contrôles dans nos estimations, ce qui limitait la capacité à expliquer la variation de la sous-traitance.

Ces différences entre les deux enquêtes ont des implications importantes dans l'interprétation des résultats obtenus. À la lumière de ces différences, les résultats de l'*EMTE* (1999) nous apparaissent beaucoup plus fiables que ceux obtenus à partir d'*Echo Sondage* (2003). En effet, les résultats obtenus avec l'*EMTE* (1999) permettent d'une part, d'inférer les résultats à l'ensemble des établissements canadiens et d'autre part, offrent la possibilité d'évaluer l'ensemble des déterminants du recours à la sous-traitance, tel que l'exposait le modèle conceptuel. Toutefois, la mesure de sous-traitance est bien meilleure dans la base de données *Echo Sondage* (2003), notamment parce qu'elle nous a permis d'évaluer le niveau de sous-traitance pour neuf activités, et ce, selon le degré de sous-traitance. Également, cette mesure est plus précise car elle a été conçue pour le secteur manufacturier et ses activités spécifiques.

À partir de ces constats, il est plus facile de comprendre les résultats opposés obtenus dans les deux enquêtes en ce qui concerne l'effet de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance. Nous pensons que la clé de la compréhension de ce déterminant réside dans la mesure de la sous-traitance. En effet, dans le cas d'*Echo Sondage* (2003), les estimations réalisées tendent à montrer que la présence syndicale est liée positivement et significativement au nombre d'activités sous-traitées. Dans ce cas bien précis, cela signifie qu'il y a un niveau de sous-traitance plus élevé dans les milieux syndiqués que dans ceux non-syndiqués dans les établissements sondés du secteur manufacturier en 2003. Dans le cas de l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés* (1999), les estimations réalisées, tant dans le modèle général que dans le modèle sectoriel (voir section 5.3.1 et 5.3.2), montrent que la présence syndicale est liée négativement et significativement au recours accru à la sous-traitance. Ce résultat signifie que pour l'année en cause (1999), la présence syndicale a plutôt atténué, voire diminué le recours à la nouvelle sous-traitance. On peut alors affirmer qu'en 1999, dans les établissements canadiens, la nouvelle sous-traitance était moins élevée en milieu syndiqué, puisque la présence syndicale, selon les estimations réalisées, diminuent le recours accru à la sous-traitance.

La subtilité de ces deux résultats opposés réside dans les mesures de sous-traitance qui rappelons-le, sont distinctes dans les deux enquêtes. Les différences invoqués précédemment entre les deux bases de données montrent clairement que les deux résultats concernant la présence syndicale peuvent coexister. Selon l'*EMTE* (1999), la présence syndicale diminue la nouvelle sous-traitance. Ce résultat n'est pas incompatible avec le fait qu'il se réalise peut être plus de sous-traitance dans les milieux syndiqués sondés du secteur manufacturier (*Echo Sondage 2003*). La nouvelle sous-traitance est peut-être plus difficilement réalisable dans les milieux syndiqués en raison des clauses de conventions collectives ou encore du fait que tout ce qui se sous-traitait facilement l'a déjà été. Dans cette optique, il est possible que la nouvelle sous-traitance soit plus difficile à réaliser pour l'employeur, notamment parce qu'elle est plus litigieuse au regard des intérêts syndicaux. On peut alors mentionner que dans les établissements sondés de la première enquête, le niveau de sous-traitance était plus élevé en milieu syndiqué dans le secteur manufacturier en 2003. On peut aussi affirmer clairement à partir de la deuxième enquête, que la présence syndicale a diminué, voire

atténué l'utilisation de la nouvelle sous-traitance dans les établissements canadiens en 1999.

Enfin, il aurait été intéressant de jumeler les deux bases de données afin de voir les résultats obtenus avec les deux mesures de sous-traitance, mais aussi afin de comparer plus précisément les établissements du secteur manufacturier. Malheureusement, il était impossible de coupler les deux bases de données, puisqu'en aucun cas, Statistique Canada ne révèle l'identité des établissements répondants, en raison évidemment des garanties d'anonymat et de confidentialité des informations que Statistique Canada assurent aux répondants.

## **6.2 Apport théorique de la recherche**

Les résultats de la recherche menée proposent deux éléments importants dans la recherche sur la sous-traitance. Tout d'abord, ces résultats confirment empiriquement la validité du modèle conceptuel construit dans cette recherche. Deuxièmement, les résultats mettent en évidence un nouveau facteur déterminant dans la décision de sous-traiter, soit la présence syndicale.

Les recherches antérieures dirigées sur le sujet ont permis d'identifier les principaux déterminants de la décision de sous-traiter : la volonté d'accroître la flexibilité, le désir de se focaliser sur les activités critiques de l'entreprise, le désir de réduire les coûts de main-d'œuvre et les coûts d'exploitation, le besoin d'expertise et de technologies spécialisées, la recherche d'une plus grande qualité des produits et services, les fluctuations de la demande ou encore la concurrence féroce (voir section 1.4). Toutefois, peu ou pas de preuves empiriques appuyaient les relations entre ces variables et la sous-traitance. Cette recherche vient donc confirmer empiriquement que le modèle construit est fort approprié pour expliquer le recours à la sous-traitance.

En ce qui concerne la présence syndicale, aucune recherche empirique poussée n'avait été menée afin d'évaluer précisément l'effet net de la présence syndicale dans la décision de sous-traiter. Bien que certains auteurs aient considéré l'influence de ce facteur dans la décision de sous-traiter (Abraham et Taylor 1996 ; Deavers 1997 ; Jalette 2004), il n'en reste pas moins que les études empiriques antérieures n'ont pas réussi à déterminer l'effet réel de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance. C'est pourquoi, jusqu'à maintenant, au-delà des stéréotypes et des prétentions partisans entourant le rôle du syndicat dans la décision de sous-traiter (voir section 1.6), son rôle n'avait pas été sérieusement étudié de façon scientifique. De là d'ailleurs tout l'intérêt de se pencher sur cette question de recherche.

À partir des résultats obtenus dans les deux enquêtes utilisées, nous pouvons maintenant confirmer que la présence syndicale influence la sous-traitance, autant le niveau de sous-traitance que la nouvelle sous-traitance (voir section 4.3 et 5.3). Toutefois, la recherche ne permet pas de résoudre totalement le débat entre les deux thèses théoriques concernant l'effet de la présence syndicale (voir section 1.4.3). En

effet, on ne peut conclure qu'une des deux thèses est plus véridique, puisque nous avons mesuré deux indicateurs différents de sous-traitance. Cette recherche reste quand même la seule qui tente d'approfondir l'effet net de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance.

Les résultats obtenus à partir de la base *Echo Sondage* (2003) montrent que l'effet général de la présence syndicale est positif sur le niveau de sous-traitance. En effet, les résultats indiquent dans les établissements sondés du secteur manufacturier qu'il y a plus d'activités sous-traitées en milieu syndiqué, possiblement en raison de ses coûts de main-d'œuvre plus élevés (coût salarial en fonction de la productivité). On peut prétendre qu'une partie de l'explication réside dans le fait que les coûts de main-d'œuvre plus élevés en milieu syndiqué incitent les employeurs à utiliser davantage la sous-traitance (voir section 1.4.3.). Une autre explication possible réside dans le fait que la sous-traitance n'est pas totalement prohibée dans les conventions collectives ou encore qu'il y a moins de dispositions l'empêchant dans les établissements sondés du secteur manufacturier et que par le fait même, le niveau de sous-traitance est plus élevé dans les milieux syndiqués.

D'autre part, les résultats obtenus à partir de l'*EMTE* (1999) confirment que l'effet du syndicat est négatif sur la nouvelle sous-traitance. On peut affirmer que la présence syndicale influence négativement la nouvelle sous-traitance dans les établissements canadiens selon ces résultats. Plusieurs explications existent pour expliquer cet effet. Tout d'abord, les clauses de conventions collectives sur la sous-traitance ainsi que les discussions régulières sur le sujet diminuent la nouvelle sous-traitance dans les établissements syndiqués. D'ailleurs, les résultats présentés confirment cette explication (voir tableau V.16). Il est également possible qu'on ait déjà sous-traité tout ce qui était facilement sous-traitable, ou permis par la convention collective, et qu'il ne reste à sous-traiter que ce qui est plus litigieux, par exemple ce qui empiète sur l'intégrité de l'unité de négociation ou ses frontières. Dans ces cas-ci, la nouvelle sous-traitance est influencée négativement par le syndicat qui peut s'y opposer davantage par ses actions, notamment en déposant des griefs, en tentant d'imposer des conditions restrictives à l'utilisation de la sous-traitance dans la convention collective, en faisant la grève ou en utilisant tous autres moyens de pressions. Ces explications montrent bien que l'effet de la présence syndicale sur la nouvelle sous-traitance est

négalif, *i.e.* la présence syndicale diminue son attrait dans les établissements canadiens.

Dans les faits, l'impact de la présence syndicale peut s'avérer positif sur le niveau de sous-traitance ainsi que négatif sur la nouvelle sous-traitance. D'un côté, les coûts de main-d'œuvre (coût salarial en fonction de la productivité) plus élevés en milieu syndiqué peuvent être une motivation à sous-traiter davantage, mais de l'autre côté, les clauses de conventions collectives et les actions syndicales diminuent la nouvelle sous-traitance. L'analyse de l'effet de la présence syndicale est donc avant tout spécifique à des cas d'espèce. La coexistence de ces deux thèses est donc possible, notamment en regard des deux indicateurs distincts utilisés. Par ailleurs, les résultats suggèrent qu'elles sont complémentaires à l'explication de l'effet réel de la présence syndicale dans la décision de sous-traiter.

La recherche menée ici indique que la présence syndicale doit être considérée comme étant un déterminant du recours à la sous-traitance. Cette étude empirique explore le rôle de la présence syndicale dans la décision de sous-traiter.

Voyons maintenant les implications pratiques de la recherche.

### **6.3 Implications pratiques de la recherche**

Cette recherche a des implications pratiques bien concrètes pour les relations industrielles, notamment en regard du phénomène de la sous-traitance. Plus précisément, regardons ces implications pour l'employeur, les syndicats, les travailleurs ainsi qu'en ce qui a trait à la législation du travail.

Tout d'abord, la recherche réalisée nous a permis d'établir de façon claire et précise les différentes motivations patronales à sous-traiter. En effet, la vérification empirique des déterminants du recours à la sous-traitance montre clairement du côté patronal les buts poursuivis par l'utilisation de la sous-traitance. La décision de sous-traiter davantage est déterminée par des attentes bien particulières : 1- la volonté d'accroître la flexibilité numérique, 2- le désir de se focaliser sur les activités critiques de l'entreprise, 3- le désir de réduire les coûts de main-d'œuvre et les autres coûts d'exploitation, 4- l'introduction de nouvelles technologies et 5- la recherche d'une plus grande qualité des produits et services. En regard de ces buts poursuivis, il est clair que pour les employeurs, la sous-traitance est un moyen d'améliorer divers aspects de la performance organisationnelle. Dans ce contexte, il est compréhensible qu'ils veuillent y recourir.

Notre recherche confirme à bien des égards les objectifs poursuivis par les employeurs via la sous-traitance. Toutefois, ces résultats soulèvent une considération importante pour les employeurs : les objectifs poursuivis lors de l'introduction de la sous-traitance sont-ils vraiment atteints à terme? Bien que notre recherche ne visait pas à répondre à cette question, des données provenant de l'*EMTE* (1999) tendent à montrer que la réponse à celle-ci n'est pas aussi évidente que ce qu'il n'y paraît à première vue. Dans l'*EMTE* (1999), on demandait pour tous les changements organisationnels importants quels en étaient les motivations et les impacts sur différents indicateurs de performance organisationnelle. Ces résultats sont assez révélateurs. Par exemple, 16,5 % des établissements, qui avaient pour objectif de réduire les coûts par l'entremise de la sous-traitance ont plutôt constaté une hausse des coûts en utilisant la sous-traitance. Également, 14,2 % des établissements qui avaient pour objectif de réduire les coûts n'ont eu aucun effet bénéfique à ce sujet. Bien que 56,4 % des établissements ayant

sous-traité pour réduire les coûts ont réussi à le faire, il n'en reste pas moins que le taux d'échec est notable.

À partir de cet exemple, il semble que dans certains cas, l'incidence de la sous-traitance soit positive pour l'organisation, mais que dans d'autres cas, elle soit plutôt négative ou neutre. Dans plusieurs cas, bien que l'employeur voulait diminuer les coûts par l'utilisation de la sous-traitance, c'est l'effet contraire qui s'est produit. Il est possible que les coûts de transaction puissent être à l'origine de cette situation. Peut-être les bénéfices de la sous-traitance sont-ils surestimés ou sous-estime-t-on les coûts? Peut-être y a-t-il des conditions où l'effet de la sous-traitance sur la performance organisationnelle est optimal? Comme on le constate, en dépit des pistes que nous suggérons ici, la question de l'effet de la sous-traitance sur la performance organisationnelle reste entière et pourra faire l'objet de recherches dans le futur. Du point de vue pratique, ces quelques pistes suggèrent que les employeurs devraient bien évaluer les tenants et aboutissants de tout projet de sous-traitance car cette façon d'organiser le travail n'est pas toujours la panacée aux maux organisationnels que certains veulent laisser croire.

Du point de vue syndical, la recherche menée nous a permis de mieux comprendre empiriquement l'effet du syndicat dans la décision de sous-traiter, mais aussi de mieux saisir ses réactions face à la sous-traitance (CSN 2003 ; FTQ 2003). À partir de notre recherche empirique, on constate que les réactions syndicales et l'effet du syndicat sont relativement importants dans la décision de sous-traiter. On comprends mieux maintenant l'effet du syndicat, qui, par l'entremise des dispositions de conventions collectives sur la sous-traitance et par son action dans l'entreprise fait diminuer la nouvelle sous-traitance (Sack et Poskanzer 2001 ; Jalette et Warrian 2002). Si l'objectif du syndicat est de diminuer la nouvelle sous-traitance par l'application de la convention collective ou encore par l'utilisation de moyens de pression, on peut penser que le syndicat y parvient (voir tableau V.16). Mais encore faut-il que les syndicats soient en mesure de négocier de telles clauses dans la convention collective. Nos résultats montrent que tous n'y parviennent pas et cela a un impact sur la décision de sous-traiter (voir section 5.1.2). On peut penser que cela se produit dans les situations où le rapport de force est à l'avantage de l'employeur et que celui-ci veut introduire de la sous-traitance.

Les motivations patronales à sous-traiter davantage permettent de comprendre un peu mieux quelle sera la réaction syndicale face à la nouvelle sous-traitance (CSN 2003 ; FTQ 2004). Lorsqu'il s'agit pour l'employeur de sous-traiter pour réduire les coûts salariaux ou encore augmenter la flexibilité numérique, on peut comprendre que la sous-traitance peut mener à des reculs importants pour les membres du syndicat dont les conditions de travail sont susceptibles d'être réduites ou précarisées. Il faut s'attendre à ce que le syndicat s'oppose à la sous-traitance dans les cas où celle-ci est motivée par ses raisons.

Rappelons que le syndicat ayant pour objectif la défense des intérêts de ses membres, notamment en ce qui a trait aux conditions de travail, il est tout à fait compréhensible qu'il s'oppose à la sous-traitance dans les cas où elle est déterminée par des intérêts patronaux qui vont directement à l'encontre de ceux de ses membres. Par ailleurs, l'impact négatif de la présence syndicale sur la sous-traitance ne semble pas seulement dû à la présence de clauses encadrant la sous-traitance. En effet, notre recherche suggère qu'il y a moins de nouvelle sous-traitance dans les établissements syndiqués où il y a des discussions régulières sur le sujet. Il est possible que les échanges entre les parties permettent de trouver des solutions alternatives à la sous-traitance pour atteindre les mêmes objectifs (Helper 1990).

Ainsi, les réactions syndicales face à la sous-traitance ne sont pas nécessairement négatives (Massé 2004). Nous n'avons qu'à penser aux cas de sous-traitance motivés par des objectifs patronaux qui ne sont pas directement en conflit avec les intérêts des travailleurs. Par exemple, lorsque l'employeur veut palier aux aléas de la demande ou introduire une nouvelle technologie par l'utilisation de la sous-traitance, il est possible que le syndicat et les travailleurs puissent y trouver leur compte. En effet, certains déterminants de la sous-traitance donnent plutôt à penser que cette dernière pourrait être profitable autant pour les syndicats, que pour les travailleurs et les employeurs. Par exemple, l'introduction d'une nouvelle technologie peut être l'occasion pour les employé(e)s d'acquérir une nouvelle expertise et de se former à l'utilisation d'un nouvel équipement, ou encore d'embaucher de nouveaux employés spécialisés dans cette technologie. Dans un cas comme celui-ci, on peut alors parler d'une sous-traitance profitable autant pour les travailleurs, le syndicat et l'employeur. Dans ces cas spécifiques, le syndicat s'opposera moins à la sous-traitance. Si les travailleurs y

trouvent leur compte, il est difficile pour le syndicat de s'y opposer. D'ailleurs, c'est ce que Poirier (2005) montre lorsque la sous-traitance est utilisée durant la période estivale afin que les employés puissent prendre leurs vacances durant cette période.

On peut également se questionner sur les bienfaits de la sous-traitance pour les travailleurs. Bien que l'étude menée n'était pas axée sur les conséquences de la sous-traitance pour les travailleurs, il n'en reste pas moins qu'en regardant ses différents déterminants, la question se pose. Par exemple, si la sous-traitance est motivée par la réduction des coûts salariaux ou encore la flexibilité numérique, il serait intéressant de voir si cela se traduit par des conditions de travail diminuées ou précarisées. D'autres études devront être menées en ce sens.

Enfin, il est intéressant de revenir sur le rôle de la législation du travail dans la décision de sous-traiter. Bien que la mesure utilisée dans les deux bases de données n'était pas assez précise pour évaluer le rôle de la législation du travail<sup>34</sup> dans la décision de sous-traiter, on constate que la localisation de l'établissement n'est pas liée, ni au niveau de sous-traitance, ni à la nouvelle sous-traitance. À première vue, ces résultats suggèrent que la législation n'est peut-être pas l'entrave que prétendent plusieurs (Halley 2000 ; Fahey 2004 ; Fortin et Van Audenrode 2004). À l'instar de Jalette et Warrian (2002), notre recherche empirique montre que ce sont les dispositions des conventions collectives qui ont un impact sur la sous-traitance (voir tableau V.16).

En résumé, la recherche menée nous a permis d'établir avec justesse les motivations patronales à sous-traiter, notamment la relation entre la présence syndicale et le recours à la sous-traitance. Nous pouvons également mieux saisir les réactions syndicales face à la sous-traitance. D'ailleurs, à partir des constats réalisés précédemment, nous comprenons plus aisément la source même de l'opposition marquée entre les syndicats et les employeurs en ce qui a trait à l'utilisation de la sous-traitance. Il semble évident que certaines motivations patronales à sous-traiter soit directement en conflit avec les intérêts des travailleurs (ex : réduction des coûts salariaux, augmentation de la flexibilité numérique, etc.). D'un autre côté, certaines motivations à sous-traiter ne sont pas nécessairement en conflit avec les intérêts des

---

<sup>34</sup> Afin de vérifier précisément l'impact de la législation du travail sur la sous-traitance, des études devront être menées en ce sens, puisque le proxy utilisé dans cette recherche est relativement limité pour évaluer avec précision l'impact de la législation du travail.

travailleurs (ex : amélioration de la qualité, introduction d'une nouvelle technologie, etc.). Cela suggère que certains conflits patronaux-syndicaux sont inévitables en matière de sous-traitance mais en même temps qu'il y aura une certaine sous-traitance à laquelle le syndicat et les travailleurs s'opposeront moins.

#### **6.4 Limites de la recherche**

Il convient de signaler certaines limites générales de la recherche afin de mieux comprendre la portée de notre enquête. Au-delà des limites mentionnées précédemment sur chacune des bases de données utilisées (voir section 4.6 et 5.6), nous jugeons nécessaire de rappeler les faiblesses liées à l'utilisation de données secondaires.

Tout d'abord, il convient de signaler une des principales limites de notre recherche. Dans les faits, mentionnons que les deux bases de données utilisées dans cette recherche ne mesurent pas la même variable dépendante. En effet, la base *Echo Sondage* (2003) mesure le niveau de sous-traitance tandis que l'*EMTE* (1999) mesure la nouvelle sous-traitance. Cette limite est relativement importante puisque nous ne pouvons mesurer la même variable dépendante, ce qui explique d'ailleurs l'existence des résultats opposés.

D'autre part, lorsque nous utilisons des données secondaires, il y a souvent un écart entre les objectifs de la recherche et les données disponibles. Dans ce type d'analyse, des « *proxys* » des concepts sont utilisés, c'est-à-dire des variables qui ressemblent à celles que nous voulons étudier, mais qui n'ont pas été élaborées expressément pour notre recherche. C'est le cas surtout pour les données utilisées de l'*EMTE* (1999) puisque la base de données *Echo Sondage* (2003) a été conçue pour étudier la sous-traitance.

De plus, nous ne sommes pas toujours certains de la validité des données utilisées. Dans les faits, l'utilisation de données secondaires n'assure pas toujours la validité des données, puisque nous ne sommes pas présents à toutes les étapes de leur cueillette. Toutefois, l'excellente réputation de Statistique Canada nous assure la validité des données et rien ne suggère que les données de *Echo Sondage* (2003) ne soient pas fiables.

Enfin, la recherche par devis transversal peut comporter certaines limites. Par exemple, l'utilisation de la régression n'assure pas un lien de cause à effet entre les variables étudiées. Dans cette optique, il est possible que la relation entre la présence syndicale

et la sous-traitance soit inversée. En effet, cette relation inverse entre ces deux variables a du sens au plan conceptuel, c'est pourquoi on ne peut pas complètement exclure cette éventualité. En ce sens, d'autres recherches devraient s'intéresser aux déterminants de la présence syndicale, afin de vérifier si la sous-traitance influence le syndicat. Plus précisément, on pourrait vérifier si la sous-traitance augmente le rapport de force des syndicats, ou encore si elle affaiblit le syndicat. Une telle question viendrait dûment compléter notre compréhension de la relation entre ces deux variables. Malgré tout, notre modèle conceptuel nous indique que le sens donné aux relations estimées dans cette recherche est le bon.

En dépit de ses limites, notre recherche n'en apporte pas moins une contribution significative à l'étude du phénomène de la sous-traitance.

### **6.5 Recherches futures sur la sous-traitance**

La sous-traitance reste encore un phénomène complexe qui demande à être explorée davantage. La recherche sur le sujet doit être approfondie afin de mieux établir les tenants et aboutissants de cette nouvelle forme d'organisation de la production.

Tout d'abord, les recherches futures sur la sous-traitance pourraient s'attarder à l'évaluation des impacts de ce mode de production sur la performance organisationnelle. En effet, plusieurs invoquent les vertus de la sous-traitance, mais peu ou pas d'études se sont penchées sur son impact sur la performance organisationnelle. D'ailleurs, les résultats présentés à la section 6.3 suggèrent que la sous-traitance ne produit pas toujours les résultats escomptés et que parfois les objectifs ne sont pas du tout atteints. Il serait tout à fait pertinent d'évaluer les impacts positifs et négatifs de la sous-traitance sur l'entreprise. De cette façon, nous pourrions mieux comprendre les circonstances dans lesquelles la sous-traitance peut être un succès, mais également voir qu'elle n'est peut-être pas la panacée à l'ensemble des maux organisationnels.

D'autre part, il serait intéressant que les recherches futures se penchent sur ses conséquences sur les travailleurs. D'autres analyses pourraient être menées pour évaluer ses effets sur la main-d'œuvre, non seulement pour la main-d'œuvre des établissements qui sous-traitent mais aussi pour celle des établissements sous-traitants. L'étude de la dynamique « *donneur d'ouvrage – sous-traitant* » doit être approfondie, notamment en vérifiant si le recours à la sous-traitance modifie les conditions de travail des travailleurs.

Pour continuer, les recherches futures devraient se concentrer sur l'amélioration et le perfectionnement des mesures de sous-traitance. En effet, les recherches futures devraient davantage développer des mesures fines de sous-traitance, notamment afin de bien évaluer ses niveaux, selon les activités réalisées par les entreprises.

Par ailleurs, il serait justifié d'approfondir notre compréhension de l'effet de la présence syndicale dans la décision de sous-traiter, notamment en réalisant une enquête plus qualitative sur le terrain. Cette enquête sur le terrain pourrait permettre d'analyser

directement les conventions collectives, mais aussi d'observer les réactions syndicales face à la sous-traitance. Il serait aussi pertinent de discuter directement avec les employeurs sur le terrain pour connaître leur position face à la sous-traitance. Plus précisément, quatre aspects de la problématique pourraient être approfondis dans le cadre d'une étude qualitative. Premièrement, il faut s'attarder davantage aux liens entre les dispositions de conventions collectives et la sous-traitance pratiquée. Deuxièmement, une meilleure compréhension du rapport de force des syndicats dans la décision de sous-traiter est un autre aspect à approfondir. Troisièmement, on doit se pencher sur l'implication syndicale dans la décision de sous-traiter mais aussi sur les solutions alternatives que peuvent proposer les syndicats à l'utilisation de la sous-traitance. Quatrièmement, on doit connaître la logique des employeurs en matière de sous-traitance pour mieux connaître les circonstances où ils y auront recours ou pas, et ainsi voir si leur position est plus nuancée que ce que l'on peut penser.

En résumé, bon nombre de recherches sur la sous-traitance sont encore nécessaires pour approfondir nos connaissances sur le sujet. Il revêt une grande importance de continuer la recherche sur la sous-traitance, afin de mieux en comprendre la pertinence et les limites.

## 6.6 Conclusion

Cette recherche visait à identifier l'impact de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance au Canada, sujet n'ayant pas été traité de façon exhaustive dans le passé. La revue de la littérature a permis d'établir avec précision les différents déterminants du recours à la sous-traitance, c'est-à-dire les différentes motivations patronales à sous-traiter. Ces déterminants sont : (1) la recherche d'une plus grande flexibilité, (2) la focalisation sur les activités critiques de l'entreprise, (3) le désir de réduire les coûts de main-d'œuvre et/ou les coûts de production, (4) les besoins d'expertise en main-d'œuvre et en technologie spécialisée, (5) l'amélioration de la qualité des produits et services, (6) la capacité de répondre aux fluctuations de la demande ainsi que (7) l'intensité de la concurrence. Notre recherche visait donc à intégrer la présence syndicale comme déterminant de la sous-traitance aux différents déterminants déjà identifiés dans la littérature. En effet, peu de recherches se sont arrêtées sur l'effet net de la présence syndicale dans la décision de sous-traiter. D'ailleurs, la littérature actuelle ne permet pas de déterminer si la présence syndicale augmente ou diminue le recours à la sous-traitance. D'une part, les coûts de main-d'œuvre plus élevés en milieu syndiqué (Rees et Fielder 1992, Renaud 1998 ; Akyeampong 2002 ; Fang et Verma 2002), de même que la rigidité de certaines règles de la convention collective (Sack et Poskanzer 2001) peuvent être un incitatif pour les entreprises à sous-traiter davantage. D'autre part, les conventions collectives ayant des clauses visant à encadrer, voire même à prohiber la sous-traitance pourraient diminuer l'attrait de la sous-traitance pour l'employeur (Sack et Poskanzer 2001 ; Jalette et Warriar 2002). Devant ces conjectures, une nouvelle étude semblait nécessaire sur le sujet afin d'évaluer l'effet exact de la présence syndicale dans la décision de sous-traiter.

Le modèle d'analyse nous a permis de répondre à notre question de recherche, et ce, à partir de cinq variables. La variable dépendante est le recours à la sous-traitance, soit le niveau de sous-traitance ainsi que la nouvelle sous-traitance (recours ou non à la sous-traitance). Les variables indépendantes correspondent aux déterminants internes (voir section 1.4.1) de la sous-traitance, aux déterminants externes (voir section 1.4.2) de la sous-traitance ainsi que la présence syndicale (voir section 1.4.3). Enfin, les variables contrôles suivantes ont été intégrées au modèle : soit la taille de

l'établissement, la localisation de l'établissement et l'industrie (voir section 2.1.5 et 2.3.5).

Notre hypothèse était à l'effet que la présence syndicale influence positivement le recours à la sous-traitance. Cette hypothèse est justifiée par le fait que les coûts de main-d'œuvre plus élevés en milieu syndiqué (coût salarial en regard de la productivité) pouvaient être un incitatif à la sous-traitance. L'hypothèse supposait aussi que certaines règles rigides de la convention collective pouvaient être un incitatif pour l'employeur à utiliser davantage la sous-traitance.

Pour réaliser cette recherche, nous avons utilisé deux bases de données, soit l'enquête *Echo Sondage* (2003) ainsi que l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés* (Statistique Canada 1999). L'enquête *Echo Sondage* (2003) nous a permis d'évaluer l'effet de la présence syndicale sur le niveau de la sous-traitance pour neuf activités étudiées dans 845 établissements du secteur manufacturier au Québec et en Ontario. Cette enquête était essentiellement axée sur la nature et l'ampleur des activités sous-traitées dans le secteur manufacturier. L'*Enquête sur les milieux de travail et les employés* (EMTE 1999) nous a donné accès à plusieurs données sur les pratiques et les stratégies des entreprises canadiennes notamment le recours accru à la sous-traitance. À partir de cette enquête, il nous été possible d'évaluer l'importance de la majorité des déterminants du recours à la sous-traitance, y compris la présence syndicale, et ce, pour l'ensemble des établissements canadiens (population évaluée par Statistique Canada à 717 887 établissements). À partir de cette enquête, nous avons évalué la nouvelle sous-traitance.

Les résultats de la recherche montrent que la présence syndicale influence le recours à la sous-traitance. D'une part, les résultats obtenus à partir de la base *Echo Sondage* (2003) montrent que la présence syndicale influence positivement et significativement le niveau de sous-traitance dans les établissements sondés. D'autre part, les résultats obtenus à partir de l'*EMTE* (1999) indiquent que la présence syndicale influence négativement et significativement la nouvelle sous-traitance dans les établissements canadiens. Ainsi, les deux indicateurs utilisés pour mesurer le recours à la sous-traitance, soit le niveau de sous-traitance et la nouvelle sous-traitance permettent de soutenir chacune à leur façon les deux thèses quant à l'effet de la présence syndicale

sur le recours à la sous-traitance (Helper 1990 ; Rees et Fielder 1992 ; Abraham et Taylor 1996 ; Perry 1997 ; BIT 1997 ; Sack et Poskanzer ; Jalette et Warrian 2002). Les résultats de la recherche suggèrent que la présence syndicale a un impact positif sur le niveau de la sous-traitance dans le secteur manufacturier au Québec et en Ontario (*Echo Sondage* 2003). Ce résultat peut être en partie expliqué par les coûts de main-d'œuvre plus élevés en milieu syndiqué (coût salarial en fonction de la productivité) comparativement à ceux en milieu non-syndiqué. Les résultats montrent également que la présence syndicale diminue la nouvelle sous-traitance dans les établissements canadiens (*EMTE* 1999), notamment par le biais des clauses de conventions collectives sur la sous-traitance mais aussi par l'entremise des discussions régulières sur le sujet. La recherche permet aussi de valider le modèle des déterminants du recours à la sous-traitance (motivations patronales) et permet de confirmer empiriquement qu'il est approprié pour expliquer la décision de sous-traiter davantage.

D'autre part, la recherche propose différentes implications pour les acteurs des relations industrielles. Pour l'employeur, les résultats montrent bien qu'ils poursuivent une multitude de buts en utilisant la sous-traitance, mais qu'ils ne sont pas toujours atteints. Pour le syndicat, la recherche permet de mieux saisir son effet sur la sous-traitance, soit son effet positif sur le niveau de sous-traitance mais aussi son effet négatif sur la nouvelle sous-traitance. D'autre part, les motivations patronales à sous-traiter davantage permettent de saisir un peu mieux quelle sera la réaction syndicale face à la nouvelle sous-traitance (CSN 2003 ; FTQ 2004). L'opposition syndicale sera élevée lorsque la sous-traitance est motivée par la réduction des coûts salariaux ou encore l'augmentation de la flexibilité numérique, puisque celle-ci est susceptible de réduire ou de précariser les conditions de travail des membres du syndicat. Toutefois, dans les cas où la sous-traitance est motivée par des intérêts tels que l'amélioration de la qualité ou l'introduction d'une nouvelle technologie, le syndicat devrait moins s'y opposer, si cela avantage ses membres. La recherche montre aussi que ce sont les clauses des conventions collectives et les discussions qui diminuent la nouvelle sous-traitance. Enfin, on peut penser que les conflits entre les employeurs et les syndicats sont insolubles en matière de sous-traitance, notamment parce que les intérêts divergents de ces deux acteurs semblent difficilement réconciliables.

---

**BIBLIOGRAPHIE**

---

- ABRAHAM, K.G. et TAYLOR, S.K., [1996] « Firms Use of Outside Contractors : Theory and Evidence », *Journal of Labour Economics*, n 14, pp.394-424.
- ADAMS, Roy J. et MELTZ, Noah M., [1993] « Industrial Relations Theory, Its Nature, Scope and Pedagogy », *The Scarecrow Press Inc.*, Metuchen, N.J., & London, pp.166-167.
- AGRESTI, A. [1996], « An Introduction to Categorical Data Analysis », New York: Wiley.
- AKYEAMPONG, E.B. [2002] « La syndicalisation et les avantages sociaux », *Perspective*, Statistique Canada, no 75-001-XPf.
- ALLAN, C., BROSNAN, P., HORWITZ, F. et P. WALSH (2001) « Casualisation and Outsourcing : A Comparative Study », *New Zealand Journal of Industrial Relations*, vol. 26, n° 3, p. 253-272.
- ALTERSOHN, C. [1998] « La sous-traitance à l'aube du XX1e siècle », *Éditions l'Hamarttan*.
- ATKINSON, J. (1987) « Flexibilité ou Fragmentation ? Le marché du travail au Royaume-Uni dans les années 80 », *Travail et Société*, vol. 12, n° 1, p. 163-205.
- AUBERT, B., PATRY, M., RIVARD, S. [1999] « L'impartition des services municipaux au Canada : un Bilan », dans M.Poitevin (ed.), *Impartition : Fondements et analyses*, Québec : *Presses de l'Université Laval*, 265-280.
- BAILLARGEON, G. [2003] « Outils statistiques et analyses de données pour les sciences du management et des relations industrielles », 2<sup>ième</sup> édition, Trois-Rivières : SMG.

BAILLARGEON, G. [2004] « Outils statistiques et analyses de données pour les sciences du management et des relations industrielles », 3<sup>ième</sup> édition, Trois-Rivières : SMG.

BAGLIONI, G. [1990] « Industrial relations in Europe in the 1980s' » , in Guido Baglioni and Colin Crouch (eds.) : *European industrial relations: The challenge of flexibility*, London, Sage. pp.1-41.

BARRÉ, A. [2001] « La réforme du Code du travail : ce qu'il faut absolument savoir - texte présentation », Colloque organisé par le Conseil du patronat du Québec - septembre 2001, 32 p.

BARTHELEMY, J. [2002] « Comment l'externalisation vient aux entreprises », *L'Expansion Management Review*, n° 104, p. 44-53.

BÉLANGER, J., GILES, A., MURRAY, G. [2004] « Vers un nouveau modèle de production : possibilités, tensions et contradictions », dans G. Murray, J.Bélanger, A. Giles et P.A. Lapointe (dir.), *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ? Québec : les Presses de l'Université Laval*, 13-62.

BENSON, J., IERONIMO, N. [1996] « Outsourcing decisions : Evidence from Australia-based enterprises » , *International Labour Review*, vol. 135, n° 1, p. 59-73.

BERGER, S., PIORE, M.J. [1980] « Dualism and discontinuity in industrial societies ». Cambridge : *Cambridge University Press*.

Bureau international du Travail [1997] « Le travail en sous-traitance », 85<sup>ième</sup> session, Rapport VI, Genève.

CHABOT, M., GRANT, M., MALETTE, N. [2001] « L'aliénation d'entreprise, la sous-traitance et les relations du travail : le cadre législatif et jurisprudentiel », *Revue Juridique Thémis*, vol. 35 n.1 et 2, p. 147-190.

Confédération des syndicats nationaux [2003] « Une attaque aux droits individuels et collectifs des travailleurs et travailleuses », Rapport présenté par la CSN à la Commission de l'économie et du travail sur le projet de loi 31 modifiant le Code du travail, 26 novembre.

Conseil du patronat du Québec [2003] « Vers un plus juste équilibre social et économique », Commentaire du CPQ sur le projet de loi 31 modifiant le Code du travail, Novembre.

CONSTANTIN, M-H., VILLARAN, G. [1999] « Impartition et droit du travail », dans *Impartition : Fondements et analyses*, Michel Poitevin, directeur, *Presses de l'Université Laval*.

DOLAN, S. L., SABA, T., JACKSON, S.E., SCHULER, S.R [2002] « La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles », 3<sup>ième</sup> édition, *Éditions du Renouveau Pédagogique inc.*

DEAVERS. L. K., [1997] « Outsourcing: a Corporate Competitiveness Strategy , Not a Search for Low Wages », *Journal of Labour Research*, n.18, p.503-519.

DION, G. [1986] « Dictionnaire canadien des relations du travail », 2<sup>e</sup> édition, Sainte-Foy, *Les Presses de l'Université Laval*.

FAHEY, R. [2004] « Plus de sous-traitance : un gage d'investissement et d'emplois », *Revue Gestion* , vol. 29, no 2, p. 88-89.

FANG, T. VERMA, A. [2002] « L'avantage salarial des travailleurs syndiqués », *Perspectives*, Statistique Canada, no 75-001 XPF

FALISSARD, B. [1996] « Comprendre et utiliser les statistiques dans les sciences de la vie », *Collection Évaluation et Statistique*, Édition Masson, Paris.

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante [2003] « Pour améliorer la compétitivité du Québec », Rapport du FCEI sur le projet de loi 31 modifiant le Code du travail, Montréal, Novembre.

Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec [2003] « Projet de loi no 31 Loi modifiant le Code du travail du Québec », Rapport présenté à la Commission de l'économie et du travail, 26 novembre.

FORTIN, P., VAN AUDENRODE, M. [2004] « Sous-traitance, emploi et salaires », *Revue Gestion*, vol. 29, no 2, p. 33-37.

FREEMAN, R.B., MEDOFF J. [1981] « The impact of collective bargaining : Illusion or reality », U.S. Industrial Relations 1950-80 : A critical assessment, publié par R.N. Block, J. Stieber, R. B Mckersie et D.Q. Mills, Madison, Wisconsin, Industrial Relations Research Association.

GAGNON, M-J., AVIGNON, P., COLLOMBAT, T. [2003] « L'économie politique de la sous-traitance et les articles 45 et 46 du Code du travail du Québec », Institut de recherche en économie politique.

GLASS, A.J., SAGI, K. [2001] « Innovation and wage effects of international outsourcing », *European Economic Review* (45), 67-86.

GUNDERSON, M., HYATT, D. [2001] « Union impact on compensation, productivity, and management of the organization », Union-management relations in Canada, publié par M. Gunderson, A. Ponak et D. Taras, quatrième édition, Toronto, Pearson Education Canada, p. 385-413.

HALLEY, A. , [2000] « Étude portant sur les activités de sous-traitance chez les entreprises canadiennes : Une comparaison des 4 grandes régions du pays », Montréal, École des HEC, Cahier de recherche 00-10, 45 p.

HALLEY, A. [2004] « Sous-traitance et chaîne logistique ou la nécessaire intégration des deux stratégies », *Revue Gestion*, vol. 29, no 2, p. 48-56.

HEBERT, G. [1992] « Traité de négociation collective », Montréal, Gaëtan Morin Éditeur Ltée, 1242 p.

HÉBERT, G., BOURQUE R., GILES, A., GRANT, M., JALETTE, P., TRUDEAY, G. et VALLÉE G. [2003], « La convention collective au Québec », Gaëtan Morin Éditeur.

HELPER, S. [1990] « Subcontracting: Innovative Labor Strategies », *Labor Research Review* vol. 9, n° 1, p. 89-99.

HITT, M.A., FREEMAN, R.E., HARRISON, J.S. [2001] « The Blackwell Handbook of Strategic Management », Blackwell business.

HOLMES, J. [1986] « The organization and locational structure of production subcontracting », *Production, work, and territory: The geographical anatomy of industrial capitalism*. 1986, pp. 80-106.

JALETTE, P., [2004] « Sous-traitance dans le secteur manufacturier ; une comparaison Québec-Ontario », *Gazette du travail*, Vol. 6. no. 4, p.76-90.

JALETTE, P. et P. WARRIAN [2002] « Les dispositions relatives à la sous-traitance dans les conventions collectives canadiennes : une cible en mouvement », *Gazette du travail*, vol. 5, n° 1, p. 68-81.

JENSEN, M.C., MECKLING, R.H. [1976] « Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3.

KERVIN, J. [1992] « Methods for Business Research », New York : Harper Collins.

KUMAR, P. et G. MURRAY (2001) « Priorité des négociations syndicales dans la nouvelle économie : résultats du sondage mené par DRHC en 2000 sur l'innovation et les changements au sein des syndicats au Canada », *Gazette du travail*, vol. 4, n° 4, p. 48-62.

LOHR, S. [1999], « Sampling : Design and Analysis », Duxbury Press, USA.

MARTIN, Y. [1992] « La sous-traitance au Québec, Centre d'études en administration internationale », CETAİL, 92-04.

MASSÉ, H. [2004] « La sous-traitance : l'impact de la loi 31 sur le Code du travail du Québec », *Revue Gestion*, vol. 29, no 2, 2004, p. 88-89.

MENARD, S. [2001] « Applied logistic regression analysis, Series : Quantitative Applications in the Social Sciences », second edition, Sage Publications.

MENARD, S. [2004] « Six Approaches to Calculating Standardized Logistic Regression Coefficients », *The American Statistician*, Vol.58 no.3, pp. 218-223.

MIREAULT, R., BERNIER, J., BESSETTE, L. [1997] « Rapport du groupe de travail sur l'application des articles 45 et 46 du Code du travail » .

MORIN, M.-L. [1994] « Sous-traitance et relations salariales, Aspects de droit du travail » , Travail et Emploi, La Documentation Française.

PATRY, M. [1994] « Faire ou faire faire : la perspective de l'économie des organisations », Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), Cahier CIRANO, n° 94c-1, 23 p.

PERRY, C. R. [1997] « Outsourcing and Union Power », *Journal of Labour Research*, n° 18, p. 521-534.

POIRIER, I. [2005] « Les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre : une étude de cas dans le secteur des pâtes et papier », Mémoire de maîtrise, École de relations industrielles, Faculté des études supérieures, Université de Montréal.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. [1990] « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*.

QUÉLIN B. et A. DUHAMEL [2003] « Externalisation : logique financière et logique de compétence sont liées », *Problèmes économiques*, n° 2.799, 5 mars 2003, p. 8-10.

QUIVY, R. et L. VAN CAMPENHOUDT [1995] « Manuel de recherche en sciences sociales », 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 287 p.

REES, G. et S. FIELDER [1992] « The Service Economy, Subcontracting and the New Employment Relations : Contract Catering and Cleaning », *Work, Employment & Society*, n° 6, p. 347-368.

RENAUD, S. [1997] « Unions and wage inequality in Canada : A review of the literature, Worker representation in the era of trade deregulation », *comptes rendus du 33ième congrès annuel de l'Association canadienne des relations industrielles (ACRI)*, Québec, pp. 221 à 225.

RENAUD, S. [1998] « Unions, Wage and Total Compensation in Canada », *Relations industrielles*, 53, pp. 710-727.

RUST, K.F., RAO, J.N.K. [1996] « Variance estimation for complex survey using replication techniques », *Statistical Methods in Medical Research* 5, 283-310.

SACK J. et E. POSKANSER [2001] « Contract Clauses : Collective Agreement Language in Canada », 3<sup>e</sup> édition, Lancaster House, p. 113-134.

SCLAR, E.D. [2000] « You Don't Always Get What You Pay For : The Economics of Privatization », Ithaca, Cornell University Press, 184 p.

SHARPE, M. [1997] « Outsourcing, Organizational Competitiveness, and Work », *Journal of Labour Research*, n° 18, p. 535-549.

Statistique Canada [2001] « Guide pour l'analyse de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés », No. 71-221-GIF, Ottawa.

Statistique Canada [2004] « Le bulletin technique et d'information des centres de données de recherche », No. 12-002-XIF, vol.1, no.2, Ottawa.

Statistique Canada [2004] « Regard sur le marché du travail canadien, section K – Avantages sociaux, assurance-emploi et syndicalisation » No.71-222-XFW. Disponible à l'adresse suivante (consulté le 7 mai 2005):

[http://www.statcan.ca/francais/freepub/71-222-XIF/2004000/chart-k64\\_f.htm](http://www.statcan.ca/francais/freepub/71-222-XIF/2004000/chart-k64_f.htm)

THÉRIAULT, R., ST-ONGE, S. [2000] « Gestion de la rémunération : Théorie et pratique », Gaëtan Morin Éditeur ltée, 780 p.

THÉVENOT, N., VALENTIN, J., [2003] « Sous-traitance et précarité de l'emploi – Une analyse empirique », Forum de la régulation 2003, 11p.

THIETART, R-A et coll. [1999] « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, 535 p.

VAN AUDENRODE, M., LEFEBVRE, P., ROYER, J., [2000] « Estimation des conséquences économiques d'une réduction de la portée de l'article 45 du Code du travail », Université Laval, rapport remis à l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec, 39p.

VENIN. B, DE BANVILLE, E. [1975] « Pratique et signification de la sous-traitance dans l'industrie automobile en France ». *Revue économique* 26(2), pp.280-306.

WANATABE, S. [1971] « Subcontracting, industrialization and employment creation », *Labour review*, 102(6), pp. 531-576.

WHITFIELD, K., STRAUSS, G., [1998] « Researching the World of Work. Strategies and Methods in Studying Industrial Relations », Ithaca : IRL Press.

