

Université de Montréal

La convention collective : un instrument de responsabilité sociale des entreprises

par

Emilie Villemure

École de Relations industrielles
Faculté des arts et sciences

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

Décembre 2009

© Emilie Villemure, 2009

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Mémoire de maîtrise
La convention collective : un instrument de responsabilité sociale des entreprises

présenté par :
Emilie Villemure
École de Relations industrielles
Faculté des arts et sciences

a été évalué(e) par un jury composé des personnes suivantes :

Guylaine Vallée
Reynald Bourque
Philippe Barré

Sommaire

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept qui fait référence au volontariat, sans définition unique, et visant la prise en compte des intérêts des parties prenantes de l'entreprise. Pour celle-ci, les caractéristiques communes à ces différentes définitions est d'établir des balises allant au-delà de ce que la loi fixe comme règle. Pour mettre en œuvre la RSE, plusieurs outils sont utilisés, le code de conduite étant le plus répandu. Quant aux multiples parties prenantes de l'organisation, celle des travailleurs ne semble pas invitée à participer aux décisions de l'entreprise en matière de RSE, malgré les intérêts importants que les travailleurs et le syndicat peuvent posséder auprès de cette dernière.

Notre recherche porte sur la convention collective en tant qu'outil de responsabilité sociale des entreprises. Nous nous intéressons à savoir si cet outil traditionnel en relations du travail pourrait être utilisé, tout comme un code de conduite, pour stimuler la participation des syndicale aux décisions de l'entreprise.

À l'aide du *Portrait statistique des conventions collectives analysées au Québec en 2006*, nous avons validé la fréquence, le sujet ainsi que le niveau de participation syndicale dans les comités conjoints conventionnés en comparant les entreprises dites RSE et non RSE. Il s'est avéré qu'il n'y a pas plus de participation syndicale indiquée dans les conventions collectives d'entreprises RSE que dans celles non RSE. Cependant, notre analyse précise que deux outils RSE autres que le code de conduite adoptés par l'entreprise coïncident avec la participation syndicale, soit la signature d'un accord-cadre international et la participation au Pacte Mondial de l'ONU.

Summary

Corporate social responsibility (CSR) is a concept referring to voluntarism, without unique definition, aiming to take into account interests of various company stakeholders. The main common characteristic is to institute principles that go beyond what the law establishes. In order for CSR to take place, several tools have been used, like the code of conduct which is the most widely used. As for one of the multiple corporate stakeholders, the workers don't seem to be invited to participate in corporate decisions related to CSR, despite the major interests that they and the workers' union might have in the company.

Our research looks at the collective agreement as a tool for corporate social responsibility. We question ourselves to see if this traditional labour tool could be used, like the code of conduct, to confine unions' participation in corporate decisions.

With the *Portrait statistique des conventions collectives analysées au Québec en 2006*, we have validated the frequency, subject and participation level of unions in collective joint committees by comparing CSR and non CSR organizations. It appears that unions' participation to corporate decisions is not higher in collective agreements of CSR organizations. Nevertheless, our analysis shows that two CSR tools other than a code of conduct adopted by the organization coincide with unions' participation, that are the signature of a global framework agreement and participation to the UN Global Compact.

Liste des mots clés en français	Liste des mots clés en anglais
Accord-cadre international	International Framework Agreement
Code de conduite	Code of Conduct
Comité conjoint	Joint Committee
Concertation	Concertation
Convention collective	Collective Agreement
Partie prenante	Stakeholder
Responsabilité sociale de l'entreprise	Corporate Social Responsibility
Syndicat	Trade Union

Remerciements

Mes premiers remerciements s'adressent à ma directrice de recherche Guylaine Vallée sans qui ce mémoire n'aurait pu voir le jour. Ses encouragements ainsi que son soutien et sa patience m'ont permis de persévérer dans la réalisation de ce projet et de le finaliser en entier.

Je tiens également à remercier chaleureusement les interlocuteurs ayant participé à ma recherche en acceptant de me rencontrer et de partager avec moi leur conception de la participation des employés et des syndicats aux décisions de l'entreprise. En ces temps où le monde du travail nous demande beaucoup d'efforts, merci à vous pour votre disponibilité et votre ouverture.

Je tiens également à remercier Robert Roy, mon ancien patron, qui m'a permis de me libérer en partie de mon emploi pour consacrer mes énergies à ce projet.

Mes derniers remerciements concernent mes proches. Merci à mes parents qui m'ont lue et relue, avec qui j'ai discuté maintes et maintes fois de ce sujet durant des années. Un merci spécial à ma mère qui a gardé mon petit garçon durant mes derniers mois de correction. Merci à mon conjoint Stéphane qui m'a encouragée à plusieurs reprises à terminer ce projet. Finalement, merci à toi David qui m'a incitée, sans le savoir, à achever ce travail de longue haleine pour pouvoir profiter du temps que nous avons en famille.

Table des matières

Sommaire	iii
Liste des mots clés	v
Remerciements	vi
Table des matières	vii
Liste des tableaux	x
Liste des figures	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I LES TRAVAILLEURS ET LE SYNDICAT, PARTIES PRENANTES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES	4
1. Responsabilité sociale des entreprises	5
1.1 Évolution de la responsabilité sociale des entreprises	6
1.1.1 RSE : Les années 1970	7
1.1.2 RSE : Les années 1980	9
1.1.3 RSE : Les années 1990	9
1.1.4 RSE : Les années 2000	10
1.2 Outils de RSE	12
1.2.1 Influence des organisations internationales sur les outils RSE	14
1.2.2 Codes de conduite	17
1.2.3 Label social	25
1.2.4 Pratiques d'investissement	26
1.2.5 Rapports de responsabilité sociale	28
1.2.6 Accords-cadres internationaux	29
1.3 Parties prenantes de la responsabilité sociale	32
1.3.1 Actionnaires	35
1.3.2 Consommateurs	36
1.3.3 Environnement	37
1.3.4 Partenaires d'affaires	38
1.3.5 Communauté	39
1.3.6 Travailleurs	40
1.4 Travailleurs et syndicats comme parties prenantes de l'entreprise	42
1.4.1 Intérêts des travailleurs pour l'entreprise	42
1.4.2 Meilleures pratiques	43
2. Convention collective	46
2.1 Contenu de la convention collective	47
2.1.1 Définition et objectifs de la convention collective	47

2.1.2 Types de clauses	49
2.1.3 Avenir des conventions collectives au Québec	53
2.2 Concertation	56
2.2.1 Modalités et objectifs	57
2.2.2 Retombées positives	58
CHAPITRE II MODÈLE D'ANALYSE, CADRE OPÉRATIONNEL ET MÉTHODOLOGIE	60
1. Problématique	60
2. Modèle d'analyse	61
3. Cadre opérationnel	63
3.1 Variable indépendante : les entreprises syndiquées ayant une politique de responsabilité sociale à l'égard des travailleurs et du syndicat	63
3.2 Variable dépendante : le contenu de la convention collective en ce qui a trait à l'implication des travailleurs et du syndicat	69
4. Méthodologie	76
4.1 Caractéristique du système d'analyse des conventions collectives du Ministère du travail du Québec	77
4.1.1 Population	77
4.1.2 Variables utilisées et codification	78
4.2 Échantillons étudiés	79
4.3 Démarche pour l'analyse	80
4.3.1 Publication d'un code de conduite sur le site internet des entreprises	81
4.3.2 Vérification d'un contenu des conventions collectives	82
4.3.3 Modèle de recherche révisé	84
4.4 Démarche de recherche complémentaire	84
CHAPITRE III PRÉSENTATION DES DONNÉES	89
1. Hypothèse 1 : Participation syndicale et responsabilité sociale de l'entreprise	89
2. Hypothèse 2 : Participation syndicale dans un groupe d'entreprises ou entreprise multinationale et responsabilité sociale de l'entreprise	96
3. Hypothèse 3 : Participation syndicale dans une entreprise signataire d'un accord-cadre international et responsabilité sociale de l'entreprise	97

4. Hypothèse 4 : Participation syndicale dans la direction des affaires et de la production et responsabilité sociale de l'entreprise	101
5. Hypothèse 5 : Niveau de participation des travailleurs et responsabilité sociale de l'entreprise	102
CHAPITRE IV DISCUSSION DES RÉSULTATS OBTENUS	105
1. Discussion des résultats obtenus	105
1.1 Discussion sur les résultats de notre hypothèse H1	105
1.2 Discussion sur les résultats de notre hypothèse H2	110
1.3 Discussion sur les résultats de notre hypothèse H3	111
1.4 Discussion sur les résultats de notre hypothèse H4	118
1.5 Discussion sur les résultats de notre hypothèse H5	122
2. Avenir de la participation syndicale aux décisions de l'entreprise	124
2.1 Résumé des entretiens	124
2.2 Réflexion au sujet de nos entrevues	126
3. Limites et originalité de notre démarche	127
3.1 Limites	127
3.2 Originalité	129
CONCLUSION	131
BIBLIOGRAPHIE	133
ANNEXE	
Annexe I Guide d'entrevue sur la responsabilité sociale des entreprises	

Liste des tableaux

Chapitre 2

2.1	Caractéristiques des personnes rencontrées	86
-----	--	----

Chapitre 3

3.1	Présence de clauses avec comité conjoint dans les entreprises RSE et non RSE	90
3.2	Calcul du Khi carré pour la présence de clauses avec comité conjoint dans les entreprises RSE et non RSE	90
3.3	Secteur d'activité : présence d'au moins une clause avec comité conjoint parmi les conventions collectives d'entreprises RSE	91
3.4	Secteur secondaire : présence d'au moins une clause avec comité conjoint parmi les conventions collectives d'entreprises RSE	92
3.5	Secteur d'activité : présence d'au moins une clause avec comité conjoint	93
3.6	Taille de l'entreprise : présence de clauses avec comité conjoint parmi les conventions collectives d'entreprises RSE	93
3.7	Taille de l'entreprise : présence de clauses avec comité conjoint parmi les conventions collectives d'entreprises RSE et non RSE	94
3.8	Affiliation syndicale : présence de clauses avec comité conjoint parmi les conventions collectives d'entreprises RSE et non RSE	95
3.9	Présence de clauses avec comité conjoint dans les entreprises appartenant à un groupe d'entreprises ou une multinationale	96
3.10	Calcul du Khi carré pour la présence de clauses avec comité conjoint dans les entreprises appartenant à un groupe d'entreprises ou une multinationale	97
3.11	Présence de clauses avec comité conjoint dans les entreprises participantes à un ACI	98
3.12	Participation au Pacte mondial : présence de clauses avec comité conjoint parmi les conventions collectives d'entreprises RSE	100
3.13	Présence de clauses avec comité conjoint sur la direction des affaires et de la production	101
3.14	Calcul du Khi carré pour la présence de clauses avec comité conjoint sur la direction des affaires et de la production	102
3.15	Niveau de participation des travailleurs dans les comités conjoints des entreprises RSE et non RSE	103
3.16	Calcul du Khi carré pour le niveau de participation des travailleurs dans les comités conjoints des entreprises RSE et non RSE	103

Chapitre 4

4.1	Répartition des matières des comités conjoints décisionnels	122
-----	---	-----

Liste des figures

Chapitre 1

1.1	Entreprise dans la communauté	40
-----	-------------------------------	----

Chapitre 2

2.1	Variables principales en relation	62
2.2	Dimensions principales de la variable indépendante	64
2.3	Variable indépendante détaillée	69
2.4	Dimensions principales de la variable dépendante	70
2.5	Indicateurs de la variable dépendante	74
2.6	Intensité de la variable dépendante	75
2.7	Modèle de recherche final	76

INTRODUCTION

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est à la fois un concept à la mode et vague, dont les origines et la démonstration sont peu connues. Ce concept, présent à l'époque grecque classique, a bien évolué depuis (Eberstadt, 1973). À cette période, tout ce qui touchait les entreprises et le domaine des affaires était bien mal perçu de la société. Plus tard, au cours de la période marchande et de la période industrielle, la RSE se traduit chez les entreprises par un besoin de redonner à la société, à travers des obligations sociales, en raison de pressions reçues de toute part (Eberstadt, 1973).

Aujourd'hui, la RSE se définit comme la prise en compte des intérêts des parties prenantes de l'entreprise dans les décisions de celle-ci (Bonnaufous-Boucher et Pesqueux, 2006). Cette responsabilité se traduit par une initiative volontaire des entreprises, comprenant minimalement le suivi des lois applicables et des principes directeurs reconnus par la communauté mondiale, tels que ceux établis par l'Organisation des Nations Unies (ONU), l'Organisation internationale du Travail (OIT) et l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). Des outils, élaborés par l'entreprise elle-même ou par des groupes possédant des intérêts pour cette dernière ou le secteur d'activité dans lequel elle évolue, sont associés au concept. C'est pourquoi les entreprises réfèrent souvent à leur code de conduite ou à une certification particulière reconnue dans l'industrie pour démontrer leur responsabilité sociale à travers leurs activités quotidiennes. Il n'y a pas de façon unique ni officielle d'illustrer ce concept puisque les entreprises sont différentes et possèdent des parties prenantes distinctes (même si celles-ci sont majoritairement identiques); ces parties prenantes possèdent, en plus, des intérêts pouvant être convergents ou divergents.

Le contenu des outils associés à la RSE fait habituellement référence à la fois aux conditions de travail, à l'environnement, aux profits des actionnaires et aux retombées pour la communauté. Plusieurs recherches sur l'adoption d'une politique de RSE font

état de différents constats : avantages du marketing lié à l'image d'une entreprise dite responsable, apparition de directives que s'approprient les centres de production pour effectuer un virage écologique dans leurs procédés, retombées directes et positives dans la communauté où se situe l'entreprise. Tout ceci fait donc de la RSE un très large concept qui semble être utilisé à plusieurs sauces, selon la perspective employée pour l'observer. Cependant, qu'en est-il de l'appropriation réelle des intérêts des parties prenantes? En rassemblant les actionnaires, les clients, l'environnement, les travailleurs, les organisations non gouvernementales, les syndicats, les fournisseurs et les sous-traitants dans un même discours, comment l'entreprise parvient-elle à satisfaire les intérêts de tous? À prime abord, si un choix s'impose parmi les intérêts des parties prenantes, il semble difficile de croire que cette dernière favorisera les intérêts des travailleurs au détriment de ceux des actionnaires.

La plupart des outils utilisés en RSE ne possèdent pas de mécanisme d'application, ni de suivi et encore moins de sanctions pour le non-respect des principes dans une organisation. Cependant, en présence d'un syndicat dans l'entreprise, l'outil utilisé dans les rapports collectifs, soit la convention collective, pourrait contenir des clauses permettant la participation syndicale aux décisions de l'entreprise. En raison de sa nature juridique, la convention collective inclut des mécanismes pour résoudre toute mésentente concernant son application. Le non-respect d'une clause de la convention collective peut entraîner le dépôt d'un grief, conformément au *Code du travail*. Or, la convention collective est rarement envisagée parmi les outils de RSE.

La situation actuelle permettrait-elle aux salariés syndiqués de formuler des revendications afin que l'entreprise prenne réellement en compte leurs intérêts dans ses décisions? La présence syndicale au Québec, toujours la plus élevée en Amérique du Nord, ainsi que la volonté du syndicat de participer aux décisions corporatives dans les dernières années à la suite de la mondialisation, nous permettent de croire que oui. Si l'employeur accepte de partager son pouvoir avec le syndicat, ce dernier peut espérer un certain niveau de participation, voire même décisionnel, dans des

domaines auparavant confinés légalement à l'entreprise seule, par ses droits de direction.

À l'aide de statistiques provenant du Ministère du Travail du Québec sur les conventions collectives, il est possible de vérifier l'existence de la participation syndicale sous forme de comités paritaires dans l'entreprise, grâce au texte des clauses de conventions collectives. Avec ces données, nous souhaitons examiner la question suivante : est-ce que la convention collective, un outil traditionnel en relations de travail, peut être considérée comme un instrument de RSE dans les entreprises syndiquées, au même titre que les autres instruments de RSE utilisés?

Notre premier chapitre vise à explorer le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et sa relation avec les travailleurs. Nous approfondirons nos connaissances et compléterons notre bilan de la littérature avec les éléments qui nous interpellent quant à la possibilité de retrouver ce même concept dans les conventions collectives, sous forme de participation syndicale aux décisions de l'entreprise. Ceci permettra de mieux comprendre notre question d'étude ainsi que le cadre opérationnel et la méthodologie présentés dans notre deuxième chapitre afin de vérifier notre question de recherche et les hypothèses de travail qui en découlent. Suite aux résultats obtenus et diffusés dans notre troisième chapitre, nous poursuivrons avec une discussion des explications possibles dans notre quatrième chapitre à l'aide d'observations effectuées par des personnes utilisant à la fois une convention collective et un code de conduite dans leur emploi, soit en tant que praticien GRH ou conseiller externe aux entreprises avant de conclure notre recherche.

CHAPITRE I

LES TRAVAILLEURS ET LE SYNDICAT, PARTIES PRENANTES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

Ce chapitre constitue la base de nos réflexions ultérieures. Définir la responsabilité sociale des entreprises n'est pas une mince tâche en raison de la multitude d'interprétations que l'on peut faire du concept, selon la perspective utilisée. Est-ce qu'une entreprise produisant du tabac peut s'afficher comme étant responsable socialement? Oui, cela est possible. Mais est-elle considérée par tous comme possédant ce statut? Voilà une autre question à débattre. Selon Gendron (2002), la RSE doit être envisagée selon deux perspectives interreliées. La première considère l'équité permise entre les acteurs sociaux par le système de gouvernance de l'entreprise. Elle prend en compte l'équilibre entre les intérêts des parties prenantes et veut s'assurer que les intérêts de l'entreprise reflètent ceux de la société en général. La deuxième perspective concerne la pertinence sociale du projet ou produit proposé par l'entreprise. S'il n'y a pas d'équilibre entre les deux perspectives, on ne peut, selon Gendron, parler de responsabilité sociale. Le sujet de fond de notre recherche s'attarde principalement sur la première de ses deux perspectives.

Comme le mentionnait Minvielle (Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006), les recherches et théories sur la RSE constituent une expérimentation collective : le résultat au départ est incertain, beaucoup de questions sont posées, plusieurs acteurs provenant de différents domaines sont engagés et les conséquences peuvent rester inconnues. C'est pourquoi nous tenterons de dégager les lignes principales qui constituent la RSE (1.) en trois temps. Suite à notre exposé sur le concept de RSE, nous approfondirons la relation de l'entreprise avec les travailleurs et les syndicats, deux parties prenantes qui nous intéressent plus particulièrement, en nous attardant à l'outil utilisé dans cette relation, soit la convention collective (2.).

1. Responsabilité sociale des entreprises

Tel que mentionné préalablement, nous n'avons trouvé aucune définition universelle de la RSE, des parties prenantes ou des engagements de l'entreprise vis-à-vis ces dernières. La multitude de définitions, offertes soit par la littérature, les compagnies, les gouvernements, les chercheurs et les groupes à but non lucratif indique qu'il n'y a pas une seule définition commune de la RSE mais bien que celle-ci varie selon la perspective de l'organisation qui la soutient. Les chercheurs de la Chaire de responsabilité sociale et développement durable de l'UQAM croient que cette pluralité de définitions est le reflet des conflits grandissants entre les acteurs quant au rôle de l'entreprise dans la société et sa contribution en tant qu'institution (Gendron et al., 2004). La définition de la RSE doit alors être considérée comme divergente selon les interprétations du principe même et les perspectives, cultures ou traditions incluses.

Les définitions varient également selon la notion de parties prenantes que détient l'entreprise. Par exemple, si l'on observe la définition de Milton Friedman, grand défenseur de l'entreprise capitaliste, la RSE consiste uniquement à accroître les profits de l'entreprise en raison de la responsabilité qu'elle a envers ses actionnaires (Friedman, 1970); les actionnaires devraient alors être la seule partie prenante considérée par l'entreprise.

Pour les fins de notre recherche, nous utiliserons l'interprétation la plus courante et la plus libre du concept selon Gendron et al. (2004). Ces auteurs définissent la RSE comme étant les «initiatives corporatives volontaires à caractère social et environnemental allant au-delà des obligations fixées par la loi». Cette définition souligne l'engagement volontaire de l'entreprise, sans mentionner les parties prenantes de l'entreprise touchées par le concept de RSE. Afin de réussir cette promesse, l'entreprise doit se doter d'une gestion qui lui est propre pour, en premier lieu, réaliser sa vision et, en deuxième lieu, la maintenir dans le temps une fois la qualification d'entreprise responsable atteinte. Que ce soit dans un but de faire

fructifier les profits des actionnaires, de se doter d'une image éthique malgré la production de biens qui sont mal perçus par la société ou pour se donner bonne conscience, l'entreprise est libre de s'affirmer responsable sans qu'elle ne soit questionnée ou investiguée légalement pour vérifier les actions entreprises dans le but de confirmer son discours.

Cet aspect de la responsabilité sociale sera beaucoup mieux illustré lorsque nous porterons davantage attention aux outils utilisés volontairement par les entreprises. Malgré que ceux-ci, tels les codes de conduite, sont des instruments encourageants et de bonne volonté, il est difficile de croire en leur réelle application puisqu'ils ne présentent habituellement pas de mécanisme d'implantation ni de suivi des engagements pris par l'entreprise envers ses parties prenantes. Quant à ces dernières, les différents droits existants ne leur offrent pas de possibilité égale pour intervenir et se faire entendre par l'entreprise. Nous verrons d'ailleurs que les actionnaires et les consommateurs possèdent des moyens privilégiés pour défendre leurs intérêts, comparativement aux travailleurs.

Puisque que la définition de ce concept semble à première vue périlleuse en raison de sa complexité, nous débuterons notre exploration de la RSE en relatant l'engouement croissant pour celle-ci au cours du 20^e siècle (1.1). Par la suite, nous élaborerons sur les outils utilisés pour faire la promotion de la RSE (1.2) ainsi que les différentes parties prenantes de l'entreprise et la prise en compte de leurs intérêts dans les décisions d'affaires (1.3). Pour terminer ce tour d'horizon, nous traiterons du rôle particulier des travailleurs et des syndicats comme parties prenantes dans l'entreprise (1.4).

1.1 Évolution de la responsabilité sociale des entreprises

L'auteure Rhys Jenkins (2001) identifie deux montées populaires de l'utilisation de la RSE auprès des entreprises. La première a lieu au cours des années 1970 et la

deuxième au cours des années 1990. Ces deux périodes coïncident avec la recherche pour réglementer les entreprises transnationales, suite à l'explosion du marché pour différentes raisons. Toujours dans le but de réguler les actions d'entreprises transnationales sans toutefois empêcher la souveraineté des États dans le domaine des affaires, des organisations internationales, telles l'ONU et l'OCDE, ont émis des recommandations sous forme de principes directeurs afin de diriger les entreprises vers une plus grande conscience des impacts sociaux et environnementaux de leurs actions. Les entreprises se dotent alors d'outils pour affirmer leurs positions auprès des différentes parties prenantes. Afin de mieux comprendre la situation actuelle de la RSE, nous élaborerons sur son évolution dans la deuxième moitié du 20^e siècle.

1.1.1 RSE : Les années 1970

Les années 1970 coïncident avec la fin des Trente Glorieuses. Cette période historique fait référence, entre 1945 à 1973, à l'abondance des biens de consommation, principalement domestiques, qu'ont connue les sociétés industrialisées suite à la Deuxième Guerre mondiale. Les entreprises, auparavant nationales, se multiplient sur plusieurs continents à la recherche d'opportunités d'affaires ainsi que pour subvenir à leurs besoins de production ou d'approvisionnement. Certains pays, connus présentement comme pays en voie de développement, subissent alors un grand changement avec cette venue de l'industrialisation. On voit alors apparaître un certain protectionnisme par rapport aux entreprises étrangères qui viennent s'établir dans le pays et la production au niveau local est favorisée (Jenkins, 2001).

La difficulté d'établir des règles au niveau international apparaît alors (Jenkins, 2001). En raison de l'intérêt pour l'investissement étranger, les organisations de commerce et les États ont favorisé les échanges commerciaux sans chercher à restreindre les activités économiques des entreprises. Les États, possédant une capacité de régulation à l'intérieur de leurs frontières, n'ont pas la légitimité pour intervenir à l'extérieur de leur cadre habituel. Avec cette montée d'entreprises

transnationales, le besoin d'une forme de régulation devient urgent. On voit apparaître, entre autres, des recommandations provenant d'importantes organisations internationales et portant plus particulièrement sur les entreprises transnationales. Cependant, celles-ci sont destinées aux gouvernements membres de ces organisations et non directement aux entreprises.

Les deux documents contenant ces recommandations sont la *Déclaration de Principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale* (1977) de l'OIT et les *Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales* (1976) de l'OCDE. Ces recommandations sont créées afin d'assurer une certaine base de régulation; celle-ci peut s'étendre aux entreprises dont les activités sont opérées dans des pays où les lois du travail sont souvent moins développées que dans les pays industrialisés. À cette époque, les codes de conduite visent principalement les droits de l'homme ainsi que l'éthique corporative.

Les codes de conduite de cette période sont principalement utilisés afin de contrer la mauvaise publicité d'une entreprise, en réponse à la pression populaire et médiatique, que ce soit en raison des impacts environnementaux de ses procédés ou des conditions de travail peu favorables aux employés (Jenkins : 2001, Cochran : 2007). Le contenu veut promouvoir une rémunération juste pour les employés ainsi que la dénonciation de toute action de fraude et chantage à l'intérieur des opérations de l'entreprise. Vers la fin des années 70, on observe une montée de l'adoption des codes de conduite, principalement dans les entreprises américaines. Durant cette même période, les entreprises privées effectuent davantage de dons en leur nom pour le bien-être de la société (Cochran, 2007) dans le but d'exhiber leur responsabilité sociale. Les organisations deviennent à ce moment beaucoup plus conscientes du fait que leurs investissements sociaux ont des retombées économiques pour l'entreprise; il leur revient alors de trouver quelles sont les aires d'investissement les plus avantageuses pour l'entreprise et la société.

1.1.2 RSE : Les années 1980

Au cours des années 80, l'adoption des codes de conduite est moindre en raison de la baisse de pression publique auprès des entreprises (Jenkins, 2001). Les préoccupations majeures concernent la guerre de prix entre les entreprises. Le libéralisme présent dans les politiques étatiques favorise l'ouverture des marchés; le protectionnisme disparaît alors pour faire place à la mondialisation des marchés. En raison de cette compétition féroce qui a cours entre les entreprises et les pertes d'emplois qui s'en suivent pour les perdantes, le but premier des pays est d'attirer les investissements étrangers. Les politiques de libéralisme économique prennent place avec des législations plus flexibles et favorisent l'émergence d'entreprises transnationales. Les législations nationales, adoptées dans les années 60 et 70 dans plusieurs pays en développement pour contrôler les activités des entreprises transnationales, n'ont pas subsisté (Jenkins, 2001).

Au cours de cette période, les recommandations de l'OIT et de l'OCDE, mentionnées précédemment, ont survécu. Ceci s'explique par le fait qu'elles sont volontaires et sans obligation de la part des entreprises. Aucune sanction n'est prévue, ce qui rend leur utilisation très flexible selon l'intention qu'on leur prête.

1.1.3 RSE : Les années 1990

Au cours des années 1990, on aperçoit de nouveau une montée de l'adoption des codes de conduite, dont l'existence persiste cette fois dans le temps. Les enjeux qu'ils traitent concernent, entre autres, l'environnement et le travail, ce qui reflète bien les préoccupations courantes à ce moment et dont une grande partie des ententes et accords entre les pays font souvent mention (Jenkins, 2001). Cette vague d'adoption de codes de conduite s'explique principalement par les principes de responsabilité sociale dont se dotent l'industrie du vêtement aux États-Unis ainsi que les chaînes de détaillants. Cette vague atteint aussi l'Europe vers la deuxième moitié des années 1990, ce qui permet à la RSE de s'instaurer plus profondément dans la mentalité des entreprises. De plus, les organisations syndicales internationales, qui s'impliquaient

timidement depuis les années 80, le font davantage auprès des grandes entreprises multinationales durant les années 90 (Hammer, 2005); ceci favorise, entre autres, l'adoption en 1994 d'une directive du Conseil de l'Union européenne sur la création de comités d'entreprises afin d'encourager la consultation avec les travailleurs de l'entreprise et, par le fait même, le dialogue social (Bourque : 2005, EUROPA). De plus, ces mêmes entreprises acquièrent de l'expérience avec ces codes, ce qui aide à les populariser en tant qu'outils annonçant une position sociale et environnementale.

1.1.4 RSE : Les années 2000

Le discours de la RSE aujourd'hui correspond encore à une initiative volontaire corporative pour intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans les opérations quotidiennes de l'entreprise et dans ses interactions avec ses parties prenantes. Ses initiatives doivent dépasser ce que prévoit la loi et comporter des engagements sérieux envers les parties prenantes pour minimiser les effets indésirables des décisions de l'entreprise sur celles-ci. Ce discours doit inclure selon Jenkins (2001) le suivi des lois applicables à l'entreprise selon le lieu de ses opérations, l'adhésion aux standards internationaux et l'adoption volontaire de codes de conduite. Ces codes correspondent encore aujourd'hui à l'instrument principal de RSE, où l'entreprise se commet à l'égard de principes et s'engage à respecter des standards dans la conduite de ses activités. Comme nous le verrons ultérieurement, ces codes amènent certains bénéfices, principalement l'amélioration de conditions de travail dans des pays où la législation en matière de travail est perçue comme déficiente par rapport à d'autres pays, mais comportent aussi des effets négatifs, tels que la réduction de régulation de la part des États.

Les forces du marché font que les entreprises adoptent encore aujourd'hui volontairement ces codes de conduite. Les motifs commerciaux sont encore en tête de liste pour motiver les entreprises à se doter d'outils de responsabilité sociale (Levis, 2006). L'adoption de ces outils a souvent lieu dans les mêmes secteurs quand une entreprise décide de suivre le comportement des ses concurrents pour des avantages

économiques ou pour les concurrencer selon des standards établis entre eux (Jenkins : 2001, Vallée et al., 2003). Ce geste répond aussi au lobbying des groupes de travailleurs et d'ONG pour réguler le travail à un niveau global et mettre de l'avant la cause sociale. De plus, en raison de l'accès rapide et facile à l'information au niveau mondial, les nouvelles concernant les mauvaises pratiques de travail et les impacts sur l'environnement sont davantage publicisées qu'auparavant. Plusieurs groupes d'individus ou d'organisations peuvent alors faire entendre leurs opinions ou poser des actions qui risquent de nuire aux entreprises (Locke et al. , 2007). Cependant, cette adoption volontaire de codes semble pour l'instant éviter aux entreprises l'imposition de lois (Jenkins : 2001, Sobczak : 2004, Gendron et al. : 2004). Cette affirmation est une grande critique de la RSE car, en sa présence, malgré que le besoin de régulation soit toujours présent en raison du manque de législations et de compétences des États au niveau international, l'État ne sent pas le besoin d'intervenir alors qu'il formalise habituellement les relations entre les acteurs de la société. En s'autorégulant, les entreprises se dotent de normes privées qui répondent en fait à leurs besoins et peuvent éviter par le fait même certaines contraintes. La RSE doit compléter la loi et non pas la remplacer (Sobczak, 2004). Il reste à voir comment elle est réalisée pour chaque entreprise.

Le défi principal de la RSE est celui qui lui vaut d'ailleurs le plus de critiques, soit sa mise en œuvre (Ressources naturelles Canada, 2004). Les chercheurs constatent qu'il est difficile de mesurer le niveau d'implantation du concept et de l'évaluer en raison de sa complexité et des biais pouvant provenir de l'interprétation des outils, des éléments mesurés et des vérificateurs dans le processus.

La Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation croit qu'il faut soutenir les efforts déployés en matière de RSE, tout en améliorant le contrôle des outils mis en place par ces dernières. Dans son rapport *Une mondialisation juste : créer des opportunités pour tous* (Bureau internationale du travail, 2004), elle souligne qu'il faut encourager les activités de recherche sur les codes de conduites.

La Commission suggère même la possibilité que l'OIT organise un forum afin de favoriser la contribution des entreprises à la dimension sociale en lien avec la mondialisation.

Est-ce possible de croire que ce concept peut être appliqué dans son entier, c'est-à-dire qu'une entreprise peut maintenir une relation positive envers toutes ses parties prenantes, y compris ses travailleurs et ses syndicats, de manière volontaire, tout en réalisant un profit pour ne pas dénaturer sa mission? Cette réalisation peut nous sembler utopique à première vue. Pour que ce concept fonctionne, il doit être fait pour les bonnes raisons et non seulement utilisé comme avantage économique. Pour cela, des engagements sérieux et des moyens pour les réaliser avec les ressources appropriées dans le but de développer le processus et assurer son suivi sont tous des éléments primordiaux à obtenir, sans oublier d'inclure les intérêts des employés, d'intégrer les conventions de l'OIT et d'assurer une vérification indépendante en incluant les parties prenantes à cette activité (Burkett et al., 2005).

1.2 Outils de RSE

Au travers de leur engagement social et volontaire, les entreprises souhaitent développer et renforcer leur position, principalement auprès des consommateurs et des partenaires d'affaires. Les outils développés ont pour but de publiciser leurs lignes directrices et leur comportement auprès de différents destinataires, tels que les salariés et dirigeants, la communauté, les actionnaires, les sous-traitants, les organisations non gouvernementales, etc. Ces instruments peuvent aussi confirmer la responsabilité de l'entreprise sur le produit vendu, responsabilité qu'elle couvre habituellement sur toute la chaîne de production. Il ne s'agit pas seulement de se proclamer haut et fort comme étant responsable, il faut aussi pouvoir le démontrer par des engagements fermes à l'aide de ces instruments moins traditionnels et à saveur corporative.

Parmi les instruments les plus répandus, on recense les codes de conduite, les labels sociaux et les pratiques d'investissement (Diller, 1999). Les deux premiers visent à faire connaître au public et aux partenaires d'affaires les préoccupations ou réalisations sociales de l'entreprise. Quant aux pratiques d'investissement, elles sont le reflet de l'approbation des décisions de l'entreprise, particulièrement vis-à-vis le code de conduite ou le programme de label qu'elle s'est fixé. Nous nous attarderons également aux rapports de responsabilité sociale, qui se sont largement répandus au sein des entreprises au cours des dernières années comme moyen de divulgation annuelle de leurs pratiques de responsabilité sociale. En dernier lieu, nous terminerons cet aperçu par les accords-cadres internationaux, répandus parmi plusieurs entreprises multinationales.

Plusieurs auteurs mettent en doute l'effectivité des outils disponibles afin de mettre en place le concept de RSE et, principalement, celle des codes de conduite (Vallée et al. :2003, Sobczak :2004, Verge et Dufour :2004, Gendron et al. :2004). Les critiques principales sur les outils de RSE portent sur leur contenu, leur application ainsi que leur évaluation et suivi. Gendron et al. (2004) concluent que, malgré certains problèmes survenant dans l'application de ces outils (par exemple, lors d'une certification en gestion dont la mise en place a fait apparaître des difficultés dans d'autres domaines), il faut leur reconnaître une certaine innovation régulatrice et prometteuse (Gendron et al., 2004). Ces instruments, malgré la possibilité qu'ils laissent planer d'être non conformes en pratique, sont tout de même mis sur pied dans le but d'aider l'entreprise à entreprendre volontairement une démarche responsable concernant différentes dimensions de la RSE.

Tel que mentionné précédemment, des organisations telles que l'OIT, l'OCDE et l'ONU ont établi des recommandations ou principes directeurs concernant la responsabilité sociale des entreprises, principes que les chercheurs conseillent grandement d'inclure dans le contenu des outils de responsabilité sociale (Jenkins :2001, Diller :1998, Murray :2004; Boiral :2003). C'est pourquoi nous nous

attarderons en premier lieu sur les recommandations les plus répandues avant d'étudier plus en détail différents types d'instruments utilisés par les entreprises.

1.2.1 Influence des organisations internationales sur les outils RSE

Afin de bien situer l'influence des principes directeurs émanant d'organisations internationales, nous nous arrêterons à la *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale* de l'OIT, aux *Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales* de l'OCDE ainsi qu'au *Pacte mondial* de l'ONU. Il ne faut pas oublier que l'utilisation ou la référence à ces déclarations est volontaire pour les entreprises.

Organisation internationale du Travail (OIT)

L'Organisation internationale du Travail a mis en place un instrument dans le but de favoriser la sensibilisation des entreprises aux différents problèmes causés par la mondialisation, soit la *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale*.

La *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale* de l'OIT (2001) a initialement été adoptée en 1977 et fut révisée en 2000 pour appuyer plus en profondeur les conventions fondamentales soulignées dans la *Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail* (1998) de l'OIT. Cette Déclaration tripartite s'adresse aux gouvernements ainsi qu'aux organisations d'employeurs et de travailleurs d'entreprises transnationales et porte principalement sur les thèmes de l'emploi, de la formation, des conditions de travail et de vie ainsi que sur les relations professionnelles. Les deux objectifs principaux sont d'encourager les multinationales à contribuer positivement au progrès économique et social ainsi que de minimiser et résoudre les difficultés que leurs opérations peuvent soulever. La Déclaration fait référence à plusieurs conventions et recommandations, adoptées antérieurement par l'OIT et portant principalement sur le

travail, dont plusieurs sont en lien avec la liberté syndicale¹. Un mécanisme de suivi est prévu : les États membres ont l'obligation de produire un rapport à tous les trois ans, de concert avec les employeurs et les travailleurs, concernant le suivi sur l'application et les moyens utilisés pour une amélioration continue. Des enquêtes, sous forme de questionnaire, vérifient le respect de la Déclaration auprès des gouvernements, organisations d'employeurs et de travailleurs : le questionnaire n'est cependant pas envoyé directement aux entreprises (Verge et Dufour, 2002).

Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE)

Les *Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales* adoptés par l'OCDE en 1976 et révisés en 2000 ont été érigés dans le but de favoriser une meilleure gestion d'entreprise en contexte de globalisation. Les pays membres de l'OCDE acceptent d'en faire la promotion puisque ces Principes correspondent à un code de conduite que l'OCDE recommande fortement aux entreprises d'utiliser, si elles ne possèdent pas déjà leur propre code.

Afin que les entreprises se conforment aux politiques gouvernementales et aux attentes de la société vis-à-vis leurs comportements, les Principes directeurs touchent des thèmes variés, tels l'emploi et les relations avec les partenaires sociaux, les droits de l'homme, l'environnement, la divulgation d'information, la lutte contre la corruption, les intérêts des consommateurs, la science et la technologie, la concurrence et la fiscalité (OCDE, 2000).

Le mécanisme de mise en œuvre des Principes directeurs s'effectue, entre autres, par le biais de «Points de contact nationaux» (PNC) qui servent de bureau des plaintes au niveau local dans le but de favoriser l'entente pour résoudre les problèmes d'application qui peuvent survenir. Ce nouveau type de procédure représente pour les organisations une ressource accessible; il peut leur permettre aussi de convaincre une

¹ Ces conventions et recommandations de l'OIT sont la *Convention no 87 concernant la liberté syndicale et la protection du droit syndical*, la *Convention no 98 concernant l'application des principes du droit d'organisation et de négociation collective*, la *Convention no 135 concernant la protection des représentants des travailleurs dans l'entreprise et les facilités à leur accorder*, la *Recommandation no 92 concernant la conciliation et l'arbitrage volontaire*.

entreprise canadienne de se doter d'un code de conduite ou de mettre en œuvre un code existant selon les Principes (Vallée et al., 2003). Le rapport annuel des Points de contact nationaux de l'OCDE concernant ces Principes directeurs fait état des plaintes qui ont été déposées et qui ont fait ou font présentement l'objet d'une étude ainsi que des solutions finales proposées (s'il y a lieu).

Deux autres instruments font aussi partie des mécanismes de mise en œuvre. Il s'agit du Comité de l'investissement, à qui les PNC remettent un rapport annuel, et des Comités consultatifs des fédérations patronales et syndicales avec lesquels les PNC peuvent entretenir des discussions conformément aux plaintes qu'ils reçoivent (Vallée et al., 2003).

Organisation des Nations Unies (ONU)

Le *Pacte mondial* de l'ONU (mieux connu sous *UN Global Compact*) a pris forme en 1999 au Forum économique mondial de Davos. Son objectif est de permettre à tous les peuples de bénéficier des avantages issus de la mondialisation et de soumettre les marchés mondiaux à des valeurs et pratiques obligatoires pour répondre aux besoins socioéconomiques. Ce pacte, inspiré de plusieurs déclarations de l'ONU et de l'OIT, se veut un code de conduite destiné aux entreprises : les principes qu'il contient font référence notamment à la *Déclaration universelle des droits de l'Homme*, à la *Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail*, à la *Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement* et à la *Convention des Nations Unies contre la corruption*.

Comme pour les autres déclarations d'organisations internationales, la participation des entreprises au Pacte mondial est volontaire. En effet, le but du Pacte mondial est de favoriser une plus grande responsabilité sociale de la part des entreprises; il ne s'agit pas de vérifier le suivi des principes qui y sont énoncés. Le Pacte suggère que les entreprises déclarent à l'intérieur de leurs rapports annuels la concordance de leurs actions en lien avec les principes de ce dernier.

1.2.2 Codes de conduite

Le code de conduite serait l'instrument le plus utilisé dans la promotion de la responsabilité sociale d'une entreprise (Sobczak, 2004). La définition des codes de conduite varie tout comme celle de la RSE selon la perspective que nous utilisons pour les étudier. Les codes peuvent correspondre à un ensemble de principes, de politiques ou de normes privées que l'entreprise s'engage volontairement à suivre (Diller, 1999; Vallée et al., 2003). Les engagements contenus dans ces codes portent généralement sur les pratiques commerciales, la déontologie, l'éthique d'entreprise, les normes environnementales, les conditions de travail et les droits de la personne (Sobczak, 2004). Un rapport canadien sur les codes de conduite (Vallée et al., 2003) indique que ces derniers sont plus nombreux et plus connus aux États-Unis qu'au Canada et ce, depuis longtemps. Ceci s'explique par un nombre plus important d'entreprises multinationales américaines et par les orientations des politiques publiques américaines qui sont différentes des politiques canadiennes à l'égard des codes de conduite ; les politiques américaines ont probablement créé un contexte favorable au développement des codes dans les entreprises américaines (Vallée et al., 2003).

Ce rapport canadien sur les codes de conduite (Vallée et al., 2003, p. 5) identifie 4 facteurs expliquant l'intérêt des acteurs concernant les codes de conduite en tant que mécanisme de régulation :

1. la proximité des codes par rapport à la mission centrale des acteurs
2. l'orientation idéologique des acteurs
3. l'existence de mécanismes alternatifs et/ou complémentaires
4. la lecture stratégique des possibilités qu'offrent les codes

Selon Verge et Dufour (2002), il semblerait que la compétition émergente concernant les codes de conduite à l'intérieur d'une même industrie favorise une grande diffusion de ces normes privées de 2 façons : de manière horizontale en établissant des normes

communes pour l'industrie et de manière verticale en diffusant les normes dans la chaîne de production de l'industrie

Motifs d'adoption

Jenkins (2001) note que l'adoption des codes de conduite répond à un besoin de réaffirmer une bonne image de l'entreprise. Celle-ci adopte ou modifie son code de conduite suite à un désastre médiatique ou afin de répondre à des pressions sociales (Jenkins : 2001, Locke et al : 2007, Levis : 2006). L'adoption du code peut aussi viser à empêcher que d'autres, tels les gouvernements, imposent leurs règles (Jenkins : 2001, Locke et al : 2007, Levis : 2006). Cependant, si l'entreprise se croit moins compétitive face aux autres en adoptant un code de conduite, elle peut s'assurer que ses concurrents l'adoptent aussi, ce qui ne peut être désavantageux, surtout si les entreprises souhaitent en général améliorer les conditions de travail ou environnementales. De plus, l'adoption du code de conduite est considérée comme un bon moyen d'attirer et de motiver le personnel (Jenkins, 2001). Une dernière motivation soulignée quant à l'adoption d'un code de conduite est la possibilité qu'il offre pour l'entreprise de mettre en place des mécanismes internes dans toute l'organisation, incluant les filiales de cette dernière (Levis, 2006).

Jenkins (2001) note aussi que les codes de conduite sont moins présents dans les petites entreprises comparativement aux grandes entreprises. Elle explique que les petites entreprises sont généralement moins visibles auprès du grand public et reçoivent, par le fait même, moins de pression, ce qui rend le code moins nécessaire à leurs yeux. De plus, étant donné leur revenu inférieur à celui des grandes entreprises, elles peuvent probablement moins se permettre d'être fautives face à une législation ou à un événement écologiquement négatif en raison des sanctions qu'elles pourraient encourir; ceci expliquerait pourquoi elles font davantage attention aux actions qu'elles posent.

Quant à savoir si les entreprises adoptent des codes de conduite pour les bonnes raisons, Levis (2006) s'est livré à un exercice d'évaluation de ces motivations. Selon l'auteur, l'entreprise se trouve en position conflictuelle avec l'objectif de son code si le but premier de son utilisation se veut un avantage marketing; elle ne peut se permettre de négliger les parties prenantes afin d'assurer une représentation démocratique de la société dans sa démarche RSE. Quant à l'utilisation d'un code de conduite pour mettre en place des processus internes dans l'organisation, Levis (2006) soutient que les gestionnaires sont souvent démunis face aux conflits d'affaires qui peuvent survenir dans leurs décisions quotidiennes et ne perçoivent que rarement la valeur ajoutée d'une démarche RSE. En conclusion, Levis (2006) juge que l'adoption d'un code de conduite génère des coûts pour l'entreprise. Le maintien des codes dans le temps pourrait être menacé si l'entreprise ne peut compenser ses coûts à long terme.

Types de codes de conduite

On peut catégoriser les différents types de codes de conduite selon les acteurs impliqués dans leur création : les codes de conduite d'entreprise, les codes de conduite d'associations commerciales, les codes de conduite élaborés par des groupes d'intérêts multiples ainsi que les codes de conduite modèles (Jenkins: 2001, Burkett et al.: 2003, Saulnier: 2006). Le premier type, le code de conduite d'entreprise, est créé unilatéralement par celle-ci. Comme exemple, nous pouvons citer les codes de Levi Strauss et Shell. Les codes d'associations commerciales sont créés et adoptés par des groupes de firmes d'une même industrie, tels que le *British Toy and Hobby Association Code of Conduct*. Les codes élaborés par des groupes d'intérêts multiples sont, quant à eux, considérés comme des initiatives adoptées suite à des négociations entre plusieurs parties prenantes telles que les syndicats, les organisations non gouvernementales et les représentants de l'industrie. Parmi ces initiatives, on note les lignes directrices populaires du Worldwide Responsible Apparel Production (WRAP) sur une multitude de sujets, le *Global Reporting Initiative* de l'ONU dont les principes tournent autour du développement durable alors que le *Fair Labour*

Association produit un code de conduite destiné principalement à l'industrie du vêtement.

En dernier lieu, un autre type de code retient notre attention. Il s'agit de codes considérés comme modèles qui sont proposés par des organisations, telles qu'Amnistie internationale et la Confédération Internationale des syndicats libres (CISL), afin de fournir un guide pour les entreprises et les associations de commerce sur les bonnes pratiques avec des données de comparaison. Nous reviendrons aux ACIs ultérieurement, en raison de leur lien étroit avec le sujet de notre recherche puisqu'ils touchent principalement le syndicat et comportent plusieurs différences par rapport aux codes de conduite, notamment concernant leur suivi.

Contenu des codes

Selon Murray (2004), les sources d'inspiration pour les codes de conduite devraient inclure au moins les normes législatives du lieu des activités de l'entreprise, les coutumes et pratiques habituelles pour un secteur particulier, les conventions clés de l'OIT, les recommandations de l'OIT et de l'OCDE ainsi que les règles générales de l'OIT et les règlements internes de l'entreprise. Malgré les recommandations des chercheurs, les codes de conduite varient beaucoup en contenu. Une étude de l'OCDE (2000), portant sur le contenu ainsi que la mise en œuvre de 246 codes de conduite des pays membres, indique qu'environ un code sur trois mentionne le droit de liberté d'association et qu'un code sur dix contient toutes les conventions de l'OIT. Selon l'étude, les codes de conduite d'entreprise n'indiquent habituellement pas les droits de négociation et mentionnent marginalement la liberté d'association; les codes élaborés par les groupes d'intérêts multiples incluent, quant à eux, sensiblement toutes les conventions de l'OIT.

Dans une étude approfondie, Boiral (2003) a comparé les codes de conduite en utilisant les conventions de l'Organisation internationale du Travail (OIT) comme bases en droit du travail car, selon lui, le contenu des codes de conduite devrait

refléter l'essentiel des normes de l'OIT. Il observe que les codes de conduite visent principalement les pratiques de gestion de l'entreprise et sont beaucoup plus perçus comme des outils de relations publiques pour promouvoir l'entreprise au lieu de servir à la responsabilité sociale.

C'est principalement pourquoi les codes de conduite d'entreprise, élaborés unilatéralement par celles-ci, sont considérés comme sélectifs dans leur contenu, qui varie grandement sur un même sujet. Les enjeux les plus souvent traités par les codes de conduite sont liés au travail, principalement pour les industries de vêtements, jouets et autres biens de consommation en raison des marques et produits bien connus du public (Jenkins, 2001). Ces secteurs reçoivent plus de pression, particulièrement des ONG. Le second enjeu principal est lié à l'environnement dans une variété de secteurs, tels que l'industrie chimique, forestière, minière et pétrolière. Même si ces industries ne font habituellement pas face au grand public, leurs actions ou leurs procédés dangereux ont des impacts sur l'environnement.

Application et suivi

En pratique, les entreprises proclament avoir un code de conduite; cependant, elles ne font pas état de son utilisation ou d'instruments de mesure pour en assurer un suivi rigoureux. Les indicateurs pour vérifier l'application du code sont généralement vagues, ce qui n'est pas surprenant considérant qu'une grande majorité des codes constituent des énoncés sans méthode d'implantation (Jenkins, 2001) et que les sanctions sont pratiquement inexistantes pour le non-respect des codes (mis à part le bris de contrat avec les fournisseurs qui, à son tour, engendrerait des répercussions sur les travailleurs). De plus, la vérification du code reste encore controversée en raison du niveau d'indépendance des vérificateurs face à l'entreprise lors du jugement du code. Plus encore, le contenu du code n'est pas jugé suffisant pour pouvoir affirmer être un instrument de régulation quant au respect des droits fondamentaux de l'homme (Diller, 1999) puisque qu'une très faible partie fait référence aux conventions de l'OIT. Finalement, on dénonce le manque de moyens pour appliquer

le contenu du code, principalement en ce qui concerne les droits fondamentaux (Bureau international du travail, 2004)

L'étude de Locke et al. (2007) sur les codes de conduite utilisés chez les fournisseurs de la compagnie Nike démontre bien les différences d'application des codes de conduite. Par le passé, principalement dans les années 1990, Nike fut très critiquée concernant les conditions de travail chez plusieurs de ses fournisseurs. Au début, la compagnie a répondu aux attaques qu'elle n'était pas directement responsable pour les employés des sous-traitants. Le code de conduite, adopté suite à ces attaques, était minimaliste et mal communiqué aux travailleurs. Depuis, la situation a beaucoup évolué. Nike a mis en place une multitude d'actions dans le but de faire respecter des normes précises dictées par son code de conduite sur le travail, l'environnement et la santé. Entre autres, plus de 80 personnes sont employées à créer des services pour surveiller et contrôler les normes, en plus des inspecteurs qui visitent les usines de ses fournisseurs. L'étude de Locke et al. (2007) montre que, nonobstant le fait que le même code existe chez deux fournisseurs dans la même région et fabriquant sensiblement le même produit, l'application du code est différente en raison de l'organisation du travail et des pratiques en ressources humaines de l'entreprise. Les conclusions de cette étude montrent que l'application du code par les fournisseurs est très variable (au moins 50% du contenu des codes serait respecté par les fournisseurs, le plus grand pourcentage se trouvant aux États-Unis, en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique). Les facteurs favorisant une grande application du contenu sont les visites fréquentes des inspecteurs de Nike à l'usine, le pays possédant un régime juridique éprouvé ainsi que la petitesse des établissements sous-traitants et le statut de partenaire privilégié pour Nike. Finalement, l'étude ne souligne que peu d'améliorations dans le temps chez les fournisseurs de Nike par rapport à l'application du contenu du code, en relatant que 80% des conditions de travail chez les fournisseurs ont stagné ou ont empiré depuis la mise en place de leur programme d'évaluation de conformité.

L'effectivité de ces codes pour mettre en place la RSE est donc remise en cause en raison des lacunes dans leur contenu et l'absence de mécanismes d'implantation et de suivi (Vallée et al. : 2003, Sozback :2004, Verge et Dufour :2004, Gendron et al. :2004). Le contenu, à première vue, semble insuffisant pour affirmer le respect des droits fondamentaux de l'homme (Diller, 1999) et les obligations juridiques de l'entreprise (Verge et Dufour, 2002). De plus, la notion de volontarisme ne fait qu'accentuer ce doute d'inefficacité, le contenu étant laissé à la discrétion de l'entreprise (Diller, 1999; Boiral, 2003; Vallée et al., 2003).

Limites, bénéfiques et dangers

Jenkins (2001) énumère plusieurs des limites que l'on doit prendre en considération concernant les codes de conduite. Le mécanisme d'implantation du code est généralement peu mentionné. Quant au contenu et à la couverture offerte, ils sont plutôt restreints. L'existence des codes parmi les entreprises en général est variable car ils sont habituellement présents dans des secteurs où la marque, l'image et l'exportation sont importantes. Les industries de produits de consommation avec un coût élevé sont moins susceptibles de posséder un code de conduite que les industries avec des produits à faible coût en raison de la visibilité des produits par les consommateurs (Burkett et al., 2005). Jenkins (2001) n'oublie pas de mentionner que les codes traitent particulièrement des activités dont les effets sont dommageables pour la société. Ainsi, les enjeux ne sont pas toujours les mêmes pour tous, ce qui illustre bien la complexité entourant les codes de conduite.

Malgré ces limites, Jenkins (2001) note toutefois des bénéfices liés à cette vague d'adoption de codes. Elle considère que l'application de ces codes comporte des effets positifs en général sur les conditions de travail en agissant comme levier dans le comportement de l'entreprise. De plus, ils permettent d'être critiques envers l'organisation lorsqu'ils ne sont pas suivis. Leur publicité auprès des consommateurs éveille la conscience de ces derniers pour faire des choix responsables dans leurs

achats. Finalement, en soumettant leurs sous-traitants et fournisseurs à leur code, les entreprises se responsabilisent face aux actions de ces derniers.

Toutefois, on compte un certain nombre de dangers face à l'adoption de ces codes. Lorsqu'ils ne comportent pas de moyen d'application ou de mécanisme de suivi, on peut leur accorder une valeur plus grande qu'elle ne l'est en réalité. Pour les entreprises qui n'adoptent pas de code, un effet pervers pourrait se faire ressentir, puisqu'on pourrait considérer que les conditions de travail et de vie des employés ne s'amélioreront pas. Les entreprises, dont les petits fournisseurs ne peuvent pas adhérer au code de conduite, iront probablement chercher ailleurs des fournisseurs de plus grand volume qui peuvent adhérer facilement, ce qui nuirait aux petites entreprises exportatrices. Dans certains endroits où le syndicalisme est moins institutionnalisé, il se pourrait que la position de ce dernier soit diminuée en fonction de l'adoption du code car les salariés ne voient pas en quoi un syndicat peut les aider/protéger plus que le code ne le fait déjà (Jenkins : 2001, Bourque : 2008). Finalement, ce que plusieurs auteurs craignent est le remplacement des législations gouvernementales par le code de conduite; ainsi, le code servirait de régulation privée et comblerait le déficit de régulation dans les domaines touchant l'entreprise (Jenkins : 2001, Bourque : 2008).

Jenkins (2001) conclut sa recherche sur les codes de conduite par trois stratégies à adopter face à ceux-ci afin d'assurer leur réussite. Il faut, premièrement, les utiliser pour compléter et non remplacer la législation. En deuxième lieu, il faut laisser la liberté aux travailleurs de s'organiser et non remplacer ce droit par un code de conduite. En dernier lieu, le code de conduite a plus de chances d'atteindre réellement son objectif si plusieurs parties sont impliquées que s'il est créé et adopté unilatéralement par l'entreprise.

1.2.3 Label social

Contrairement à la majorité des codes de conduite, les labels sociaux sont des instruments élaborés par d'autres parties que l'entreprise. Ils sont un moyen de certification sociale, sous forme d'harmonisation de normes sociales (Diller, 1999) et s'inscrivent dans une démarche volontaire pour répondre à la demande du marché. Les labels sociaux peuvent prendre la forme de marques, de logos ou de textes visant à distinguer les produits, les services ou les entreprises concernées (ou encore les sous-traitants ou les fournisseurs de l'entreprise). En général, ces labels renseignent les consommateurs ou les futurs partenaires d'affaires sur les aspects sociaux et écologiques de la fabrication du produit, comme la situation des producteurs ou fabricants, des travailleurs et des populations locales ainsi que les normes de produits recyclés et de gestion écologique utilisées.

Il existe 2 types de labels : le premier vise à certifier les entreprises ou sites après vérification du respect des droits fondamentaux au travail et le deuxième certifie directement les produits (biens ou services). Ce dernier label suppose que l'ensemble des sociétés du réseau ont été révélées et vérifiées, ce qui est en soi un processus complexe mais nécessaire, pour assurer que tous les travailleurs sont couverts par une extension de l'application des normes pouvant compléter le droit du travail (Sobczak, 2004). Suite à une plainte et à une vérification de la non-conformité des standards, la certification du produit peut être retirée.

La certification sociale possède une plus grande crédibilité que les codes de conduite : plusieurs acteurs, organisations non gouvernementales et organismes de standardisation participent à sa création pour encadrer l'information que l'entreprise soumet sur la fabrication du produit (Diller, 1999).

Par exemple, la norme ISO 14001 mesure les impacts de l'entreprise sur l'environnement alors que la norme SA 8000 certifie les lieux de travail en respect avec les normes de production. Cependant, aucune norme ne vise encore la

certification de la responsabilité sociale; l'Organisation internationale de normalisation (ISO) étudie toujours la possibilité de créer une norme (ISO 26000) afin d'offrir un consensus sur le sujet, de répertorier les meilleures pratiques et de présenter des lignes directrices aux entreprises. Toutefois, cette norme ne sera pas accompagnée d'un processus de certification comme la majorité des normes de l'ISO². La norme ISO 26000 devrait être en vigueur en 2010.

1.2.4 Pratiques d'investissement

L'investissement socialement responsable (ISR) se définit comme étant un «type d'investissement prenant en compte des considérations éthiques et sociales en plus des objectifs financiers traditionnels à travers l'utilisation de politiques et d'outils de gestion» (Gendron, 2002). Il s'agit de concilier les objectifs financiers de l'entreprise avec des paramètres sociaux, éthiques et/ou environnementaux.

Durant les années 1990, le mouvement d'investissement responsable a pris un véritable essor avec la diversification des thèmes de mobilisation. On a vu l'apparition d'une finance solidaire territorialisée, axée sur les besoins des collectivités et l'apparition de nouveaux acteurs sur la scène financière, tels que les fonds des travailleurs. Aujourd'hui, on peut parler d'une institutionnalisation du mouvement de l'investissement responsable, qui n'est plus seulement porté par les mouvements sociaux mais aussi par l'industrie financière qui répond à une demande éthique. Il correspond donc maintenant à une perspective autre que commerciale, ce qui augmente la crédibilité du concept d'investissement responsable puisque son marketing est moins présent qu'avant (Gendron, 2002).

Par leur poids en matière de financement, les investisseurs et actionnaires peuvent amener les entreprises à prendre en compte certaines exigences sociales et éthiques (Diller, 1999). Deux types d'action au travers de l'investissement peuvent inciter les

² Des informations sur la norme ISO 26000 peuvent être trouvées au lien internet suivant : http://www.iso.org/iso/fr/socialresponsibility_2006-fr.pdf

entreprises à observer certaines normes sociales (Diller, 1999). Le premier consiste en l'investissement sélectif : il s'agit pour les investisseurs de favoriser l'achat de titres d'entreprises affichant une performance sociale au détriment de celles qui n'en possèdent pas. Les investissements éthiques sont d'ailleurs de plus en plus demandés par les investisseurs; il se pourrait que les pressions externes pour adopter un comportement éthique soient assez grandes pour influencer ce choix. En effet, les investisseurs, tels les banques, exigent que certaines conditions soient respectées pour les prêts d'argent (ex : absence de violations des droits de l'homme ou de menaces pour l'environnement, etc). Quant à l'autre type d'action, il survient dans le lien entre l'investisseur et l'entreprise; l'intervention des actionnaires, que nous verrons plus en détail comme partie prenante, permet à ces derniers d'utiliser leur droit d'actionnaire pour influencer les politiques de l'entreprise.

Plus récemment, la création d'un indice boursier européen, le FTSE 4600D à Londres, témoigne bien de l'engouement de l'investissement responsable pour les compagnies responsables éthiquement. D'ailleurs, selon le Social Investment Forum dans son rapport de 2006, la valeur des investissements gérés de manière socialement responsable équivaut à 2,29 trillion de dollars en actifs, ce qui correspond à 10% de tous les actifs gérés au cours de cette année (Cochran, 2007). Même si l'investissement éthique est encore marginal, on a remarqué une augmentation de ce type aux États-Unis de 9 à 13% entre 1997 et 1999 (Jenkins, 2001). L'investissement peut sembler moins rentable que d'autres mais les analystes disent que les entreprises adoptant un comportement éthique performant mieux à la bourse si on les compare à des entreprises qui accumulent les scandales et, par le fait même, perdent des points. Cependant, le lien entre la responsabilité sociale de l'entreprise et la performance financière n'est pas unanime chez les auteurs. Pour Palazzi et Starcher (1997), il est clair que les retombées financières des entreprises responsables sont plus grandes alors que Turcotte (2002) indique que les performances d'un portefeuille social, par rapport au portefeuille traditionnel au même risque, ne sont ni supérieures ni inférieures. Quant à Cochran (2007), qui identifie plusieurs formes d'investissements

socialement responsables (comme l'aide communautaire ou la sélection positive et négative des entreprises cotées à la bourse), il croit que cet investissement peut favoriser un impact positif pour les actionnaires mais que le succès financier de l'entreprise ne repose pas seulement sur cette seule variable mais sur un ensemble d'éléments, dont l'investissement socialement responsable fait partie.

1.2.5 Rapports de responsabilité sociale

Selon Gendron (2006), la publication de rapports sur la responsabilité sociale de l'entreprise est une réponse aux pressions des différents acteurs sociétaux qui veulent connaître les actions posées par l'entreprise en matière environnementale et sociale. De plus, certaines législations portant sur des secteurs spécifiques obligent les institutions à publier un pareil rapport. Dans son analyse préliminaire qui a cours actuellement au sujet des rapports de responsabilité sociale dans leur création et contenu, Gendron (2006) constate que, dans un premier temps, la publication de ce type de rapports est très répandue et que, dans un deuxième temps, leur contenu est très variable en raison du peu de standards utilisés dans les secteurs environnementaux et sociaux, comparativement aux données financières qui suivent un certain cadre généralisé.

Les rapports ne possèdent pas de nom spécifique : le titre porte habituellement la mention de «durable», «accountable » (i.e. redevable), «social», etc. Les rapports traitent dans différentes proportions de la performance financière de l'entreprise, des activités du conseil d'administration, des relations avec la communauté et les travailleurs ainsi que des efforts en matière d'environnement. Ils possèdent généralement un mot de la haute direction présentant le rapport, son objectif ainsi que la mission et les faits saillants de l'entreprise.

Gendron (2006) conclut que ces rapports possèdent tout de même une crédibilité croissante en raison des données abondantes qu'ils contiennent, de la vérification externe du rapport ainsi que la démarche utilisée pour le créer. Les parties prenantes

de l'entreprise seraient associées à toutes les étapes de réalisation, de l'élaboration d'indicateurs à la vérification de son contenu. De plus, il se dégage que les entreprises souhaitent volontairement divulguer cette information et améliorer leur performance en matière de responsabilité sociale. Ceci laisse présager que les entreprises prennent de l'avance sur de futures législations qui pourraient les obliger à divulguer ce genre de contenu.

1.2.6 Accords-cadres internationaux

Plusieurs tentatives ont eu lieu pour faire adopter une clause sociale destinée aux membres de l'Organisation mondiale du Commerce (OMC), concernant l'inclusion de 7 conventions de l'OIT. Les organisations syndicales, telles que la CISL et les SPI, maintenant connues sous l'organisation UNI³, ont permis avec un code-modèle d'établir une base de discussion qui colle au concept de RSE pour les multinationales. La négociation entre ces dernières et les organisations syndicales sur ce code-modèle donne généralement lieu à un accord-cadre international (ACI) (Bourque, 2005). Le syndicat se retrouve alors signataire de cet accord qui possède une durée déterminée. La participation du syndicat à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi de cet accord est essentiellement ce qui distingue les ACI des autres types de régulation privée (Drouin, 2006). L'entreprise multinationale s'engage habituellement à respecter plusieurs conventions de l'OIT : cette référence aux droits fondamentaux au travail énoncés par l'OIT est de première importance et représente un engagement de poids de l'entreprise envers les travailleurs (Drouin, 2006). Comme autres facteurs caractérisant un ACI, ce dernier doit faire référence aux fournisseurs et sous-traitants, impliquer le syndicat dans sa mise en œuvre et inclure le droit de porter plainte (Hammer, 2005). Certains ACI correspondent à une déclaration de droits reconnus tandis que d'autres sont de véritables exemples d'éléments négociés, semblables à une convention collective (Hammer, 2005).

³ <http://www.uniglobalunion.org/Apps/portal.nsf/pages/homeFr>

À ce jour, l'Organisation internationale du Travail dénombre environ 50 accords-cadres internationaux négociés, dont plus de la moitié ont été signés après l'année 2000 (OIT, 2007). La très grande majorité des entreprises ayant conclu un ACI possèdent un siège social en Europe; très peu d'entreprises nord-américaines sont participantes pour l'instant à ce type de négociation collective transnationale (Drouin, 2006).

Le code-modèle CSIL-SPI⁴ proposé en 1998 est un exemple particulièrement bon de l'appropriation du concept de RSE par les syndicats; ces derniers utilisent ce code-modèle comme base de discussion avec les entreprises multinationales pour faire respecter les normes de travail de la *Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail* adoptée en 1998 par l'OIT sur toute la chaîne d'opérations d'une entreprise (incluant les fournisseurs et sous-traitants).

Selon Bourque (2005), ces accords n'ont pas comme objectif de se substituer à la négociation d'une convention collective mais bien d'être adaptés à l'affirmation et à la défense des droits des travailleurs. Ils représentent une réponse syndicale aux codes de conduite (Bourque; 2005, Drouin, 2006) car ils instaurent une discussion continue entre les signataires. Même si leur contenu fait référence à des conventions de l'OIT, il reste qu'ils peuvent être autant déclaratoires que très explicites. Les ACI sont malgré tout volontaires de la part des entreprises multinationales. L'application et le suivi sont habituellement prévus par des comités conjoints signataires, dont le syndicat fait partie (Bourque, 2005).

L'un des grands bénéfices des ACI est d'avoir fait reconnaître des droits du travail à travers le monde, même dans des pays moins développés (Bourque, 2005). Par exemple, l'ACI négocié avec la compagnie hôtelière Accor semble avoir permis la reconnaissance du droit à la liberté syndicale au niveau local (Bourque; 2005,

⁴ Les Secrétariats professionnels internationaux (SPI) possèdent maintenant l'appellation de Fédérations syndicales internationales (FSI) (Bourque, 2005).

Hammer : 2005). Cependant, il est surprenant de noter que même en présence d'un syndicat pour le suivi de l'application de l'accord-cadre, il est possible d'observer le non-respect par les fournisseurs et sous-traitants de l'entreprise multinationale malgré son adhésion sur toute sa chaîne d'opération. Bourque (2005) relève, entre autres, le manque de moyens pour appliquer l'accord-cadre dans la procédure de suivi. Il faut toutefois souligner que la présence syndicale offre la possibilité de se référer directement à la haute direction pour tout manquement, ce qui ne semble pas être le cas pour les codes de conduite élaborés unilatéralement par l'entreprise.

En résumé, ces ACI comportent certaines ressemblances avec les codes de conduite d'entreprise, notamment parce qu'ils sont volontaires, font la promotion des droits sociaux et affichent leurs engagements envers les parties prenantes. Les différences se situent principalement dans la négociation de cet accord avec une organisation syndicale, l'engagement de cette dernière comme signataire de l'accord et la durée déterminée de celui-ci (Collectif De l'éthique sur l'étiquette, 2005). Pour les syndicats, les ACI correspondent à un outil leur permettant de valoriser l'action syndicale et sa raison d'être en période de déclin à l'échelle mondiale. Pour les entreprises, les ACI représentent un instrument supplémentaire lié à la RSE, instrument qui possède plus de poids que les autres en raison de l'inclusion des syndicats comme partie prenante dans leur création et qui, par cette participation, tient compte de leurs intérêts dans la gestion de l'entreprise (Drouin, 2006). Qu'ils soient un dispositif associé à la RSE ou un moyen de régulation du travail à l'échelle mondiale, on leur confère un avenir prometteur pour favoriser le dialogue social entre employeur et syndicats (Drouin, 2006).

Nous retiendrons pour les fins de notre recherche les codes de conduite d'entreprises ainsi que les accords-cadres internationaux comme dimensions de notre modèle de recherche. Les autres outils mentionnés précédemment sont soit méconnus du public ou ne sont pas volontairement constitué unilatéralement par l'entreprise. Dans le cas

qui nous intéresse, nous souhaitons valider la volonté de l'entreprise à faire participer davantage le syndicat à ses décisions d'affaires.

1.3 Parties prenantes de la responsabilité sociale

La RSE repose sur une conception pluraliste de l'entreprise : celle-ci prend en compte volontairement les intérêts de plusieurs parties sans intervention nécessaire de la part de l'État. Dès les années 1930, des chercheurs avançaient que l'entreprise devait «équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur coopération nécessaire» (Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006). Au cours des années suivantes, des entreprises comme General Electric, Sears et Johnson & Johnson identifiaient déjà les participants principaux au fonctionnement de leur organisation.

Plusieurs définitions et théories existent concernant les parties prenantes. La première définition de la théorie des parties prenantes appartient à Freeman qui, en 1984, déclare que les parties prenantes correspondent à «tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des buts d'une organisation» (Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006). Ainsi, on en comprend que mêmes les parties prenantes n'ayant aucune contribution au fonctionnement de l'entreprise, telle l'environnement⁵ ou la communauté, peuvent être affectées par cette dernière. Selon les systèmes de classification existants, les parties prenantes peuvent être primaires (partenaires de l'entreprise) ou secondaires (société, environnement) selon le niveau de relation directe qu'elles entretiennent avec l'entreprise (Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006).

Avec le temps, ce n'est pas seulement l'entreprise qui identifie ses parties prenantes. Des organisations ou individus qui possèdent un ou plusieurs intérêts pouvant être perturbés par les décisions d'une entreprise s'identifient comme partie prenante.

⁵ Tel que nous le verrons plus tard (voir page 33), l'environnement est considéré comme une partie prenante sans visage. Les groupes de protection de l'environnement s'en font habituellement les porte-paroles.

Jenkins (2001) mentionne que les parties prenantes d'une entreprise diffèrent selon le secteur et le type d'activité d'une entreprise. Par exemple, le secteur minier devrait théoriquement identifier la communauté comme partie prenante importante de l'entreprise.

Bien que différents outils soient élaborés sur la RSE, «il semble qu'en suivant les traductions pratiques de la notion des parties prenantes nous voyons à quel point peut s'opérer une sélection silencieuse des parties prenantes appelées à témoigner, à être consultées mais surtout tout le travail qu'il reste à faire pour pouvoir et surtout savoir les consulter les associer ou encore décider avec elles» (Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006). Certaines parties prenantes auraient priorité selon leur influence potentielle sur l'entreprise, la légitimité du rapport qu'elles entretiennent et l'urgence de leur(s) demande(s) (Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006). À prime abord, il est difficile de croire que les travailleurs possèdent une place dominante et plus importante en tant que partie prenante que les actionnaires, qui, directement, ont un lien de propriété avec l'entreprise. Même si on perçoit souvent une inégalité dans le traitement des demandes des différentes parties prenantes, il semblerait que cette inégalité soit justifiée lorsque la demande contribue à améliorer les conditions des plus faibles (Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006).

Une partie prenante possède un ou plusieurs intérêts pouvant être perturbés par les décisions d'une entreprise. Une entreprise qui se déclare responsable socialement doit tenter, au cours de ses activités et lors de ses décisions, de limiter les impacts négatifs pour ces parties prenantes en essayant le plus possible de tenir compte de leurs intérêts respectifs. Les parties prenantes retenues par Palazzi et Starcher (1997) sont les clients, la communauté, les partenaires d'affaires, les employés, l'environnement, et les investisseurs (actionnaires). L'environnement est probablement la partie prenante dont nous avons le plus entendu parler au cours des dernières années, principalement par les gouvernements (entre autres, en raison du Protocole de Kyoto et des engagements pris par les nations pour préserver l'environnement). Certains

auteurs, tels que Jenkins (2001), incluent aussi les organisations non gouvernementales, les gouvernements, les organisations syndicales et les consultants et vérificateurs en tant que parties prenantes de l'entreprise.

Dialoguer avec les parties prenantes est essentiel, selon Sobczak (2008) pour réaliser la démarche de RSE et pour intégrer les enjeux sociaux et environnementaux affectant l'entreprise. Ainsi, en présence de parties prenantes, la RSE est une réponse à la pluralité des intérêts sous forme de mini-démocratie. Les chercheurs s'entendent qu'il faut avoir des processus de concertation concrets impliquant les parties prenantes afin de réellement tenir compte de leurs intérêts (Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006). Rassembler les témoignages de ceux qui se considèrent parties prenantes sur le forum d'une entreprise pourrait être considéré comme un exemple de RSE : le discours est ouvert, l'aspect démocratique pour se faire entendre est présent et la confrontation des idées des parties prenantes devrait mener vers un résultat. Il faut donc être ouvert aux avis des parties prenantes afin qu'elles contribuent au bien commun de l'entreprise (Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006).

Ce besoin de tenir compte des intérêts des parties prenantes est primordial au bon fonctionnement de l'entreprise : les consommateurs peuvent boycotter les produits, les actionnaires investir ailleurs et les salariés syndiqués voter la grève. Sans la participation des parties prenantes aux outils de RSE, on se demande comment l'entreprise tient compte de leurs intérêts ou s'il s'agit d'un discours en l'air sans moyen ni évaluation concrète de la situation. Il semble cependant que cette implication des parties prenantes est encore un défi pour les entreprises, malgré qu'elle soit largement reconnue comme nécessaire à la démarche de RSE (Sobczak, 2008).

Afin de mieux élaborer sur les parties prenantes, nous identifierons celles retenues par Pallazi et Starcher (1997). Il s'agit des parties prenantes les plus fréquemment mentionnées dans les codes de conduite. Nous compléterons leur description avec

l'apport de différents auteurs car plusieurs étudient celles-ci en approfondissant une perspective en particulier. Ceci permettra d'obtenir un point de vue plus objectif, incluant les aspects positifs et négatifs sur certaines perspectives.

1.3.1 Actionnaires

La relation que l'actionnaire entretient avec l'entreprise en tant que partie prenante est conflictuelle avec le concept même de la RSE. En effet, ce concept repose sur la prémisse que l'entreprise ne maximise pas à tout prix les dividendes des actionnaires pour le bien des employés, de la communauté et de l'environnement. Cependant, cette même relation requiert de l'entreprise de rentabiliser les fonds investis par l'actionnaire; c'est pourquoi on remarque fréquemment que les actionnaires ont priorité sur les autres dimensions de la RSE dans le discours des entreprises (Turcotte, 2002). Malgré le fait que les actionnaires n'aient pas à donner d'instructions aux administrateurs et que ces derniers n'aient pas à défendre leurs intérêts, on observe qu'à travers leur pouvoir d'actionnaire, les investisseurs-propriétaires possèdent un contrôle dit légitime sur la firme et le travail des gestionnaires. Les administrateurs, eux, ont le devoir de prudence, diligence, honnêteté et loyauté envers la compagnie. Cependant, on constate que, contrairement à l'administrateur, l'actionnaire n'est pas tenu d'agir pour l'intérêt de la compagnie; il agit dans son propre intérêt (Gendron, 2002), ce qui peut aller au détriment des conditions des travailleurs. Selon Gendron (2002), la rétribution de l'employé serait minimisée au profit de la maximisation des avoirs de l'actionnaire.

Récemment, on a vu l'apparition d'actionnaires ayant un double objectif : rentabiliser leur investissement tout en s'assurant du comportement éthique de l'entreprise. Comme vu précédemment, des compagnies de placement se spécialisent dans les portefeuilles éthiques ou à saveur responsable selon certains critères qu'elles se sont fixés. Les demandeurs pour ce genre d'investissements sont majoritairement des groupes de fonds de retraite, des fonds de travailleurs, des fondations, des organisations religieuses et des institutions financières.

Selon Vallée (2005), des amendements apportés en 2001 à la *Loi canadienne sur les sociétés par action*⁶ permettent une promotion de la responsabilité sociale dans les décisions des actionnaires, puisque ces derniers ont davantage l'opportunité de soumettre des propositions à ce sujet. Cette loi permet aux actionnaires de soumettre une proposition durant un délai plus long et plus d'une fois. De plus, la proposition peut porter sur l'administration de la société, tant qu'elle est liée aux activités commerciales ou internes de ladite société. Les actionnaires militants en faveur de la RSE possèdent donc des moyens légaux et peuvent affecter largement l'entreprise par leur pouvoir d'investissement.

1.3.2 Consommateurs

Les consommateurs sont de plus en plus conscients des impacts des comportements corporatifs sur l'environnement et la société. Le marché propose plusieurs produits éthiques déjà, dont le café équitable est l'exemple le plus répandu. La demande pour des produits responsables est présente mais le consommateur n'est, pour l'instant, pas prêt à payer plus cher pour ce genre de produits. Cependant, le bon comportement d'une entreprise semble faire une différence d'achat, ce qui confère un avantage compétitif pour les entreprises. Ainsi, en publicisant leur code de conduite ou en certifiant leur marque, les entreprises aident les consommateurs à «faire le bon choix».

Individuellement, les consommateurs possèdent peu de pouvoir mais collectivement, ils peuvent se faire entendre pour infléchir le comportement d'une entreprise. Selon Sobczak (2004), les consommateurs possèdent, en tant que clients, une place privilégiée dans leur relation avec l'entreprise. Pour l'auteur, ce lien est différent pour deux raisons principales. En premier lieu, le droit des consommateurs permet des recours à l'encontre de la fausse publicité, par exemple lorsque que le produit acheté a été fabriqué par des enfants alors que l'entreprise assurait le contraire. En deuxième

⁶ *Loi modifiant la Loi canadienne sur les sociétés par actions et la Loi canadienne sur les coopératives ainsi que d'autres lois en conséquence*, L.C. 2001, c. 14.

lieu, les consommateurs ont aussi la possibilité de sanctionner les entreprises qui n'agissent pas selon leurs critères en boycottant leurs produits. Ainsi, l'entreprise se retrouve en position de subordination par rapport aux clients; les employés, par le fait même, sont indirectement soumis aux exigences des clients (le risque que les consommateurs sélectionnent certaines entreprises pour leur bon comportement se traduit par une sélection des travailleurs qui pourraient être protégés par les droits des consommateurs).

La perspective d'utiliser le droit de la consommation (donc, les droits des consommateurs) pour responsabiliser les entreprises, particulièrement envers leurs travailleurs, signifie que les clients, en tant que partie prenante, interviennent indirectement dans les relations de travail. Le droit de la consommation, visant à protéger les consommateurs et non les travailleurs, n'existe pas pour rééquilibrer le rapport de force entre employés et employeur mais bien pour faire respecter les engagements de l'entreprise envers les consommateurs (Sobczak, 2004). Selon Sobczak (2004), le droit commercial et le droit de la consommation sont des mécanismes qui peuvent aider à uniformiser la réglementation sociale pour encadrer principalement les firmes transnationales en complétant le droit du travail. Cependant, cet auteur indique clairement que le droit de la consommation ne peut et ne doit pas remplacer le droit du travail, droit qui vise exclusivement les travailleurs.

1.3.3 Environnement

Les préoccupations environnementales encouragent plusieurs entreprises à se doter d'un programme de développement durable pour la gestion de leurs activités. La pression est forte provenant à la fois des groupes environnementaux et du public, qui est lui-même sensibilisé au réchauffement de la planète, aux gaz à effet de serre, à la pollution et au gaspillage en général. Des rencontres, telle que la signature du Protocole de Kyoto en 1998, démontrent l'engouement présent pour la protection de l'environnement depuis plusieurs années déjà.

La contribution de l'entreprise au développement durable peut se traduire par une réduction de la consommation d'énergie dans le processus de fabrication et la composition même du produit, une réduction des émanations toxiques, un développement du recyclage de matériaux, une maximisation de l'utilisation des ressources renouvelables, une prolongation de la durée de vie du produit et une amélioration de la fonctionnalité des biens et des services.

L'environnement est considéré comme une partie prenante, même s'il ne peut être représenté physiquement. Il correspond à une partie prenante sans visage pour l'entreprise mais les impacts qu'ont sur lui les décisions corporatives illustrent un lien parfois très direct de causalité. C'est pourquoi on entend parler habituellement de cette partie prenante à travers les visages de groupes environnementaux, les principaux acteurs au nom de l'environnement, tels Greenpeace et l'Organisation mondiale pour la protection de l'environnement (Bonnafeuf-Boucher et Pesqueux, 2006).

Palazzi et Starcher (1997) observent 2 phénomènes quant à l'environnement et à la pollution : d'un côté, les compagnies qui polluent moins affichent de meilleures performances financières que les entreprises polluantes et, d'un autre côté, celles qui ont des procès mettant en cause l'environnement ont un plus faible retour de capital que leurs pairs.

1.3.4 Partenaires d'affaires

L'entreprise a le choix de développer des relations à long terme avec des partenaires économiques, qui correspondent principalement à la notion de fournisseur. En travaillant étroitement avec ceux-ci, les dirigeants d'entreprise peuvent réduire les coûts liés à leurs projets et améliorer la qualité de leurs produits et services (Palazzi et Starcher, 1997). Les avantages d'une telle coopération entre le fournisseur et l'entreprise sont nombreux : qualité, innovation, délais de livraison fermes, offrir un juste prix pour le client et le fournisseur.

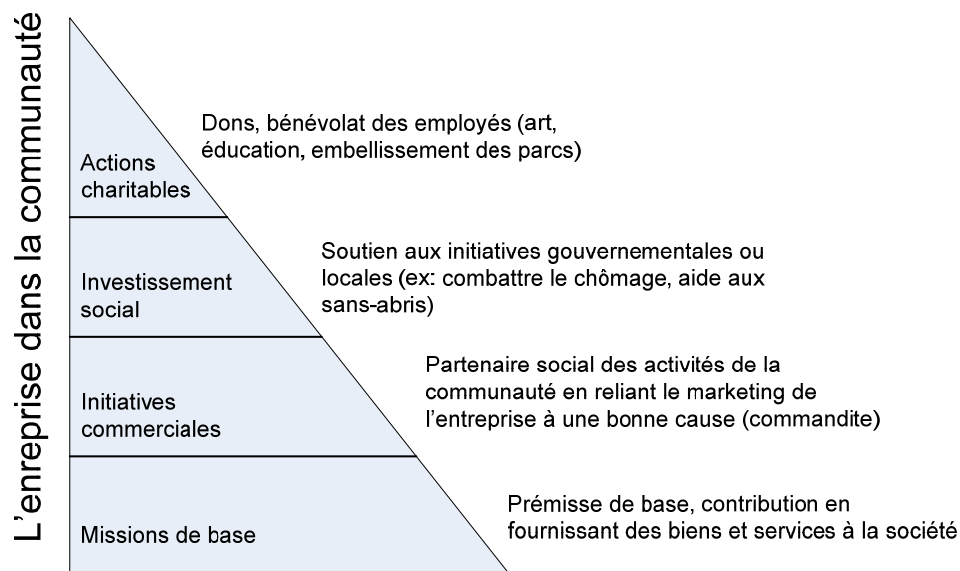
La RSE peut sembler complexe pour le fournisseur et lui apporter des désavantages en tant que partie prenante. Prenons l'exemple de l'utilisation d'un code de conduite provenant d'une entreprise qui utilise les services d'un fournisseur. Si, en raison d'un principe lié à sa responsabilité sociale, l'entreprise cliente demande au fournisseur de faire des modifications, résultant probablement en efforts supplémentaires pour lui, sans réévaluer le prix de ses services, le fournisseur ne sera probablement pas favorable à mettre en œuvre ce principe. Quant aux différentes entreprises faisant affaire avec lui et possédant différents codes de conduite, il sera difficile pour ce fournisseur de se conformer à des codes différents. Ce dernier sera alors plus favorable à un code d'industrie avec des enjeux précis et limités

1.3.5 Communauté

L'entreprise n'offre pas seulement des produits et des services à la communauté; elle fournit aussi des emplois, des salaires et des avantages sociaux, ce qui constitue un lien immédiat avec cette dernière. La communauté peut en revanche affecter le rendement de l'entreprise par les problèmes qu'elle vit (drogue, violence, faible niveau d'éducation) (Palazzi et Starcher, 1997).

Voici une illustration adaptée des 4 niveaux d'implication de l'entreprise dans la communauté (Palazzi et Starcher, 1997). Cette implication permet à l'entreprise d'offrir une image corporative positive pour les consommateurs (Jenkins, 2001).

Figure 1.1 – Entreprise dans la communauté



1.3.6 Travailleurs

Selon Palazzi et Starcher (1997), l'engagement de l'entreprise envers ses employés vis-à-vis sa responsabilité sociale est d'aller bien au-delà de ce que la loi requiert envers ces derniers quant aux conditions de travail. En effet, plus l'entreprise entretient et soutient par diverses mesures une relation positive avec ses travailleurs, plus sa main-d'œuvre sera mobilisée pour répondre à son objectif de rentabilité. Pour Palazzi et Starcher (1997), le rôle de l'entreprise auprès des travailleurs se résume à fournir un travail qui soit significatif et qui aide les employés à développer et à prendre conscience de leur potentiel. Elle doit essayer le plus possible de fournir des salaires justes, un environnement de travail sûr et sain ainsi qu'un climat de respect. La partie prenante des travailleurs est d'ailleurs très étudiée, si on se réfère aux diverses recherches menées concernant les meilleures pratiques et politiques en ressources humaines pour rendre le travail des employés plus significatif et leur offrir une meilleure qualité de vie sur leur lieu de travail.

Nous n'avons pas trouvé de recherche significative portant sur les syndicats locaux en tant que partie prenante de l'entreprise; les entreprises font beaucoup plus référence à

leurs employés en général. Cependant, il nous semble important de souligner le travail, entre autres, des organisations syndicales dans le contexte de la négociation d'ACIs avec des multinationales. Sobczak (2008) identifie principalement quatre modèles d'implication par lesquels l'acteur syndical se définit une place de choix auprès d'une multinationale, soit par :

1. la négociation d'un accord-cadre avec une ou plusieurs fédérations syndicales internationales;
2. la cosignature d'un accord par le comité d'entreprise européen;
3. la cosignature de l'accord par un ou plusieurs syndicats nationaux du pays du siège social du groupe;
4. la cosignature de l'accord par les principaux syndicats nationaux des principaux pays où le groupe est présent.

Le premier modèle est le plus répandu en ce moment. Pour les trois autres modèles, une fédération ainsi que des représentants des salariés sont impliqués dans la signature de l'accord. Cette participation en tant que partie prenante offre aux syndicats la possibilité de s'impliquer en tant que signataire de l'accord et de vérifier l'application de cet accord dans le monde entier. Sobczak (2008) dénote plusieurs avantages pour les syndicats dont l'engagement des représentants des salariés à la mise en œuvre de l'ACI, l'expertise grandissante des fédérations dans ce genre de négociation, l'apparition de nouvelles autorités pour l'application des accords et l'occasion de diffuser davantage la démarche RSE auprès des représentants des salariés afin qu'ils comprennent mieux son application.

Le lien entre les politiques de RSE et la participation syndicale étant au cœur de notre recherche, nous consacrerons les développements qui suivent à la place centrale des travailleurs et aux syndicats comme parties prenantes dans l'entreprise.

1.4 Travailleurs et syndicats comme parties prenantes de l'entreprise

Pour mieux comprendre la complexité de la relation particulière entre les travailleurs et l'entreprise, nous ferons un aperçu de la place qu'occupent ces derniers en tant que partie prenante en mentionnant quelques exemples de décisions d'entreprise pouvant affecter les travailleurs. Nous répertorierons aussi quelques pratiques de ressources humaines jugées parmi les meilleures pour refléter les politiques de RSE auprès des travailleurs.

1.4.1 Intérêts des travailleurs pour l'entreprise

Quelle est la place des travailleurs comme partie prenante, par rapport aux actionnaires et aux consommateurs aux yeux de l'entreprise au Canada et au Québec? Aucun droit n'encadre les décisions relevant de la direction de l'entreprise quant à sa mission ou aux modes de production utilisés (Vallée, 2005). Rien n'indique que l'entreprise doit consulter ou informer ses parties prenantes sur les orientations et les moyens qu'elle compte utiliser pour réaliser sa mission ou ses produits. Le pouvoir de déterminer la mission de l'entreprise lui vient principalement des fondements liés à la propriété, que ce soit à titre d'employeur et de propriétaire à la fois, ou à titre de dirigeants d'entreprise pour une société par action (Vallée, 2005).

Si la mission de l'entreprise touche moins directement les travailleurs, il en va différemment pour les modes de production utilisés pour la réaliser. Les orientations de l'entreprise sur l'organisation de sa production comportent parfois des effets importants pour les travailleurs comme, par exemple, la sous-traitance et les emplois atypiques. Selon Bourhis et Wils (2001), les conséquences sur les travailleurs des conditions des emplois atypiques sont nombreuses : faible sécurité d'emploi, niveau inférieur d'opportunités professionnelles, salaires moins élevés et protection sociale moins étendue. Ces conséquences accroissent l'insatisfaction des travailleurs par rapport à leur emploi et leur stress tout en diminuant leur engagement face à l'employeur. En recourant à ce type d'emploi, l'employeur obtient la flexibilité nécessaire pour l'organisation du travail. Quant à la sous-traitance, Jalette (2004) en

explore les conséquences sur les salariés et le syndicat. Il en conclut que les impacts sont majeurs pour les employés, tels que la perte ou le transfert d'emplois et des modifications non désirées aux conditions de travail. C'est pourquoi la sous-traitance est un des enjeux importants dans une négociation collective en raison aussi des répercussions possibles sur le syndicat de l'entreprise, comme la réduction des membres et l'affaiblissement du pouvoir syndical.

Même si la convention collective peut parfois comporter des protections face à la sous-traitance, aux licenciements et aux cessations d'activités, il n'en reste pas moins que les intérêts des salariés sont peu protégés par le discours de responsabilité; il n'existe aucune obligation légale indiquant la nécessité d'obtenir une autorisation des employés pour modifier les orientations d'une entreprise ou sa façon de produire des biens (Vallée, 2005). À moins qu'il ne consente volontairement à les consulter, l'employeur reste seul maître du pouvoir de déterminer les finalités et le mode de production de l'entreprise. Son consentement à partager ce pouvoir devrait, par exemple, se refléter dans le contenu de la convention collective sous forme de participation du syndicat aux décisions de l'entreprise.

1.4.2 Meilleures pratiques

Parmi les pratiques les plus répandues en matière de RSE auprès des travailleurs, on dénote les suivantes (Palazzi et Starcher : 1997, Ressources naturelles Canada : 2003) :

- meilleure diffusion d'information dans l'entreprise;
- meilleur équilibre entre travail, famille et loisirs;
- grande diversité du personnel;
- formation continue et stages professionnels;
- préoccupation d'employabilité et de sécurité au travail;
- intérêt aux bénéficiaires;
- participation des travailleurs aux décisions de l'entreprise.

Ces pratiques sont reconnues pour procurer un avantage compétitif à l'entreprise en raison des impacts directs qu'elles offrent à l'entreprise : accroissement de la productivité, engagement des employés, innovation, renouvellement du personnel plus qualifié et meilleure qualité et fiabilité du produit et du service. L'intéressement aux bénéfices est d'ailleurs une option connue afin de motiver et retenir les employés dans l'entreprise (Palazzi et Starcher : 1997, Ressources naturelles Canada : 2003). Il ne faut pas non plus négliger qu'une entreprise avec un discours RSE attire plus de candidats et que son taux de roulement est plus faible (Cochran, 2007).

La *Gazette du travail* en 2004 réfère à des pratiques jugées innovatrices en milieu de travail (Ressources humaines et développement Canada, 2004). Ces pratiques sont incluses dans 34 des 69 conventions collectives négociées au 4^e trimestre en 2003, ce qui correspondait à l'échantillon de leur étude. La rémunération en lien avec les objectifs de performance, l'ancienneté et les conditions de travail (incluant la rotation des tâches, les avantages sociaux ainsi que la sécurité d'emploi associée aux accidents de travail et l'indemnité de départ) sont jugées innovatrices. Une importante section de l'étude concerne les comités syndicaux-patronaux, car 12 des 34 conventions collectives innovatrices contenaient des clauses sur ces types de comités portant sur divers sujets. Plusieurs de ces sujets touchaient les questions non monétaires, telles que la sous-traitance, la dotation de postes dans l'unité de négociation, les mises à pied et le financement de la formation. La *Gazette du travail* fait également mention de l'existence de comités de relations du travail pour, entre autres, impliquer le syndicat dans le processus de réorganisation du travail et l'amélioration du climat de travail. D'autres sujets portaient sur la mobilité des salariés à l'intérieur de la compagnie (pour améliorer leurs possibilités d'avancement), la formation et des recommandations concernant les régimes de pension et les programmes d'aide aux employés. On comprend donc maintenant que les pratiques innovatrices des conventions collectives possèdent une plus grande portée que les sujets auparavant strictement liés aux conditions de travail.

Ainsi, selon l'étude, en plus d'être jugée innovatrice, la participation des travailleurs aux décisions de l'entreprise est un avantage économique. Le fait d'intégrer ce partage décisionnel dans la convention collective ne fait qu'officialiser la position de l'entreprise d'intégrer les travailleurs, sous le couvert du syndicat, à participer aux décisions corporatives, ce qui ne leur était pas auparavant proposé.

Notre question de recherche demeure la même depuis le départ, à savoir : est-ce que la convention collective, un outil traditionnel en relations du travail, peut aider l'entreprise à réaliser sa responsabilité sociale? Afin de répondre cette question, nous verrons dans la prochaine section comment cet outil peut concrétiser la position de l'employeur envers ses salariés et procurer un mécanisme d'application concret.

2. Convention collective

Au Québec, les conditions de travail sont déterminées, entre autres, par le *Code du travail* (concernant les relations de travail), la *Loi sur les normes du travail* (fixant les conditions minimales de travail), la *Loi sur les décrets de convention collective* (négociation de conditions de travail étendues par l'État à un secteur professionnel et territorial donné) ainsi que par la *Charte des droits et libertés de la personne*. De plus, d'autres lois ont une influence sur la gestion des employés dans l'entreprise telles que la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* (vise à éliminer les dangers pour les employés en milieu de travail) et la *Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles* (vise à réparer les dommages causés aux travailleurs découlant de leur emploi).

La convention collective correspond à une entente qui régit les droits et devoirs des salariés et de l'employeur, et dont les normes doivent être égales ou supérieures à la loi. C'est pourquoi elle est considérée comme un recueil de solutions convenu par les deux parties pour régler des problèmes de gestion liés à des situations vécues au travail (Sirard et Gazaille, 1989). Ses solutions correspondent à un compromis acceptable pour une période déterminée. La convention collective est, de plus, souvent associée à un instrument de paix industrielle en raison de la participation syndicale à la détermination de leurs conditions de travail et en raison de l'obligation de ne pas avoir recours à des moyens de pression pendant la durée de la convention collective.

Même si elle est considérée comme un outil traditionnel en relations du travail, la convention collective n'est pas présente dans le discours et les instruments identifiés pour la RSE⁷. Elle semble pourtant présenter toutes les bonnes conditions pour faire partie de ces instruments RSE, spécifiquement dans la relation entre l'entreprise, ses travailleurs et les représentants syndicaux. Elle comporte des règles de gestion interne

⁷ Rappelons que les accords-cadres internationaux auxquels nous faisons référence antérieurement en tant qu'outil de responsabilité sociale encadrent les conventions collectives mais ne remplacent pas nécessairement la convention collective au niveau local.

pour le milieu de travail qui sont conjointement décidées par les deux parties. Ainsi, son contenu pourrait indiquer une volonté de l'employeur de faire participer les salariés syndiqués et le syndicat à la gestion de l'entreprise. Nous nous attarderons dans un premier temps au contenu de la convention collective (2.1). Dans un deuxième temps, nous traiterons de la concertation, soulignée par notre bilan de littérature de la responsabilité sociale des entreprises, comme mécanisme privilégié pour prendre en compte les intérêts des travailleurs. (2.2).

2.1 Contenu de la convention collective

Le contenu de la convention collective semble prometteur pour aider l'entreprise à réaliser son discours de responsabilité sociale et ce, particulièrement avec la partie prenante que sont les travailleurs et leur syndicat. Les clauses qu'elle renferme portent principalement sur les conditions de travail et sont associées à un mécanisme de résolution de conflits instauré par le législateur. Suite à un rappel de la définition et des objectifs de la convention collective (a), nous traiterons des types de clauses que l'on y retrouve habituellement (b) et terminerons par l'avenir qui lui est réservé selon notre revue de littérature (c).

2.1.1 Définition et objectifs de la convention collective

La convention collective est le résultat de la négociation collective entre l'employeur et le syndicat (représentant les employés). Il a fallu attendre jusqu'en 1924 pour que le législateur reconnaisse la valeur légale du document comme contrat (Hébert et al, 2003). À partir de 1944, l'employeur fut tenu, dès l'existence légale du syndicat, de négocier avec lui les conditions de travail des salariés compris dans l'unité d'accréditation (Hébert et al, 2003). Aujourd'hui, selon le *Code du travail*, il s'agit d'une "entente écrite relative aux conditions de travail conclue entre une ou plusieurs associations accréditées et un ou plusieurs employeurs ou associations d'employeurs" (*Code du travail*, art. 1(d)). Ce document juridique, dont les objectifs fondamentaux correspondent à la protection des travailleurs et au progrès économique de

l'entreprise, contient sous forme de clauses ou articles les compromis et ententes des parties qui les jugent satisfaisants à la fin du processus de négociation.

La convention collective possède trois caractéristiques principales (Hébert et al. 2003). D'une part, elle correspond à un instrument de justice sociale car elle représente une source de droit; son contenu, étant subordonné à l'ordre public et à la loi, a pour but de défendre les travailleurs et leurs droits. D'autre part, elle représente un outil de gestion des ressources humaines : sans contenir tout le champ RH de l'entreprise, elle aide à l'administration du personnel syndiqué par les règles et solutions préétablies qu'elle contient (entre autres, lors de différends sur les conditions de travail). Enfin, elle s'apparente à un instrument de pouvoir et de participation pour rétablir le rapport de force et de pouvoir entre les employés et la direction de l'entreprise; de cette façon, les employés peuvent participer à la détermination de leurs conditions de travail et à la répartition de la richesse de l'entreprise (Hébert et al. :2003, Sirard et Gazaille : 1989).

La théorie pluraliste correspond habituellement à l'approche privilégiée pour définir le partage de pouvoir entre l'employeur et le syndicat. En effet, cette approche correspond à la détermination par les deux parties impliquées, soit la direction représentant l'employeur, et le syndicat accrédité, représentant les employés, des conditions de travail des salariés dans l'entreprise. Celles-ci sont décidées conjointement et les deux parties sont présumées avoir un pouvoir suffisant pour en arriver à une entente équitable. C'est cette théorie qui associe l'exercice de négociation de la convention collective à une mini-démocratie en milieu de travail; les parties décident aussi conjointement du mécanisme de résolution des conflits sur l'entente, tel que le ferait un gouvernement qui crée des règles pour gérer les citoyens.

2.1.2 Types de clauses

Les parties ont la liberté de décider du contenu de la convention collective, en autant qu'il porte sur des conditions de travail et qu'il ne soit pas contraire à la loi. Celle-ci prévoit aussi certaines conditions afin de rendre le document légal pour son utilisation⁸. Les thèmes traités sont en partie semblables d'une convention collective à l'autre car les problèmes et les sujets liés aux conditions de travail diffèrent peu (Sirard et Gazaille, 1989). La convention contient les avantages principalement consentis par l'employeur en contrepartie de la prestation de travail et les conditions dans lesquelles le travail est obtenu, exécuté, modifié et terminé (Hébert et al. 2003). Cependant, le contenu demeure subordonné à l'ordre public et à la loi. Si les clauses négociées dans la convention collective sont moins favorables pour les salariés que les normes impératives établies dans les lois, ces dernières prévaudront.

Les clauses contenues dans la convention collective sont contractuelles et normatives. Les premières permettent de gérer les rapports entre les parties tandis que les secondes décrivent toutes les conditions de travail applicables aux salariés, touchant leur rémunération ou l'organisation du travail. Nous observerons dans un premier temps le mécanisme d'arbitrage de grief avant d'enchaîner dans un deuxième temps avec les droits de direction. Ce type de clause nous est d'intérêt car il permet d'indiquer la participation possible du syndicat aux décisions de l'entreprise dans le cadre de notre étude sur la responsabilité sociale.

Arbitrage de grief

Une des clauses qui nous est d'intérêt dans le cadre de notre recherche puisqu'elle correspond à l'application de la convention collective est le mécanisme permettant la résolution de conflits liés à la convention collective, soit l'arbitrage de grief. Un grief correspond à « toute mécontentement relative à l'interprétation ou à l'application d'une

⁸ Afin d'être valide et donc par le fait même légale comme outil juridique, la convention collective doit respecter plusieurs éléments (Code du travail, art. 1(d), art. 62, art. 72, art. 65, art. 67 al. 2). Elle doit être conclue, écrite et signée par les deux parties contractantes. Elle doit porter sur les conditions de travail des salariés de l'association accréditée pour une durée déterminée. Elle doit être rédigée en français et déposée en deux exemplaires auprès du Ministre du travail, ce qui permet son entrée en vigueur.

convention collective» (*Code du travail*, art. 1, al. 1). Suite au dépôt du grief, une procédure⁹, prévue à la convention collective ou respectant le *Code du travail* s'ensuit. Si la réponse ne satisfait pas la partie requérante, la procédure de grief continue; la dernière étape est l'arbitrage de grief.

Tel que prévu au *Code du travail*, l'intervention d'un tiers est nécessaire à ce stade pour résoudre la mécontente. «Tout grief doit être soumis à l'arbitrage en la manière prévue dans la convention collective si elle y pourvoit et si l'association accréditée et l'employeur y donnent suite; sinon il est déféré à un arbitre choisi par l'association accréditée et l'employeur ou, à défaut d'accord, nommé par le ministre» (*Code du travail*, art. 100). L'arbitre, tel un juge de la Cour, possède plusieurs pouvoirs afin de régler la mécontente¹⁰. Sa décision est finale et sans appel.

Ainsi, les pouvoirs de l'arbitre sont tels qu'il peut renverser une décision de l'entreprise afin de la rendre conforme au contenu de la convention collective. Ce mécanisme est la principale valeur que nous attachons à la convention collective en terme d'instrument de responsabilisation sociale car, tel que vu antérieurement, les outils de RSE ne possèdent pas, en général, de mécanisme d'implantation, de suivi, d'évaluation ou de sanction, mis à part à l'occasion pour les fournisseurs des entreprises.

⁹ L'objectif principal de la procédure de grief est de résoudre la mécontente entre les parties, d'officialiser les plaintes et d'uniformiser l'interprétation et l'application de la convention collective (Sirard et Gazaille, 1989). Les étapes pour déposer un grief sont prévues dans la convention collective. Le grief doit contenir une présentation du problème claire et concise ainsi que la demande d'un correctif précis en indiquant la conséquence directe et les effets secondaires du problème. De plus, l'identification de la clause permet de cerner davantage une mécontente liée à l'interprétation et l'application de la convention collective. Le grief doit être déposé et une réponse à celui-ci doit être donnée selon les délais prévus à la convention collective.

¹⁰ Le *Code du travail* prévoit à l'article 100.12 que l'arbitre, dans le cadre de ses fonctions, peut :

- a) interpréter et appliquer une loi ou un règlement dans la mesure où il est nécessaire de le faire pour décider d'un grief;
- b) fixer les modalités de remboursement d'une somme qu'un employeur a versée en trop à un salarié;
- c) ordonner le paiement d'un intérêt au taux légal à compter du dépôt du grief, sur les sommes dues en vertu de sa sentence;
- d) fixer, à la demande d'une partie, le montant dû en vertu d'une sentence qu'il a rendue;
- e) corriger en tout temps une décision entachée d'erreur d'écriture ou de calcul, ou de quelque autre erreur matérielle;
- f) en matière disciplinaire, confirmer, modifier ou annuler la décision de l'employeur et, le cas échéant, y substituer la décision qui lui paraît juste et raisonnable, compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire. Toutefois, lorsque la convention collective prévoit une sanction déterminée pour la faute reprochée au salarié dans le cas soumis à l'arbitrage, l'arbitre ne peut que confirmer ou annuler la décision de l'employeur ou, le cas échéant, la modifier pour la rendre conforme à la sanction prévue à la convention collective;
- g) rendre toute autre décision, y compris une ordonnance provisoire, propre à sauvegarder les droits des parties.

Le pouvoir de l'arbitre pour régler toute mésentente se limite au contenu de la convention collective. Il ne s'étend pas aux pouvoirs de direction qui ne sont pas visés par la convention collective. Deux thèses s'opposent sur les décisions liées à ce sujet. La première est la thèse des droits résiduaux; l'employeur posséderait alors tous les droits liés à la direction de l'entreprise qui ne sont pas traités ou limités par la convention collective. Il ne serait alors pas tenu de négocier ses droits de direction avec le syndicat, même si ses décisions ont des effets sur les conditions de travail. Un arbitre ne pourrait alors intervenir dans la situation où un grief traite d'un élément qui n'existe pas dans la convention collective. Quant à la deuxième thèse, celle des limitations implicites, elle impliquerait que le syndicat, par sa seule présence, limite les pouvoirs patronaux; l'employeur n'est alors plus le seul à décider pour son entreprise. Cette thèse est peu retenue dans le milieu des relations industrielles car elle permettrait alors aux arbitres d'interpréter des éléments qui ne sont pas contenus dans la convention collective, ce qui serait contraire au rôle qu'ils détiennent, soit d'interpréter et d'appliquer la convention collective, tel que le définit le *Code du travail*.

Droits de direction

La clause sur les droits de direction est habituellement incluse dans la convention collective pour plusieurs raisons : établir clairement la position entendue sur les droits de direction entre l'employeur et les salariés, éduquer ceux-ci sur les droits de direction, éviter toute ambiguïté avec les autres clauses et limiter réellement les droits de direction (Hébert et al., 2003). À prime abord, tel que l'indique la thèse des droits résiduaux, les droits de direction correspondent à tous les droits non mentionnés dans la convention collective ou externes aux limites fixées par celle-ci. Les droits de gérance concernent spécifiquement la gestion quotidienne de l'entreprise pour assurer le bon fonctionnement des opérations; ceux-ci sont davantage limités par la convention collective. Selon Hébert et al. (2003), les droits de direction englobent l'ensemble des orientations, décisions et actes qui concernent l'administration, la direction ou la gestion d'une entreprise. Ces droits sont juridiquement fondés autour

du droit de propriété, du contrat de travail, de l'aptitude des personnes physiques/morales à détenir ou exercer des droits ainsi que l'approche institutionnelle entourant l'entreprise¹¹.

Il existe plusieurs types de droits de direction concernant la fabrication de biens ou l'offre de services (Hébert et al., 2003). Le premier correspond au droit de **direction des affaires** auquel l'aspect stratégique des décisions de l'entreprise est associé. Il s'agit pour l'entreprise de décider du type de produit à fabriquer ou vendre, de la quantité et qualité de celui-ci, de lui fixer un montant pour la vente et le profit tout en statuant sur les investissements à effectuer. Le deuxième est le droit de **direction de la production**, qui correspond à toutes les décisions liées à la façon de produire ou d'offrir le service. Il correspond, entre autres, à définir l'équipement à utiliser, les procédés de fabrication et l'octroi de contrats en sous-traitance. Le dernier est le droit de **direction du travail** qui touche tout ce qui concerne la main-d'œuvre dans le cadre des orientations de l'entreprise; il signifie toutes les décisions liées à l'embauche, aux promotions, aux mises à pied, à la discipline, aux heures de travail et à la rémunération à fixer. Mis à part le droit sur la direction du travail, peu de conventions collectives limitent les droits de direction de l'entreprise.

Selon Hébert et al. (2003), il existe 3 pouvoirs pour l'entreprise découlant des droits de direction. L'entreprise possède un pouvoir de décision, un pouvoir de réglementation et un pouvoir de contrôle. Le pouvoir de décision implique que les choix pris par l'entreprise ont des effets juridiques visibles sur plusieurs parties prenantes de l'entreprise, telles les clients, les sous-traitants, les fournisseurs et, bien

¹¹ Il existe quatre thèses pour justifier le fondement juridique du droit de direction de l'employeur. La première thèse concerne le droit de propriété : le propriétaire de l'entreprise possède le droit de diriger celle-ci à sa manière et à des fins lucratives. Cependant, il est clair que le propriétaire ne peut être propriétaire des personnes qui travaillent dans son entreprise. De plus, son pouvoir de propriété ne lui permet pas d'aller au-delà des objectifs fixés pour l'entreprise. La deuxième thèse est, quant à elle, en lien avec le contrat de travail. Ainsi, le propriétaire de l'entreprise ou le dirigeant de l'entreprise représentant le propriétaire contracte une entente avec le salarié. Cette entente permet de fixer les obligations de chacun et de fixer les sanctions respectives lorsque celles-ci ne sont pas respectées. Pour ce qui est de la troisième thèse, elle correspond à l'aptitude des personnes physiques/morales à détenir ou exercer des droits. L'entreprise, malgré son apparence, est considérée comme une personne morale qui possède des droits. Elle a donc la possibilité de les exercer comme tout autre individu. Finalement, la quatrième thèse est liée à l'approche institutionnelle de l'entreprise. Cela signifie que l'entreprise est considérée comme étant séparée du propriétaire et possède ses propres règlements pour fonctionner sous l'autorité du dirigeant. Il ne faut pas oublier que le propriétaire peut être ou ne pas être le dirigeant de l'entreprise.

sûr, les salariés, soit par l'acquisition de bien ou de droits envers celles-ci. Le pouvoir de réglementation laisse à l'entreprise la possibilité de régler à l'interne tout ce qui touche sa production et de communiquer à l'externe les normes qu'elle tient à voir respecter. Quant au pouvoir de contrôle, il s'agit pour l'entreprise de contrôler les ordres, les directives et les consignes aux employés, incluant la surveillance qu'elle effectue auprès de ceux-ci dans une optique de discipline.

Cependant, il est clair que l'entreprise ne possède pas tous les pouvoirs. La base des limites possibles à ses droits de direction se retrouve dans les lois du travail, les chartes ainsi que dans toute autre réglementation touchant les conditions de travail ou qui régissent les rapports collectifs de travail. La convention collective peut aussi limiter les droits de direction, selon ce qu'indique son contenu. En effet, les syndicats sont beaucoup plus innovateurs à présent et cherchent à participer aux décisions d'affaires et de production de l'entreprise, celles-ci ayant souvent des répercussions sur les salariés.

2.1.3 Avenir des conventions collectives au Québec

Le syndicat souhaite de plus en plus laisser son opposition traditionnelle pour participer aux projets de l'entreprise et possède les qualités nécessaires pour s'assurer que ses intérêts sont pris en compte. En optant pour une stratégie proactive (Lapointe et Bélanger;1996, Lévesque et Murray; 1998), il peut se créer son propre agenda pour légitimer sa place dans les décisions auparavant sous la seule compétence de l'entreprise. Que l'entreprise accepte cette participation du syndicat serait pour nous une illustration qu'elle prend en compte les intérêts des travailleurs en tant que partie prenante.

Dans les dernières années, l'avenir des conventions collectives est intimement lié au renouvellement de la force syndicale dont les préoccupations et les moyens pour obtenir leurs revendications ont suivi une certaine évolution. Selon le Ministère du Travail du Québec, le taux de présence syndicale au Québec était de 40,5% en 2006,

de 30,5% pour le reste du Canada et 13,1% pour les États-Unis. Malgré une légère chute observée depuis 1997 (soit 1,3%), cette présence syndicale indique que les conventions collectives seront présentes durant plusieurs années encore. Ainsi, les conventions collectives déterminent actuellement les conditions de travail de près de la moitié des travailleurs qui ont accès à la syndicalisation. Suite à un aperçu de ce que l'avenir réserve aux conventions collectives au Québec, nous observerons la concertation en tant que moyen disponible par la convention collective et soulevé par notre bilan de littérature comme étant privilégié pour faire participer davantage les travailleurs (par l'entreprise du syndicat) aux décisions de l'entreprise.

Le contenu des conventions collectives s'applique à une définition plus large des conditions de travail des salariés. Le syndicat se préoccupe davantage des effets des décisions patronales sur ses membres et cherche à obtenir une part plus active dans la gestion de l'entreprise. Ainsi, la convention collective évolue selon le contexte du travail et de la réalité des entreprises d'aujourd'hui.

Il a été principalement observé par Bourque et al. (2003) que peu de modifications ont été apportées dans les trente dernières années aux clauses contractuelles de la convention collective, mis à part la durée de celle-ci qui tend à s'allonger. Les clauses de droits de gérance et de vie syndicale ainsi que celles liées au mécanisme de grief et aux mesures disciplinaires semblent stables.

Quant aux clauses normatives, les tendances observées durant les années 70 et 80 par les auteurs montrent que le syndicat cherche à conserver ses acquis tandis que l'employeur souhaite obtenir plus de flexibilité pour sa production. Les clauses concernant l'ancienneté, la protection des emplois, l'organisation du travail et les statuts d'emploi ont subi des modifications afin de permettre cette flexibilité. Cependant, celle-ci n'est pas à l'avantage des syndicats car, afin d'obtenir cette flexibilité, l'employeur embauche des salariés avec des statuts d'emploi différents et dont les conditions ne sont pas les mêmes, sinon inférieures, à celles des salariés

réguliers. De plus, peu de conventions collectives interdisent la sous-traitance et les changements technologiques, mis à part s'il y a perte d'emplois pour les salariés. Ainsi, la recherche de flexibilité de l'employeur par divers moyens touche directement la protection des emplois des salariés.

Certaines évolutions étatiques au Québec ont été incluses ces dernières années à la convention collective dans les clauses liées aux avantages sociaux, telles que la conciliation travail-famille, les régimes de retraites, les congés parentaux et la formation en milieu de travail. De plus, la convention collective, en raison de sa négociation décentralisée, semble faire peu de place aux innovations sociales tant qu'elles ne sont pas publicisées par une loi ou un mouvement majeur observé chez les entreprises.

Toujours selon Bourque et al. (2003), aucun changement majeur ne devrait être observé dans les dix prochaines années. Toutefois, les auteurs notent certains facteurs pouvant influencer le contenu futur de la convention collective. Notamment, l'adoption de lois afin de réguler les conditions de travail aurait pour effet de rendre la convention collective moins attrayante pour les syndiqués et la loi "du marché" qui, en raison de la compétitivité des organisations, ferait en sorte qu'il y a plus de concessions lors des périodes de ralentissement et plus de gains syndicaux lors des périodes de croissance. De plus, en raison de la capacité de la convention collective de s'adapter aux nouvelles réalités, l'apparition de clauses portant sur l'évolution de la technologie, les attitudes et valeurs des travailleurs ainsi que le vieillissement et la rétention de la main-d'œuvre devrait se répandre dans le contenu des conventions collectives.

Les auteurs réitèrent que la raison d'être de la convention collective ne changera pas au fil des ans, soit d'être un outil de promotion de la démocratie au travail et de la justice sociale afin de protéger les salariés à l'encontre des abus patronaux. Cet outil offre encore la possibilité aux travailleurs de participer collectivement à la

détermination de leurs conditions de travail et aux décisions de l'entreprise comportant des effets sur les salariés, surtout en présence d'un syndicat fort, éduqué et possédant les ressources nécessaires pour assurer cette participation.

Dans le contexte de responsabilité sociale des entreprises, la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) ainsi que la Confédération des syndicats nationaux (CSN) ont déposé des mémoires à ce sujet (FTQ : 2002, CSN :2002). Ceci démontre bien l'engouement, en premier, concernant cette stratégie proactive et, deuxièmement, la connaissance du sujet et son intérêt pour les syndicats. De plus, la FTQ indique clairement que la considération des impacts sur les parties prenantes par l'entreprise au sujet des décisions qu'elle prend serait un atout pour ces dernières. Il reste maintenant à voir si l'employeur reconnaît le syndicat comme partenaire à part entière (dans sa stratégie patronale) et accepte sa participation active dans son orientation de responsabilité sociale. Pour ce gain, il nous faut voir comment la concertation peut se manifester au sein même de la convention collective.

2.2 Concertation

Selon un rapport soumis par le Ministère du Travail du Québec (2003b), les concepts liés à la concertation sont la consultation, la négociation, le partenariat et la participation. Afin de parler de concertation, il faut que les décideurs participent à des échanges avec d'autres intervenants avant de prendre une décision. La concertation se résume à trois étapes, soit l'information, la consultation et la décision conjointe, dont l'enchaînement et les niveaux d'intensité peuvent varier. Le niveau de concertation le plus faible a cours lorsque l'employeur ne fait qu'informer le syndicat. Ainsi, les comités se rapportant à la gestion des ressources humaines possèdent le plus souvent un caractère décisionnel conjoint. Quant aux discussions sur les finances de l'entreprise et sur l'organisation du travail, elles sont majoritairement de type informatif.

Plusieurs mécanismes de concertation existent, certains formels et d'autres moins. Le plus structuré selon le Ministère du Travail du Québec (2003b) réside dans les comités paritaires formés de représentants patronaux et syndicaux. Ils sont habituellement intégrés à la convention collective; ceci leur procure une structure formelle et précise l'objet de discussion. Parmi les sujets les plus fréquemment abordés dans la concertation, on retrouve la gestion des ressources humaines (par exemple, la formation), les conditions de travail, voire même l'organisation du travail. En raison des changements introduits dans l'entreprise tels que les nouvelles formes d'organisation du travail ou l'utilisation de technologies dont les décisions entrent dans le droit de direction de la production, les sujets discutés et principalement ceux liés de près ou de loin aux relations de travail remettent en cause les principes acquis sur les droits de direction ou les droits syndicaux. Les sujets financiers ainsi que la sécurité d'emploi sont moins discutés.

2.2.1 Modalités et objectifs

Les modalités en lien avec la concertation peuvent revêtir plusieurs formes. Les exemples que l'on retrouve dans les conventions collectives sont (Ministère du Travail du Québec, 2003) :

1. l'accès à l'information (dans le cadre de divulgation d'informations économiques);
2. les discussions et résolution de problèmes (afin de connaître les intérêts et dégager des solutions possibles sans consensus);
3. la collaboration et coopération (pour effectuer des recommandations, prendre des décisions ou engagements conjoints pour mettre en œuvre des décisions et atteindre les objectifs des deux parties);
4. la négociation continue (pour résoudre les problèmes par consensus en dehors de la négociation de convention collective habituelle);
5. la modification et le renouvellement de la convention collective (par le processus de négociation de convention collective habituelle);

6. le règlement de griefs (différent du processus habituel de dépôt de grief par le traitement rapide des griefs et une évaluation ultérieure suite aux solutions apportés dans le but d'être proactif en relations du travail).

Les objectifs habituels de la concertation entre syndicat et entreprise sont d'examiner les problèmes pour trouver conjointement des solutions. Le rapport du Ministère du Travail du Québec (2003b) sur *La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec* fait mention de certains facteurs positifs et négatifs au bon déroulement de celle-ci. La présence d'un comité de relations du travail, l'utilisation de moyens de communication et de méthodes de résolution de problème, le partage de l'information ainsi que la prise en compte des attentes syndicales et une clause relative à la promotion de bonnes relations entre les deux parties sont des facteurs favorisant une bonne concertation. L'absence d'un lien de confiance ainsi qu'un climat économique mauvais et la présence d'impacts provenant de changements dans la gestion des ressources humaines ou dans la technologie utilisée sont considérés comme des obstacles à une bonne concertation.

2.2.2 Retombées positives

Les retombées de la concertation sont nombreuses : meilleures conditions de travail pour les salariés, flexibilité fonctionnelle accrue pour l'employeur, paix industrielle, stabilité d'emploi et développement de l'organisation (Ministère du Travail du Québec, 2003b). Les pratiques de gestion des ressources humaines principalement favorisées par la concertation sont la communication, le partage de l'information, la gestion participative et l'amélioration continue des compétences des salariés par la formation. De plus, il n'est pas surprenant d'apprendre que l'engagement des employés est plus grand lorsqu'ils perçoivent le désir de l'entreprise de les informer, de connaître leurs attentes et besoins et d'inclure le syndicat comme partie prenante aux décisions.

Tel que le souligne notre bilan de littérature sur la RSE, les chercheurs croient que des processus de concertation concrets doivent exister pour tenir compte des intérêts des parties prenantes. Inclus à la convention collective, la concertation est un bon mécanisme pour faire participer le syndicat aux décisions de l'entreprise, afin que l'employeur tienne compte des intérêts de ses parties prenantes dans le processus décisionnel. Ceci permettrait d'indiquer un certain partage du pouvoir décisionnel de l'entreprise, à différents niveaux, entre l'employeur, les salariés et le syndicat.

Dans le chapitre suivant, nous exposerons la méthodologie utilisée pour étudier notre question de recherche, à savoir si la convention collective, un outil traditionnel en relations du travail, peut aider l'entreprise à réaliser sa responsabilité sociale. Pour ce faire, nous présenterons notre modèle de recherche, le cadre opérationnel, les données statistiques utilisées ainsi que la démarche complémentaire effectuée.

CHAPITRE II

MODÈLE D'ANALYSE, CADRE OPÉRATIONNEL ET MÉTHODOLOGIE

Dans le présent chapitre, nous précisons la problématique (1.), le modèle d'analyse (2.), le cadre opérationnel (3.) et la méthodologie (4.) que nous privilégions.

1. Problématique

Nous avons vu que le concept de RSE, malgré la confusion dans sa définition, son contenu et son application, a permis aux entreprises et aux organisations diverses d'élaborer des outils pour annoncer publiquement leur position face à leurs parties prenantes et de promouvoir la prise en compte de leurs intérêts respectifs, qu'ils soient convergents ou divergents. Les outils de RSE et, plus spécifiquement le code de conduite d'entreprise, sont constitués de principes directeurs corporatifs. Ils ne possèdent généralement aucun mécanisme d'application ni de suivi ni de plaintes quant à leur contenu, ce qui constitue le plus grand défi pour ce concept et aussi sa plus grande critique. C'est pourquoi nous nous sommes questionnés dans un premier temps à savoir comment les entreprises pouvaient considérer concrètement les intérêts d'une de leurs parties prenantes, les employés, en relation avec la position qu'ils occupent par rapport à d'autres parties prenantes jugées souvent plus importantes pour l'organisation (telles que les actionnaires et les clients). Par l'entremise de la convention collective, les entreprises peuvent circonscrire la participation syndicale aux décisions d'affaires de l'organisation, ce qui assure une forme de prise en compte des intérêts de ces derniers.

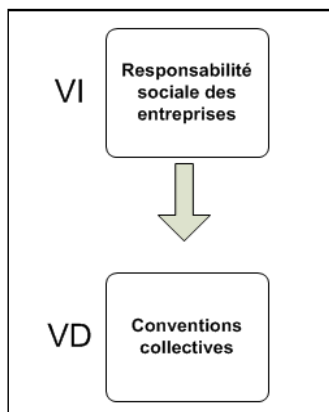
C'est pourquoi nous nous questionnons à savoir : la convention collective peut-elle être considérée comme un instrument de réalisation de la RSE? La réponse à cette question semble évidente lorsqu'on se limite à comparer, comme nous l'avons fait dans le bilan de la littérature, les valeurs promues par les politiques de RSE et celles

qui ont présidé à l'émergence des conventions collectives. Dans les deux cas, en effet, l'implication des salariés comme parties prenantes dans les destinées de l'entreprise sont des valeurs privilégiées. Les principes de ces deux instruments semblent donc communs. Pourtant, notre bilan de littérature montre aussi que, dans les approches relatives à la responsabilité sociale des entreprises, les syndicats sont peu souvent évoqués à titre de parties prenantes et que les conventions collectives ne sont pas identifiées comme des outils permettant à l'entreprise de mettre en œuvre ses engagements de responsabilité sociale. D'où l'intérêt de regarder si, en pratique, il existe des correspondances entre ces instruments. L'objectif particulier que nous poursuivons dans notre recherche est donc de déterminer si, en pratique, les conventions collectives sont des instruments d'atteinte des objectifs de responsabilité sociale.

2. Modèle d'analyse

Pour atteindre cet objectif, nous examinerons si les conventions collectives conclues dans des entreprises syndiquées ayant une politique de RSE se démarquent de celles conclues dans des entreprises sans politique de RSE en ce qui a trait à un certain nombre de dimensions révélatrices de l'implication des salariés à titre de parties prenantes dans les grandes décisions de l'entreprise. Il s'agit en quelque sorte de voir s'il existe une corrélation entre l'existence de politiques de responsabilité sociale dans les entreprises et l'existence, dans les conventions collectives auxquelles elles sont parties, de clauses portant sur l'implication des salariés dans les grandes décisions de l'entreprise. Les deux variables mises en relation par notre question de recherche sont indiquées dans la figure suivante.

Figure 2.1- Variables principales en relation



Nous faisons l'hypothèse que notre variable dépendante, soit le contenu des conventions collectives en ce qui concerne l'implication des travailleurs dans les décisions de l'entreprise, variera selon que les entreprises ont explicitement adopté ou non des politiques de responsabilité sociale, ce qui correspond à notre variable indépendante.

Une telle hypothèse ne suppose aucune causalité entre les variables mises en relation : elle permet simplement de mesurer l'existence d'une **corrélation** entre les deux variables. Notre modèle nous permettra d'établir s'il existe des particularités dans les conventions collectives en vigueur dans les entreprises impliquées dans des politiques de RSE par rapport aux conventions des entreprises qui n'ont pas de telles politiques. Toutefois, si de tels particularismes étaient établis, nous ne pourrions pas, à l'aide de cette première hypothèse, prétendre que **l'adoption par les entreprises d'une politique de RSE est le facteur qui explique le profil des conventions collectives qu'elles ont conclues**. L'explication inverse serait tout aussi plausible : on pourrait penser que c'est parce qu'elles ont déjà des pratiques d'implication des salariés dans leurs conventions collectives que les entreprises s'engagent plus volontiers dans des politiques de responsabilité sociale à l'égard de leurs employés. Cette explication est tout à fait plausible dans la plupart des entreprises qui ont depuis longtemps des

conventions collectives et qui ont adopté bien plus récemment des politiques de responsabilité sociale.

3. Cadre opérationnel

Les variables mises en relation dans notre hypothèse principale doivent être opérationnalisées dans des dimensions mesurables. Pour ce faire, il nous faut déterminer, au chapitre de la variable indépendante, des «indicateurs de RSE» nous permettant de départager les entreprises syndiquées ayant une politique de RSE de celles qui n'en ont pas (1). Il nous faut aussi déterminer, s'agissant de notre variable dépendante, dans quelle mesure la convention collective permet l'implication des travailleurs comme parties prenantes dans la prise de décision concernant l'entreprise (2).

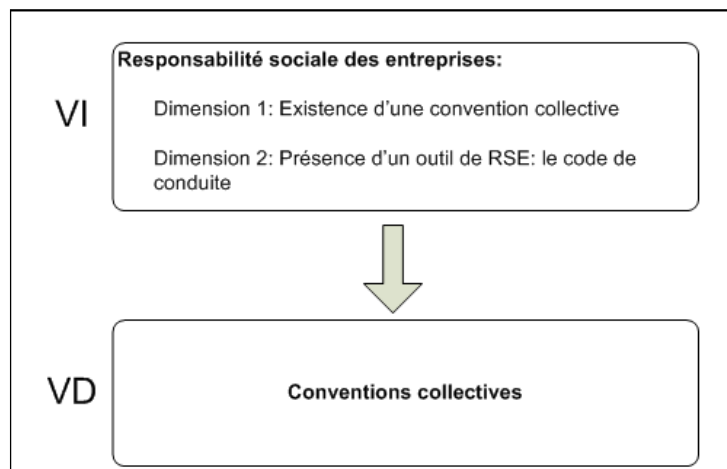
La construction de nos variables est fortement influencée par les données dont nous disposons (qui seront exposées plus en détail dans la partie 4), soit les données statistiques du système d'analyse des conventions collectives qui existe au Ministère du Travail du Québec. La prise en compte des caractéristiques et des limites de cette banque de données a été essentielle pour nous permettre de construire des dimensions et des indicateurs réalistes et conformes aux instruments disponibles.

3.1 Variable indépendante : les entreprises syndiquées ayant une politique de responsabilité sociale à l'égard des travailleurs et du syndicat

La première variable de notre modèle d'analyse concerne le concept de RSE à l'égard des travailleurs. Ainsi, ce ne sont pas tous les engagements que les entreprises prennent dans le cadre de politiques de responsabilité sociale qui nous intéressent, mais bien ceux qui concernent leurs employés, représentant ici l'une des parties prenantes.

Deux dimensions permettent d'opérationnaliser notre variable indépendante.

Figure 2.2 – Dimensions principales de la variable indépendante



Dimension 1 : L'entreprise est partie à une convention collective conclue avec un syndicat accrédité.

Rappelons que seules nous intéressent ici les entreprises syndiquées, c'est-à-dire celles qui sont parties à une convention collective conclue avec un syndicat accrédité.

Dimension 2 : L'entreprise est dotée d'un code de conduite.

Comme nous l'avons vu dans le bilan de la littérature, l'existence de politiques de RSE dans une entreprise se manifeste par certains outils auxquels l'entreprise adhère volontairement, comme les codes de conduite ou les rapports de responsabilité sociale. Nous retiendrons l'existence d'un code de conduite comme indicateur d'une politique de RSE.

Nous nous arrêterons au code de conduite d'entreprise, bâti unilatéralement par l'employeur, comme indicateur RSE pour une raison forte simple : il s'agit de l'instrument RSE le plus utilisé par l'entreprise pour annoncer publiquement les principes et standards qu'elle compte suivre dans la conduite de ses activités avec ses

parties prenantes (dont les travailleurs). En nous limitant à ce type de code, nous excluons tous les codes pouvant provenir d'initiatives multipartites ou d'associations corporatives, ce qui assure une ligne directrice quant au discours de responsabilité sociale des entreprises à l'étude. Nous n'avons pas retenu les labels sociaux et les pratiques d'investissement car ils sont peu répandus dans les entreprises qui constituent notre échantillon. Bien que, comme vu dans notre bilan de littérature, les rapports sur la responsabilité sociale sont nombreux et prometteurs, leur contenu est encore trop diversifié et les recherches à leur sujet sont encore à un stade d'analyse primaire pour les retenir comme outil de RSE.

Nos dimensions 1 et 2 permettront de constituer deux groupes d'entreprises :

- un premier groupe constitué d'entreprises syndiquées engagées dans des politiques de RSE se manifestant par l'adoption d'un code de conduite (instrument)
- un second groupe constitué d'entreprises syndiquées qui ne sont pas engagées dans de telles politiques de responsabilité sociale à l'égard de leurs travailleurs

Dimension supplémentaires exploratoires.

Nous avons, de plus, constitué des sous-groupes, parmi ces groupes d'entreprises, pour tenter de cerner l'effet de certains facteurs identifiés dans notre bilan de littérature.

Dimension supplémentaire A : L'entreprise fait partie d'un groupe d'entreprises ou d'une multinationale.

Tel que le mentionnent Verge et Dufour (2003), l'employeur signataire d'une convention collective peut appartenir à différentes formes d'entreprises. Il s'agit d'une dimension intéressante que nous comptons explorer dans le cadre de notre analyse.

L'employeur peut appartenir à une entreprise dite classique (ou «entreprise-organisation») qui correspond sensiblement à l'idée générale que l'on se fait d'une entreprise, c'est-à-dire avec un employeur, un système de production autonome dans un milieu de travail donné et des salariés effectuant le travail sous l'autorité du dirigeant. Plusieurs des entreprises identifiées en lien avec notre échantillon de conventions collectives possèdent ces particularités.

L'employeur peut aussi appartenir à une deuxième forme d'entreprise : la nouvelle entreprise (ou «entreprise réseau»). Celle-ci est plus complexe à étudier dans le cadre de notre recherche. Il s'agit d'une entreprise qui utilise des ressources externes provenant d'autres entreprises pour fins d'exploitation. Les liens qu'elle possède avec ces autres entreprises peuvent être contractuels (ce qui est le cas dans les réseaux de sous-traitance ou des liens contractuels avec des fournisseurs) ou structurels (il s'agit alors d'une filiale d'un groupe d'entreprise plus large).

Enfin, ces entreprises peuvent se situer au niveau national seulement ou au niveau international : on parle alors d'une entreprise transnationale. Même si la définition de l'OIT ne se veut pas une définition finale des entreprises multinationales, elle indique tout de même ce qui est visé par la *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale*. Ainsi, selon la Déclaration : «Les entreprises multinationales comprennent des entreprises, que leur capital soit public, mixte ou privé, qui possèdent ou contrôlent la production, la distribution, les services et autres moyens en dehors du pays où elles ont leur siège. Le degré d'autonomie de chaque entité par rapport aux autres au sein des entreprises multinationales est très variable d'une entreprise à l'autre, selon la nature des liens qui unissent ces entités et leur domaine d'activité et compte tenu de la grande diversité en matière de forme de propriété, d'envergure, de nature des activités des entreprises en question et des lieux où elles opèrent. Sauf indication contraire, le terme «entreprise multinationale», tel qu'il est utilisé dans la présente Déclaration, se réfère aux diverses entités (société mère ou entités locales ou les deux, ou encore tout un groupe) en fonction de la

répartition des responsabilités entre elles, dans l'idée qu'elles coopéreront et s'entraideront, le cas échéant, pour être mieux à même d'observer les principes énoncés dans cette Déclaration'' (Organisation internationale du Travail, 2001). On retient de cette définition que la principale caractéristique de ces entreprises est d'opérer des activités à l'extérieur du pays où se situe leur siège social, même si la nature et le degré des liens entre ces activités sont variables d'une entreprise à l'autre.

Tel que nous l'avons vu précédemment dans notre bilan de littérature, les codes de conduites sont beaucoup plus présents dans les grandes entreprises que dans les PME. Nous croyons donc qu'il est intéressant de vérifier la présence des clauses de conventions collectives indiquant la participation syndicale aux décisions de l'entreprise parmi les entreprises multinationales et les groupes d'entreprises. L'appartenance à une multinationale ou à un groupe d'entreprises permettrait de valider que ce type d'entreprises est plus enclin à faire participer ses travailleurs dans ses décisions dans le cadre de sa politique en matière de responsabilité sociale. Selon Vallée (2007), dans le cadre d'une entreprise organisée en franchise, le véritable employeur demeure celui qui effectue la gestion quotidienne des ressources humaines et qui est en constante interaction avec les employés. Le franchiseur assure, quant à lui, une certaine uniformité par les règles qu'il dicte à travers les succursales. Ainsi, la production d'un bien ou d'un service peut être le fruit d'entités distinctes. Cette production peut être le résultat de contrats à l'extérieur ou à l'intérieur d'une entreprise, à l'organisation en franchises de l'entreprise ou à la création de filiales distinctes dans le même groupe (Vallée, 2007). Verge (2003) mentionne, quant à lui, une certaine domination exercée par la société dominante sur les sociétés filiales pour indiquer l'imposition de certaines règles produites par ce qu'il appelle le centre décisionnel de l'entreprise. Nous en concluons donc qu'un code de conduite peut être imposé à une entreprise sans que celle-ci n'ait participé à sa création ni accepté son existence, en raison de l'imposition de ce document par une entreprise «mère». C'est ce qui nous est d'intérêt dans le cas présent.

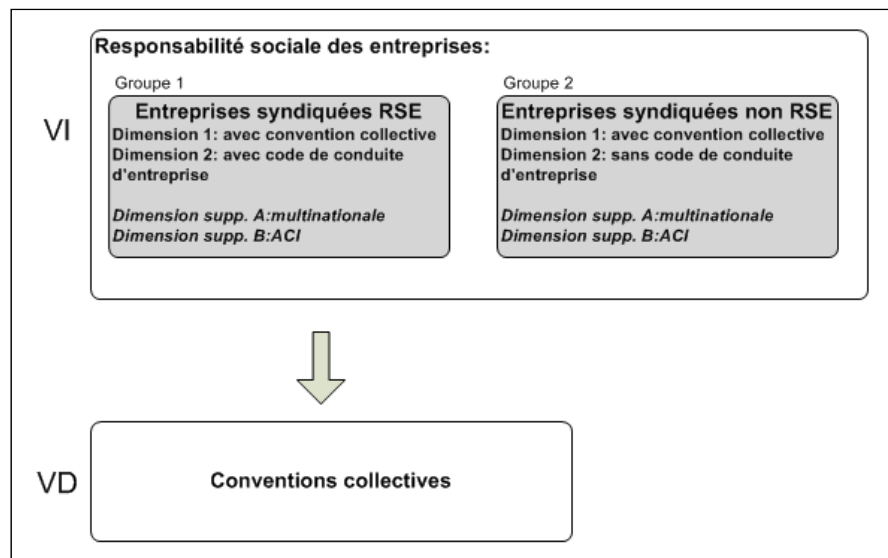
Dimension supplémentaire B : L'entreprise est signataire d'un accord-cadre international.

Dans un même ordre d'idée, notre bilan de littérature fait référence aux accords-cadres internationaux conclus entre de grandes entreprises et des syndicats internationaux. Ces accords semblent correspondre à une forme plus aboutie de RSE, ce qui nous amène à penser que les entreprises parties à ces accords pourraient, dans leur convention collective, favoriser une participation syndicale quant aux décisions de l'entreprise.

Notre intérêt premier est de valider la relation entre l'existence d'un code de conduite et la possibilité pour les travailleurs de participer aux décisions de l'entreprise dans le cadre des règles inscrites à la convention collective. Nous vérifierons séparément la relation qui pourrait exister entre le fait pour une entreprise d'être signataire d'un accord-cadre international, qu'elle ait ou non une politique de responsabilité sociale, et le contenu des conventions collectives dont elle est signataire relativement à la participation syndicale aux décisions. Le principe de l'ACI étant très proche du concept de responsabilité sociale par la participation des syndicats aux décisions de l'entreprise, le tout consigné dans un accord possédant un suivi, il nous est d'intérêt de vérifier si cet instrument considéré comme code-modèle par les entreprises influence le contenu des conventions collectives quant à la participation syndicale aux décisions de l'entreprise.

Voici la représentation graphique de nos groupes sous étude.

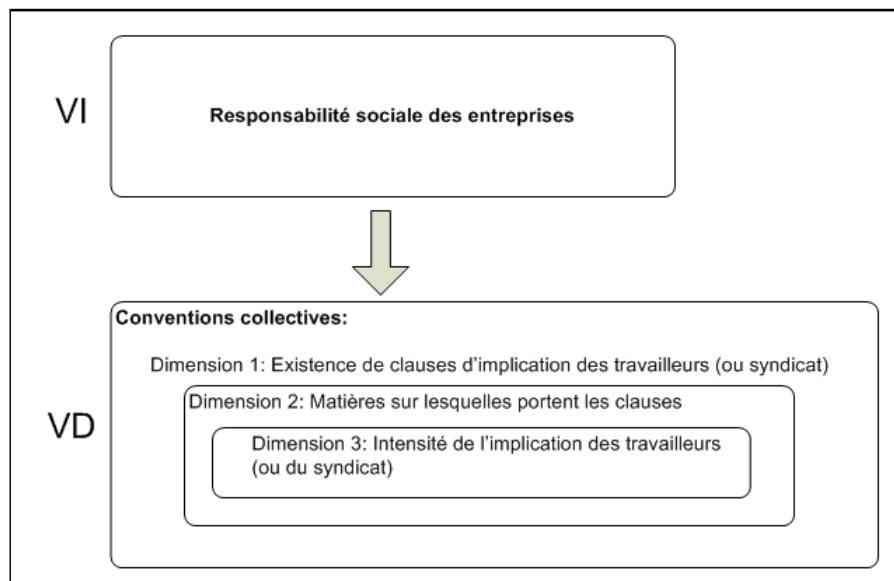
Figure 2.3 – Variable indépendante détaillée



3.2 Variable dépendante : le contenu de la convention collective en ce qui a trait à l'implication des travailleurs et du syndicat

La convention collective est-elle un instrument de réalisation des politiques de RSE des entreprises? Nous avons vu que la convention collective ne fait pas partie des outils de RSE recensés dans la littérature. Or, nous désirons voir, dans ce mémoire, si la convention collective pourrait être ainsi considérée. Il nous faut pour ce faire définir des indicateurs qui nous permettront d'évaluer si les conventions collectives sont des instruments de RSE dans des entreprises qui sont dotées de telles politiques et si les entreprises qui se qualifient comme responsables socialement ont des pratiques différentes à l'égard de leurs salariés syndiqués. Pour ce faire, nous allons rechercher, dans les conventions collectives, l'existence de clauses qui aménagent en pratique l'implication des travailleurs (ou de leur syndicat) dans les décisions relatives à l'entreprise. Trois dimensions seront examinées : l'existence de clauses qui supposent la prise en compte des intérêts des travailleurs (et leur participation) dans les décisions de l'entreprise, les matières sur lesquelles portent ces clauses de processus et l'intensité de cette implication.

Figure 2.4 – Dimensions principales de la variable dépendante



Dimension 1 : Existence de clauses d'implication des travailleurs (ou du syndicat)

Plusieurs points de notre bilan de littérature doivent être soulevés quant à cette implication. La RSE consiste à prendre en compte les intérêts des parties prenantes; de façon concrète, les entreprises doivent surtout se tourner vers des moyens pour les associer ou décider avec elles (Bonnafeuf-Boucher et Pesqueux, 2006). Parmi les engagements que les entreprises prennent à l'égard de leurs employés dans les codes de conduite, certains sont des engagements de processus : l'entreprise s'engage à prendre en compte les intérêts des travailleurs dans ses décisions et à les impliquer dans la prise de décision en les informant ou en les consultant. Cette concertation, indiquée comme une des pratiques innovatrices des conventions collectives, peut s'effectuer selon différents niveaux. Nous allons donc mesurer la fréquence, dans les conventions collectives, des clauses qui sont des engagements de processus par lesquels l'entreprise s'engage à prendre en compte les intérêts des travailleurs dans les décisions de l'entreprise et, parfois, à les informer ou les consulter avant la prise de décision.

H1 : Nous faisons l'hypothèse que la fréquence des clauses d'implication du syndicat est plus grande dans les entreprises qui possèdent une politique de RSE.

Nous examinerons aussi l'effet des dimensions supplémentaires que nous avons identifiées à titre exploratoire. La première (dimension supplémentaire A) tient à l'appartenance de l'employeur signataire de la convention collective à un groupe d'entreprises ou à une multinationale. Par groupe d'entreprises, nous entendons des entreprises qui peuvent avoir un nom d'entreprise distinct mais qui peuvent avoir des liens avec d'autres entreprises par leurs stratégies financières, de ventes, etc. Ces entreprises sont chapeautées par une entreprise mère en tant que filiales habituellement (Wikipédia). Quant à la multinationale, il s'agit du même principe, excepté que les entreprises appartenant à son réseau sont implantées dans plusieurs pays. Celle-ci possède habituellement plusieurs filiales (Wikipédia). Notre recherche ne pourra s'étendre jusqu'à l'utilisation de sous-contractants car cela ne correspond pas au but premier de notre investigation.

H2 : Nous faisons l'hypothèse que la fréquence des clauses impliquant le syndicat est plus grande dans les entreprises, appartenant à un groupe d'entreprises ou à une multinationale, qui possèdent une politique de RSE.

Concernant notre dimension supplémentaire B portant sur l'existence d'un ACI, nous examinerons parmi les entreprises de notre échantillon total la proportion de celles qui participent à un ACI afin de voir si elles favorisent davantage la participation de leur syndicat aux décisions de l'entreprise dans le cadre de clauses de convention collective.

H3 : Nous faisons l'hypothèse que la fréquence des clauses impliquant le syndicat est plus grande dans les entreprises, participantes à un ACI, qui possèdent une politique de RSE.

Dimension 2 : Matières sur lesquelles portent ces clauses dites de processus

En effet, ces matières sont révélatrices des questions où les intérêts des travailleurs sont pris en compte. La philosophie de la RSE veut que, dans les entreprises socialement responsables, les travailleurs et les autres parties prenantes puissent avoir voix au chapitre dans des dimensions qui concernent les destinées de l'entreprise, par exemple la conduite des affaires de l'entreprise ou les décisions relatives à l'organisation de la production (Vallée, 2005). Est-ce le cas? Ou encore la prise en compte du point de vue des travailleurs se limite-t-elle, plus classiquement, aux décisions relatives à la direction du travail? Pour traiter de cette question, nous tenterons de classer les engagements suivant les matières qu'ils traitent, en nous inspirant de la typologie des droits de direction exposée dans le bilan de littérature. Parmi ces clauses seront distinguées celles instaurant l'implication des travailleurs dans la direction du travail de celles impliquant les travailleurs dans la direction de la production ou des affaires. Notre bilan de littérature indique qu'il est plus fréquent de voir la participation du syndicat dans la direction du travail.

Les indicateurs

Nous travaillerons à l'aide des données statistiques du système d'analyse des conventions collectives qui existe au Ministère. Nos indicateurs seront donc construits à partir de la liste des variables utilisées par le Ministère du Travail du Québec pour produire ses analyses statistiques. Les données utilisées ont été publiées en octobre 2007 et nous servent à constituer les indicateurs relatifs à notre variable dépendante. Au total, sept variables du Ministère du Travail du Québec ont été retenues en tant qu'indicateurs. Ces indicateurs, choisis en premier lieu en regard à la participation syndicale aux décisions d'entreprise à l'intérieur de comités, sont précisément en lien soit avec les conventions et recommandations de l'OIT, soit avec les meilleures pratiques répertoriées dans notre bilan de littérature concernant les travailleurs et la RSE. Les décisions portent sur les droits de direction de l'entreprise qui, tels que mentionné dans notre bilan de littérature, sont légalement exclusivement

reconnus à l'entreprise en l'absence de clauses dans la convention collective. Il n'y a aucune obligation de la part de l'entreprise de permettre la participation syndicale à ses décisions.

Les variables suivantes du Ministère seront les indicateurs retenus de RSE dans les conventions collectives (sept au total) :

Implication des salariés et du syndicat dans les décisions de direction du travail :

B-02 : Existence et caractère d'un comité conjoint sur les relations de travail Nous croyons que cet indicateur est en lien avec la convention No 94 concernant la consultation et la collaboration entre employeurs et travailleurs sur le plan de l'entreprise et la recommandation No 129 sur les communications dans l'entreprise de l'OIT.

C-01 : Existence et caractère d'un comité conjoint sur l'équité salariale
Nous croyons que cet indicateur est en lien avec la convention No 100 et la recommandation No 90 concernant l'égalité de rémunération entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale de l'OIT.

C-09 : Existence et caractère d'un comité conjoint sur le développement des ressources humaines
Nous croyons que cet indicateur est en lien avec la convention No 142 Convention (no 142) et recommandation (no 150) concernant le rôle de l'orientation et de la formation professionnelles dans la mise en valeur des ressources humaines de l'OIT.

F-22 : Existence et caractère d'un comité conjoint traitant de conciliation travail-famille
Nous croyons que cet indicateur est en lien avec les meilleures pratiques pour contribuer à l'amélioration de l'équilibre travail-famille, tel qu'observé dans notre bilan de littérature.

I-12 Existence et caractère d'un comité conjoint sur l'aménagement et la réduction du temps de travail
Nous croyons que cet indicateur est en lien avec les meilleures pratiques pour contribuer à l'amélioration de l'équilibre travail-famille, tel qu'observé dans notre bilan de littérature.

I-17 : Existence et caractère d'un comité conjoint sur l'organisation du travail

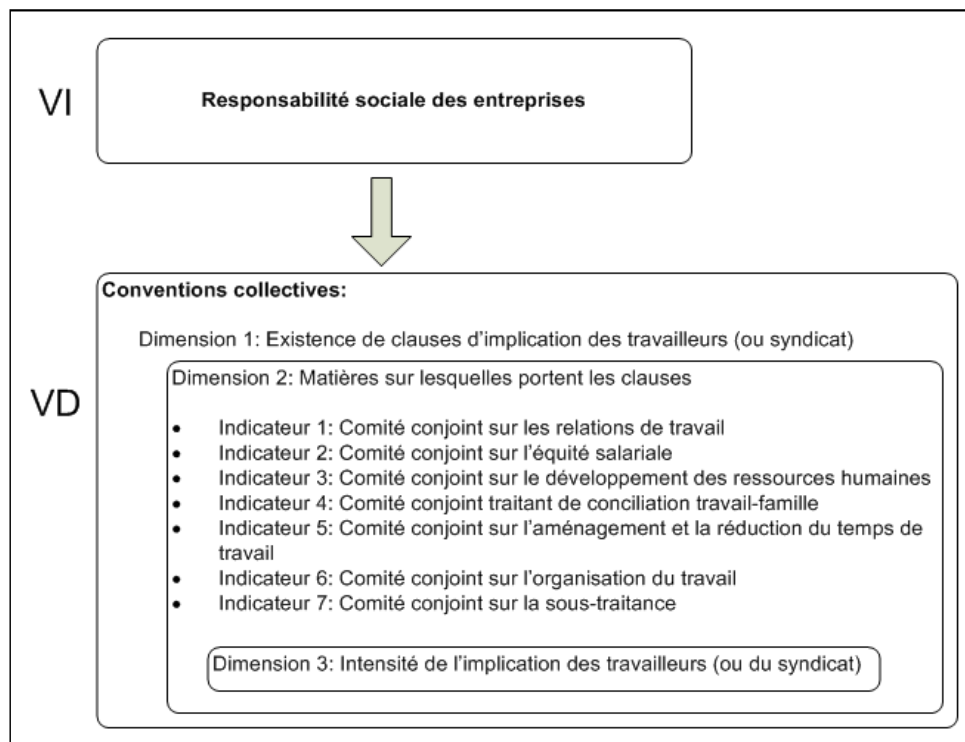
Nous croyons que cet indicateur est en lien avec la convention No 94 concernant la consultation et la collaboration entre employeurs et travailleurs sur le plan de l'entreprise de l'OIT.

Implication des salariés et du syndicat dans les décisions de direction de la production ou des affaires :

B-06 : Existence et caractère d'un comité conjoint sur la sous-traitance

Tel que nous l'avons vu, la sous-traitance est un des enjeux importants des négociations collectives en raison des répercussions négatives sur les salariés et le syndicat. Tel que le mentionnait Jalette (2004) à ce sujet : "la clause de sous-traitance dans la convention collective est souvent la seule façon pour le syndicat d'avoir une certaine emprise sur la sous-traitance et une des seules façons de la civiliser". C'est pourquoi nous jugeons que l'existence de cette clause permet à l'entreprise et au syndicat de planifier l'utilisation de la sous-traitance dans l'entreprise pour minimiser les impacts sur les travailleurs syndiqués. Nous croyons de plus que cet indicateur est en lien avec la convention No 94 concernant la consultation et la collaboration entre employeurs et travailleurs sur le plan de l'entreprise et la recommandation No 129 sur les communications dans l'entreprise de l'OIT.

Figure 2.5 – Indicateurs de la variable dépendante



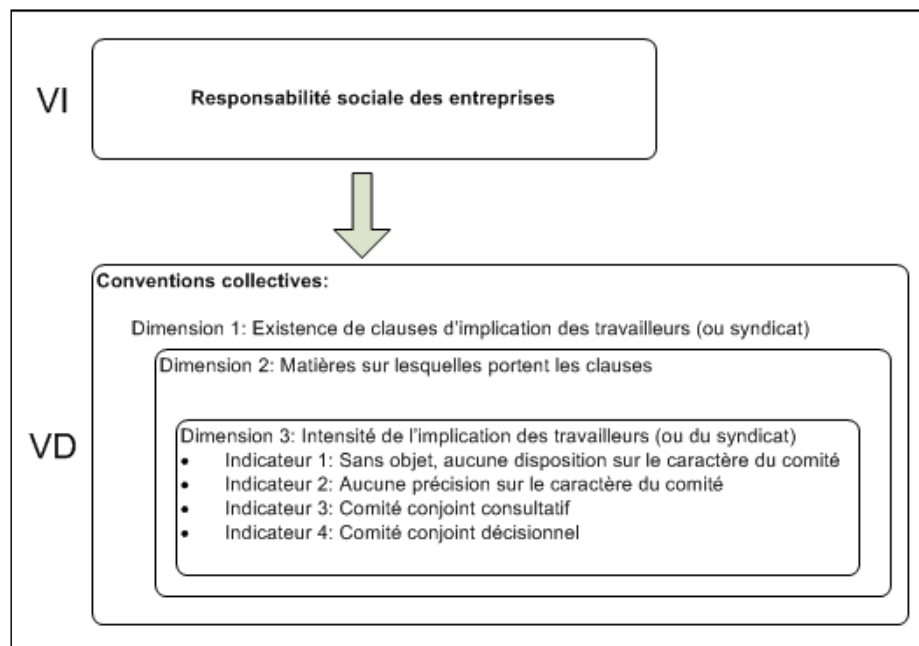
H4 : Nous faisons l'hypothèse que la présence de clauses impliquant le syndicat dans les décisions relatives à la direction des affaires ou de la production est plus élevée dans les entreprises qui possèdent une politique de RSE.

Dimension 3 : Intensité de l'implication

Quant à l'intensité de ces clauses, tel que vu précédemment dans notre bilan de littérature, elle peut varier, allant de l'avis à but informatif à la participation au processus décisionnel. Nous attribuerons la codification utilisée par le Ministère du Travail du Québec en raison de l'usage prévu de cette source de données, soit :

- 1-Sans objet, aucune disposition quant à l'existence du comité
- 2-Aucune précision sur le caractère du comité
- 3-Comité conjoint consultatif
- 4-Comité conjoint décisionnel

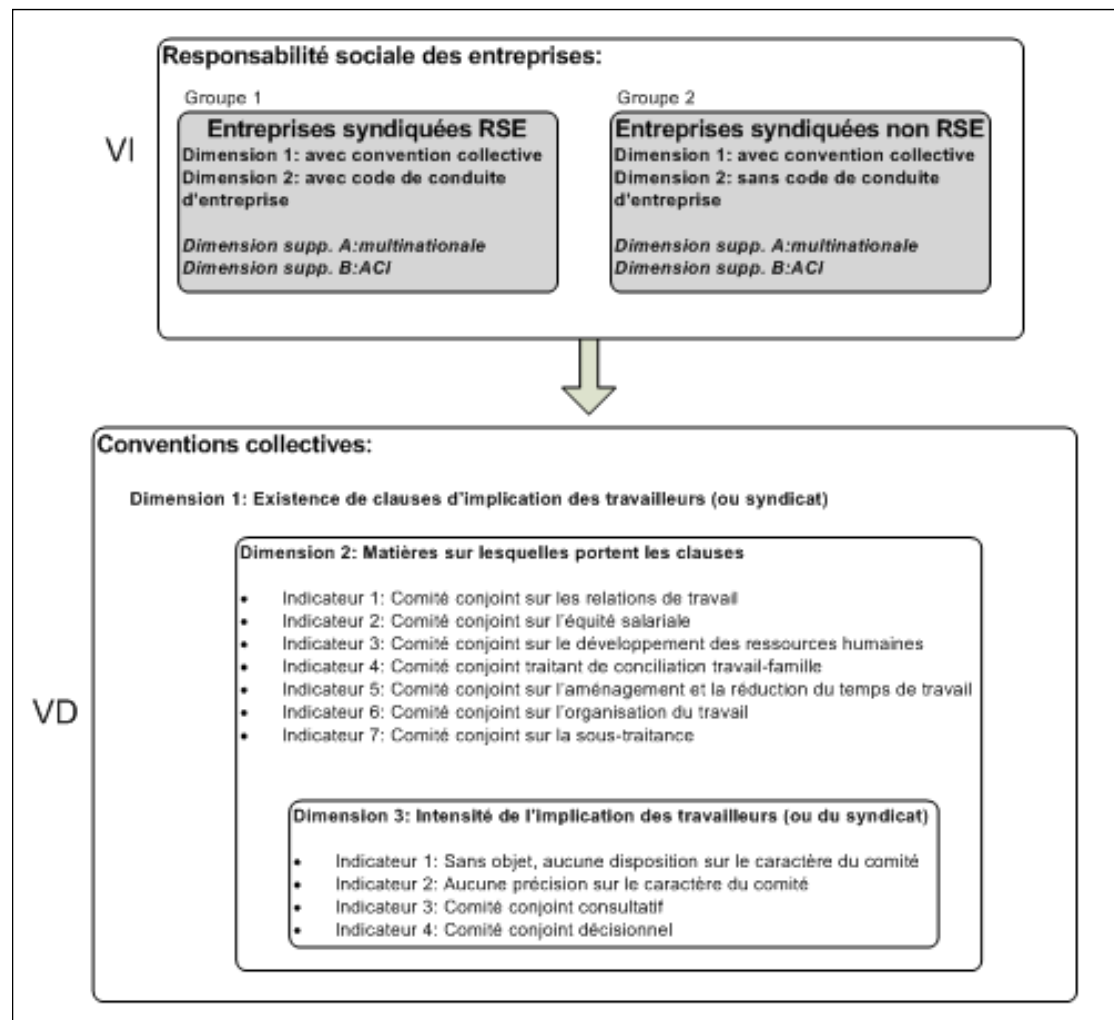
Figure 2.6 – Intensité de la variable dépendante



H5 : Nous faisons l'hypothèse que la fréquence des clauses impliquant une grande intensité de l'implication du syndicat sera plus importante dans les entreprises qui possèdent une politique de RSE.

Voici le modèle final que nous utiliserons pour nos fins de recherche.

Figure 2.7 - Modèle de recherche final



4. Méthodologie

Comme nous l'avons précisé auparavant, nous travaillons à l'aide des données statistiques du système d'analyse des conventions collectives existant au Ministère du

Travail du Québec. Nos indicateurs ont été construits à partir de la liste des variables utilisées par le Ministère pour produire ses analyses statistiques. Nous validerons aussi par le fait même les résultats obtenus à l'aide d'entrevues auprès de personnes œuvrant dans le domaine des ressources humaines et qui utilisent à la fois une convention collective et un code de conduite ainsi qu'auprès d'une personne conseillant les entreprises en matière de négociation raisonnée et de développement durable. Nous relaterons ces entretiens au cours de notre discussion des résultats dans le chapitre quatre. Dans la présente section, nous présenterons cette source de données sur laquelle nous nous sommes basées pour travailler et comment nous déterminerons la population et l'échantillon qui nous permettront de tester nos hypothèses.

4.1 Caractéristiques du système d'analyse des conventions collectives du Ministère du Travail du Québec

4.1.1 Population

Le Ministère du Travail du Québec produit annuellement une analyse des conventions collectives déposées au cours de l'année précédente. Le document utilisé s'intitule *Portrait statistique des conventions collectives analysées au Québec en 2006*. Le choix des conventions analysées repose sur des critères établis par le Ministère. Sont analysées toutes les conventions collectives pour le secteur public et les conventions collectives pour le secteur privé dont la taille de l'entreprise (taille de l'unité d'accréditation) est de 50 salariés et plus. Selon le Ministère, cette analyse touche environ 60% à 65% des travailleurs régis par une convention collective conforme au *Code du travail*. L'ensemble de l'analyse des conventions collectives de l'année 2006 porte sur **2102 conventions collectives**.

Il est possible pour le Ministère du Travail du Québec de fournir l'ensemble des conventions collectives selon des critères déterminés par le requérant, critères qui doivent cependant correspondre aux variables de l'étude effectuée par le Ministère.

Ce dernier a pu nous fournir les variables qui nous étaient d'intérêt (sept indicateurs cités précédemment) pour l'échantillon limité de notre étude. Quant à l'information supplémentaire liée à nos critères, le Ministère peut nous indiquer, entre autres, le nom de l'entreprise, le nombre d'employés, l'affiliation syndicale, le secteur d'activité ainsi que la durée de la convention collective.

4.1.2 Variables utilisées et codification

Le Ministère du Travail du Québec a codifié les conventions collectives selon 142 variables. La dernière modification des variables utilisées pour l'analyse remonte à 1999; le Ministère a alors voulu tenir compte des tendances visibles dans les relations du travail en raison du contenu évolutif de la convention collective. Certaines variables ont été supprimées ou modifiées. De plus, tel qu'indiqué dans son étude, d'autres changements sont à venir dans les prochaines années afin de tenir compte des tendances et des besoins d'analyse de la clientèle du Ministère.

Les variables indiquent si une disposition particulière existe, si la disposition est catégorisée de façon plus détaillée ou si elle obtient une cote prédéterminée selon le contenu littéraire des conventions collectives.

Le besoin de codification des variables vient principalement de la volonté du Ministère d'offrir une présentation simple et facile des données. Pour chaque codification, nous pouvons obtenir le nombre de conventions collectives visées ainsi que le nombre de salariés touchés par les conventions collectives sous cette codification. De plus, le Ministère précise que les codifications «Autre disposition» signifie que le contenu de la convention collective répertoriée n'est pas assez explicite pour classer celle-ci parmi les autres dispositions tandis que l'expression «Autre précision» indique qu'un contenu lié à la codification est présent dans la

convention collective mais qu'il n'est pas assez clair pour le répertorier dans les catégories prévues par le Ministère¹².

Les personnes participant à cette analyse possèdent un manuel contenant des définitions et exemples pour les codifications afin de faciliter le travail et minimiser les erreurs d'interprétation ou de catégorisation. Elles incluent tout le contenu de la convention collective ainsi que les annexes et ne tiennent pas compte des amendements ni des ententes subséquentes déposées suite à la conclusion de la convention collective. Ce manuel n'est cependant pas disponible au grand public et est réservé à l'équipe de codification. Nous ne pouvons donc obtenir plus d'information sur la justification de la codification.

4.2 Échantillons étudiés

Puisque les politiques de responsabilité sociale sont souvent le fait de grandes entreprises, nous limiterons notre investigation aux conventions collectives couvrant 100 salariés et plus. Selon les données disponibles du Ministère (2102 conventions collectives au total pour l'année 2006), nous avons jugé que notre premier échantillon de 500 salariés et plus pour l'unité d'accréditation n'était pas suffisant en nombre (23 conventions collectives étaient identifiées sur une possibilité de 2102) pour assurer la présence de RSE que nous espérons vérifier. Puisqu'on retrouve habituellement dans les entreprises de 100 salariés et plus au moins une personne responsable des activités liées à la gestion des ressources humaines (Rioux, 2004), nous jugeons que ces entreprises possèdent au moins une personne appliquant la convention collective ainsi que le code de conduite lorsqu'il s'agit d'une entreprise RSE selon nos critères.

Nous retiendrons, de plus, les conventions collectives codifiées dans le secteur privé seulement puisque notre bilan de littérature a démontré que la responsabilité sociale est principalement un concept créé et adopté par l'entreprise privée. Nous aurons

¹² Cette compréhension a été validée lors d'une conversation téléphonique avec Régis Leblond, préposé au service à la clientèle au Ministère du travail le 31 octobre 2007.

ainsi des informations générales sur la fréquence de ces types de clauses dans l'ensemble des conventions collectives du groupe constitué des entreprises (unités de négociation) du secteur privé comptant 100 salariés et plus. Nos données pour l'analyse portent sur l'ensemble des conventions disponibles pour l'étude du Ministère pour le groupe que nous avons défini.

Suite à la mise en place de ces critères, nous retenons 256 conventions collectives sur une population totale de 2102; ceci correspond à notre échantillon.

4.3 Démarche pour l'analyse

Notre analyse se déroulera en trois temps. Dans un premier temps, nous examinons la présence de RSE dans les entreprises de notre échantillon regroupant 256 conventions collectives sur les 2102 conventions collectives comprises dans le portrait statistique du Ministère. Nous identifierons aussi les entreprises de notre échantillon qui sont signataires d'un ACI¹³ ainsi que celles qui appartiennent à un groupe d'entreprise ou une multinationale. Dans un deuxième temps, nous examinerons la présence des indicateurs (7) de la variable dépendante que nous avons définis pour notre recherche parmi ces 256 conventions collectives. Tel que mentionné, les données du Ministère du Travail du Québec peuvent nous permettre d'examiner les indicateurs que nous avons retenus pour indiquer la présence de clauses favorisant l'implication des travailleurs dans les conventions collectives. Nous pourrions donc déterminer la présence de ces indicateurs pour les deux groupes que nous avons identifiés, ces groupes correspondant à l'ensemble de notre échantillon. Dans un troisième temps, nous comparerons les statistiques sur la fréquence des clauses dans les deux groupes constitués, de manière à voir s'il existe des différences quant à l'implication des employés en lien avec la présence de RSE. C'est ainsi que nous examinerons nos hypothèses de recherche.

¹³ En utilisant pour ce faire la dernière liste disponible des ACI existants selon l'organisation UNI Global Union datant de février 2009 http://www.uniglobalunion.org/Apps/portal.nsf/pages/20090202_vlnuEn.

4.3.1 Publication d'un code de conduite sur le site internet des entreprises

Pour identifier les entreprises qui sont dotées de politiques de responsabilité sociale à l'intérieur de la population totale, nous nous limiterons aux instruments formels de RSE dont les entreprises se dotent et qui sont généralement bien en vue sur leur site internet. Afin d'assurer une certaine uniformité dans les entreprises que nous identifierons comme étant « RSE » (groupe 1), nous avons décidé de retenir seulement les organisations qui affichent un code de conduite d'entreprise, soit l'instrument et le type de code les plus répandus, tel que vu dans notre bilan de littérature et lors de l'explication de notre variable indépendante. Nous visiterons les sites internet des entreprises indiquées dans notre échantillon pour vérifier si elles possèdent un code de conduite d'entreprise bien en vue pour refléter leur RSE, auquel cas nous retiendrons leurs conventions collectives pour constituer notre groupe d'entreprise RSE. Nous ne retiendrons pas les entreprises qui ne possèdent pas un code de conduite d'entreprise mais qui présentent d'autres outils sur leur site internet, tel des rapports de développement durable ou des codes de conduite provenant d'initiatives multipartites. Ceci nous permettra de créer deux groupes constituant notre échantillon. Le groupe 1 correspondra aux entreprises RSE et le groupe 2 aux entreprises non RSE.

La recherche de sites internet des entreprises constituant l'ensemble de notre échantillon s'est effectuée entre le 18 avril 2008 et le 13 mai 2008. Lors de la vérification de présence de RSE, sur les 256 conventions collectives de notre base de données, 220 conventions collectives correspondent à des entreprises possédant un site internet et 36 conventions collectives correspondent à des entreprises ne possédant pas de site internet disponible : ces conventions collectives constituent un troisième groupe pour lequel il nous est impossible de positionner les entreprises comme étant RSE ou non RSE. Ce troisième groupe ne sera pas retenu pour la suite de notre analyse car étudier les conventions collectives correspondantes n'apporte aucune valeur significative. Nous continuons donc notre analyse avec les 220

conventions collectives correspondantes¹⁴, ce qui correspond à la première révision de notre échantillon.

4.3.2 Vérification du contenu des conventions collectives

Nous ne nous sommes pas limités à la classification établie par le Ministère du Travail du Québec. Nous avons lu les 220 conventions collectives sur le site internet Corail¹⁵ afin de vérifier que celles-ci comportaient bien des clauses de participation syndicale conformes à nos indicateurs. Suite à la lecture des conventions collectives disponibles, nous n'avons pas été en mesure de juger de la présence de clause de participation pour 12 conventions collectives non disponibles sur le site internet du Ministère du Travail du Québec, Corail. Nous obtenons alors un échantillon révisé de 208 conventions collectives pour notre analyse.

Afin de nous assurer d'une uniformité dans les résultats obtenus, nous avons vérifié la présence et classification de chaque clause par le Ministère et octroyé à quelques reprises une autre classification selon ce qu'indiquait la clause correspondante de la convention collective. Par exemple, il est survenu à quelques reprises qu'aucune clause ne corresponde à la présence d'un comité précis alors que le *Portrait statistique des conventions collectives analysées au Québec en 2006* indiquait autrement. À ce moment, nous n'avions d'autre choix que de classer ce comité sous la rubrique «Sans objet, aucune disposition quant à l'existence du comité» comme l'effectuait normalement le Ministère.

Voici plusieurs exemples pris au hasard pour expliquer notre démarche de classification. Nous utiliserons la convention collective de Saladexpress (no certificat

¹⁴ Il est intéressant de noter les différences entre cet exercice et celui effectué dans le cadre de notre préparation antérieure pour valider notre méthodologie. En effet, le même exercice, soit la vérification de sites internet d'entreprises constituant notre base de données a été effectuée une première fois au mois de novembre 2007. À ce moment, 30 entreprises ne possédaient pas de site internet, 150 disposaient d'un site internet sans publication de code de conduite et 89 divulguaient un code de conduite sur leur site internet. Même si ces données n'ont pas de réelle signification pour notre analyse, elles indiquent une augmentation d'entreprises publicisant leur code de conduite sur leur site internet dans le temps.

¹⁵ Site internet www.corail.gouv.qc.ca. Corail est un système d'archivage de conventions collectives signées au Québec.

de dépôt DM20059745) pour montrer un premier exemple. Le Ministère du Travail du Québec indique la présence d'une clause de comité conjoint consultatif sur les relations du travail. Lors de la lecture de la convention collective, nous avons noté que la clause 6.05 mentionne la possibilité de rencontre au sujet des relations du travail :

«À la demande de l'une ou l'autre des parties et après entente entre elles, il y aura une rencontre entre les membres du comité exécutif et les représentants de l'employeur pour discuter de problèmes de relations de travail.»

Nous jugeons qu'il ne s'agit pas d'un comité de relations de travail de type consultatif puisqu'aucune information n'est inscrite quant à la structure du comité comparativement à d'autres conventions collectives mais de rencontres ad hoc entre les parties sur des sujets d'intérêts mutuels à l'extérieur de la procédure de griefs. Nous avons donc classé cette clause comme étant «Aucune précision sur le caractère du comité» puisqu'il y a tout de même trace de rencontre possible entre les deux parties. Nous ne pouvons cependant savoir très clairement à quel titre le comité agit et si la discussion peut aboutir à une décision. Comparativement à ce comité, voici un exemple de clause qui illustre très clairement l'intensité de l'implication du comité dont fait mention la convention collective de la compagnie Produits Thermovision (no certificat de dépôt DM20050866). La clause **6.05 Comité des relations de travail** se lit comme suit :

«Composition :

Le comité est formé du président de l'unité locale et de deux (2) délégués syndicaux et de trois (3) représentants patronaux. Cependant, chacune des parties peut s'adjoindre un représentant externe.

But :

Informé le Syndicat des projets de l'Employeur et favoriser, à l'interne, la solution des problèmes par les deux (2) parties.

Rôle :

Le comité a pour principal rôle de discuter des sujets d'intérêts mutuel reliés à

l'application de la présente convention collective. Le comité peut discuter de tout autre sujet convenu entre les parties.

Fonctionnement :

Le comité se réunit, au besoin, à la demande de l'une ou l'autre des parties. L'ordre du jour est établi entre les deux parties.»

Il est arrivé à quelques reprises que la classification du Ministère du Travail du Québec ne correspondait pas au niveau d'implication des travailleurs auquel nous nous attendions. En lisant toutes les conventions collectives de notre échantillon, nous avons pu nous attarder à chaque clause et déterminer de façon uniforme l'intensité de l'implication attribuée pour les fins de notre recherche.

4.3.3 Modèle révisé de recherche

Parmi les 208 entreprises correspondant aux conventions collectives mentionnées ci-haut, 91 possèdent un code de conduite sur leur site internet et 117 n'en possèdent pas. Rappelons que le fait pour une entreprise de ne pas publier un code de conduite sur son site internet ne signifie pas qu'elle n'en possède pas. Il est important de mentionner le fait que certaines entreprises décident de publiciser leur code de conduite et d'autres non. Rappelons aussi que le code de conduite est, selon la littérature, un outil principal dans la responsabilité sociale de l'entreprise et que celle-ci tend à divulguer sa politique de responsabilité sociale, principalement dans un objectif de marketing pour promouvoir son organisation (Jenkins, 2001; Locke, 2007). Nous n'oublions pas cet aspect lors de notre réflexion.

4.4 Démarche de recherche complémentaire

La démarche de recherche proposée ci-avant est purement descriptive. Elle permet d'établir des corrélations entre l'existence de politiques de RSE dans les entreprises et la présence, dans les conventions collectives, de clauses favorisant l'implication des travailleurs. Puisque les données statistiques descriptives que nous recueillerons pour tester nos hypothèses dans un premier temps ne nous permettront pas d'expliquer nos résultats, nous allons, dans un deuxième temps et à titre exploratoire, tenter de

réaliser quelques entrevues avec des responsables de gestion des ressources humaines d'entreprises (qui possèdent des politiques de responsabilité sociale et des conventions collectives à appliquer dans leur organisation) afin de voir comment ceux-ci entrevoient les rapports entre la responsabilité sociale et les conventions collectives. Ces entrevues nous permettront d'offrir des pistes de réflexion pour expliquer les résultats que nous tirerons de l'examen de nos hypothèses. Ou bien, nos résultats confirment l'existence de particularités des conventions collectives des entreprises ayant adopté des politiques de RSE, ou bien il n'y a aucune différence. Dans les deux cas, il est intéressant d'en explorer les raisons avec des interlocuteurs patronaux qui travaillent pour des entreprises où les deux instruments sont utilisés.

Dans le but d'explorer des pistes d'interprétation sur nos résultats, nous avons procédé à quelques entrevues exploratoires auprès de praticiens de GRH (deux) et d'un conseiller externe aux entreprises. La quantité d'entrevues que nous avons réalisée est inférieure au nombre que nous nous étions fixés initialement (cinq). Malgré les tentatives que nous avons effectuées (onze) pour rencontrer des gestionnaires en ressources humaines, nous avons dû nous contenter de ces trois entrevues. Nous n'avons pu, tel que nous l'espérions initialement, rencontrer des représentants syndicaux à ce sujet afin de voir les résultats obtenus d'un autre œil. Le questionnaire utilisé pour ces entrevues est situé à l'Annexe I; cependant, nous avons remarqué au cours de chaque entrevue qu'il est difficile de suivre le questionnaire en raison du niveau de connaissance du sujet discuté par les participants et des réponses que nous avons reçues. Des notes furent prises au cours des entretiens.

Les gestionnaires en ressources humaines interrogés (deux) sont tous deux directeur du service des ressources humaines et travaillent pour des organisations possédant un code de conduite d'entreprise et une convention collective. C'est en raison de l'utilisation des deux outils principaux de notre recherche, soit le code de conduite et la convention collective que nous les avons contactés. De cette façon, nous pouvons voir si ces personnes peuvent nous fournir des explications sur les résultats obtenus

en raison de leur expérience de travail et de l'application qu'elles font de ces deux outils. Ces personnes furent principalement questionnées sur l'historique de la responsabilité sociale pour l'entreprise, leur code de conduite et son application en lien avec la prise en compte des intérêts du syndicat et des travailleurs. De plus, nous demandions leur avis sur l'influence du code de conduite sur le contenu de la convention collective. Nous avons eu aussi recours à un conseiller externe aux entreprises, qui soutient ces dernières dans l'instauration d'un processus de négociation raisonnée ou du concept de responsabilité sociale. Nous croyions que cette personne pouvait apporter des explications différentes de celles fournies par nos deux répondants précédents en raison de ses connaissances et expériences de travail sur le développement durable ainsi que sur la négociation collective dans plusieurs entreprises clients différentes. Dans les trois cas, nous essayons d'obtenir des explications sur les résultats statistiques obtenus. Nous avons espoir que cette activité nous permettrait de dégager des réflexions communes pouvant faciliter l'interprétation de nos résultats. Il faut garder en tête que cet exercice complète la phase exploratoire de notre recherche par les différentes pistes de solution qu'il apporte en fonction du vécu de chaque individu interrogé. Voici un tableau récapitulatif des caractéristiques des personnes rencontrées dans le cadre de notre recherche.

Tableau 2.1 – Caractéristiques des personnes rencontrées

Caractéristiques	Personne 1	Personne 2	Personne 3
Nb d'employés de l'entreprise au niveau local	300	360	N.D.
Nb d'employés de l'entreprise au niveau mondial	45 000	7 000	N.D.
Type d'entreprise	Chaîne de production	Milieu hôtelier	Firme de conseil en gestion
Localisation	Montréal	Montréal	Montréal
Poste	Directeur des ressources humaines	Directeur des ressources humaines et directeur régional des relations du	Vice-président Comité exécutif

		travail	
Tâches	Appliquer les décisions stratégiques de l'entreprise	Gestion quotidienne des ressources humaines et support pour les relations du travail de différents hôtels de la région	Conférencier et consultant en négociation raisonnée et développement durable auprès de grandes entreprises
Perception du syndicat	Peu revendicateur, acquiesce aux décisions de la direction, «les membres du conseil exécutif syndical font passer leurs besoins personnels avant ceux de leurs membres»	Très revendicateur, «les employés voient d'un mauvais œil ceux qui collaborent avec la direction»	N.D.
Code de conduite	Composé de huit principes directeurs disponibles sur internet	Code de conduite destiné aux employés	N.D.
Outils RSE	-Divers moyens de communications sur la responsabilité sociale de l'entreprise -Critères de sélection pour les fournisseurs (critères jugés comme pratique d'investissement responsable)	Peut-être un rapport RSE	N.D.
Application et suivi de la RSE	Vérification annuelle par équipe corporative de la signature des 8 principes par les employés	N.D.	N.D.
Parties prenantes et la prise en compte des besoins et intérêts	Communauté : grande implication et activités pour prendre en compte les besoins Client : unique, sans intérêt pour la RSE Actionnaires : propriété familiale sans intérêt pour la RSE Environnement : N.D. Fournisseurs : N.D. Employés : sondage, communication avec le syndicat	Communauté : grande implication et activités pour tenir compte des besoins Clients : activités pour connaître les besoins et les satisfaire Actionnaires : répondre au budget établi Environnement : Comité Vert Fournisseurs : N.D. Employés : sondage, communication avec le syndicat	N.D.

S'agissant d'une phase complémentaire exploratoire, nous ne formulons aucune hypothèse pour ce deuxième volet de la recherche. Nous tenterons cependant de voir :

- si l'existence d'une politique de RSE a, aux yeux du répondant, influencé le contenu de la convention collective;
- si d'autres variables (par exemple le secteur d'activité ou l'affiliation syndicale) expliquent, le cas échéant, le particularisme que nous aurions décelé.

CHAPITRE III

PRÉSENTATION DES DONNÉES

Dans le chapitre présent, nous exposerons nos résultats afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses concernant la présence d'une convention collective et d'un code de conduite pour la même entreprise. Nous utiliserons aussi, par curiosité, le calcul du khi carré pour examiner la probabilité d'une corrélation significative entre les variables étudiées pour chaque hypothèse. Cette formule statistique nous permettra de valider l'existence d'un lien entre les variables étudiées mais non la force de ce lien dans le cas où il existerait. Les résultats obtenus seront discutés au chapitre 4. Nous y inclurons alors les commentaires retenus lors des entrevues effectuées dans le cadre de notre démarche complémentaire.

Rappelons que nos hypothèses comparent les entreprises RSE et non RSE sur 1-la fréquence des clauses d'implication des travailleurs (H1), 2-la fréquence des clauses d'implication des travailleurs pour les entreprises appartenant à un groupe d'entreprises ou une multinationale (H2), 3-la fréquence des clauses d'implication des travailleurs dont l'entreprise est signataire d'un accord-cadre international (H3), 4-la présence de clauses impliquant les travailleurs ou leur syndicat dans les décisions relatives à la direction des affaires ou de la production (H4) et 5-la fréquence des clauses impliquant une grande intensité de l'implication des travailleurs (H5). La présence ou fréquence de ces clauses serait plus élevée pour chaque résultat dans les entreprises possédant une politique de RSE, c'est-à-dire un code de conduite dans le cas qui nous est d'intérêt.

1. Hypothèse 1 : Participation syndicale et responsabilité sociale de l'entreprise

H1 : Nous faisons l'hypothèse que la fréquence des clauses d'implication du syndicat est plus grande dans les entreprises qui possèdent une politique de RSE.

Résultats quantitatifs

En comparant les conventions collectives des entreprises possédant une politique RSE (groupe 1) et celles des entreprises ne possédant pas une politique RSE (groupe 2), nous avons vérifié la présence d'au moins une clause d'implication du syndicat. Les résultats indiquent que la fréquence des clauses impliquant le syndicat (soit la présence d'un ou plusieurs comités pour une même convention collective) est plus grande dans les conventions collectives des entreprises ne possédant pas de politique de RSE. La proportion de ces clauses est de 74 % (86 sur 117) dans les conventions collectives des entreprises non RSE alors qu'elle est de 65% (59 sur 91) dans les conventions collectives des entreprises RSE.

Tableau 3.1 - Présence de clauses avec comité conjoint dans les entreprises RSE et non RSE

Conventions collectives d'entreprises RSE (n=91)		Conventions collectives d'entreprises non RSE (n=117)	
Présence de clauses avec comité conjoint	Aucune présence de clauses avec comité conjoint	Présence de clauses avec comité conjoint	Aucune présence de clauses avec comité conjoint
59	32	86	31

Calcul du Khi carré

Quant au calcul du Khi carré, l'analyse des données de cette première hypothèse nous indique que la valeur de p se situe entre 0,10 et 0,20. La différence entre les deux groupes n'est donc pas significative. On peut conclure que l'appartenance au groupe d'entreprises RSE n'influence pas la présence de clauses avec comité conjoint.

Tableau 3.2 – Calcul du Khi carré pour la présence de clauses avec comité conjoint dans les entreprises RSE et non RSE

Conventions collectives d'entreprises	Présence d'au moins une clause avec comité conjoint	Aucune présence de clause avec comité conjoint
RSE	0,31	0,714

Non RSE	0,241	0,556
----------------	--------------	--------------

Khi Carré (X^2) = 1,821

Nombre de degrés de liberté = 1

Notre hypothèse 1 se trouve infirmée; la fréquence de comité conjoint est plus grande chez les entreprises non RSE. Afin de pousser davantage notre réflexion à savoir pourquoi notre hypothèse se trouve infirmée, nous souhaitons vérifier si d'autres tendances existent en utilisant les données de notre échantillon de conventions collectives.

Nous observerons si d'autres facteurs non prévus dans notre cadre opérationnel peuvent éclairer le lien entre la responsabilité sociale des entreprises et la fréquence de la présence de comités conjoints. En particulier, le secteur d'activité, l'affiliation syndicale, la taille de l'entreprise (nombre d'employés) ou tout autre élément disponible à partir de notre échantillon et de la classification effectuée par le Ministère du Travail pourraient nous aider à trouver des réponses à nos interrogations sur ce lien.

Secteur d'activité

Notre échantillon total (208 conventions collectives) dénombre 2 entreprises du secteur primaire, 138 entreprises du secteur secondaire et 68 entreprises du secteur tertiaire. Pour faciliter l'observation des résultats, nous présenterons nos tableaux par secteur d'activité avant de fournir nos conclusions à ce sujet. Nous observerons dans un premier temps les conventions collectives des entreprises RSE, soit notre groupe 1 complet (n=91).

Tableau 3.3 - Secteur d'activité : présence d'au moins une clause avec comité conjoint parmi les conventions collectives d'entreprises RSE

Secteur d'activité	Conventions collectives d'entreprises RSE avec présence de clauses avec comité conjoint (n=59)	Conventions collectives d'entreprises RSE sans aucune présence de clauses avec comité conjoint (n=32)
--------------------	--	---

Secteur primaire	2	0
Secteur secondaire	42	15
Secteur tertiaire	15	17

On remarque, à première vue, qu'une grande proportion des entreprises RSE du secteur secondaire comporte une ou plusieurs clauses avec comité conjoint dans leur convention collective, soit près de la moitié du nombre d'entreprises RSE au total (42 sur 91). Quant à la proportion d'entreprises appartenant au secteur secondaire, environ 63% des conventions collectives (42 sur 67) possède une clause avec comité conjoint.

En s'attardant davantage au secteur secondaire (n=138), on obtient les données suivantes au sujet de notre sous-échantillon (entreprises RSE = 57 et entreprises non RSE = 81, toutes du secteur secondaire).

Tableau 3.4 Secteur secondaire : présence d'au moins une clause avec comité conjoint parmi les conventions collectives d'entreprises RSE

Conventions collectives d'entreprises RSE appartenant au secteur secondaire (n=57)		Conventions collectives d'entreprises non RSE appartenant au secteur secondaire (n=81)	
Présence d'une clause avec comité conjoint	Aucune présence de clause avec comité conjoint	Présence d'une clause avec comité conjoint	Aucune présence d'une clause avec comité conjoint
42	15	59	22

En termes de proportionnalité sur la présence de clause avec comité conjoint, on note qu'il n'y a pas de différence significative entre les entreprises RSE (74% - 42 sur 57) et les entreprises non RSE (73% - 59 sur 81).

Si on s'attarde à la présence de clause avec comité conjoint en faisant fi de la RSE de l'entreprise, on obtient les résultats suivants avec notre échantillon total regroupant les groupes 1 et 2 (n=208).

Tableau 3.5 – Secteur d’activité : présence d’au moins une clause avec comité conjoint

Secteur d’activité	Entreprises dont la convention collective comporte la présence de clause avec comité conjoint (n=145)	Entreprises dont la convention collective ne comporte aucune présence de clause avec comité conjoint (n=63)
Secteur primaire	2	0
Secteur secondaire	101	37
Secteur tertiaire	42	26

On observe alors une grande proportion d’entreprises, provenant du secteur d’activité secondaire, dont la convention collective comporte la présence de clause avec comité conjoint.

Taille de l’entreprise

Nous ferons le même exercice avec la taille de l’entreprise. Le tableau suivant nous permet d’observer si la proportion d’entreprises RSE et la participation syndicale se retrouvent plus fréquemment parmi les entreprises de grande taille. Nous utiliserons comme sous-échantillon notre groupe 1, soit 91 entreprises RSE.

Tableau 3.6 - Taille de l’entreprise : présence de clauses avec comité conjoint parmi les conventions collectives d’entreprises RSE

Taille de l’entreprise	Conventions collectives d’entreprises RSE avec présence de clauses avec comité conjoint (n=59)	Conventions collectives d’entreprises RSE sans aucune présence de clause avec comité conjoint (n=32)
100-199 employés	33	25
200-299 employés	8	1
300-399 employés	12	2
400-499 employés	2	3
500 employés et plus	4	1

Selon nos données, ce sont les entreprises RSE comportant entre 200 et 400 employés qui obtiennent les plus grandes proportions (respectivement 89%- 8 sur 9 et 86%-12 sur 14) quant à la présence de clauses avec comité conjoint. Dans l’ensemble, il semble plus fréquent de retrouver un code de conduite avec présence de clauses de

comité conjoint dans les conventions collectives des entreprises de 100 à 199 employés (36%-33 sur 91 des entreprises RSE).

En observant les conventions collectives selon que l'entreprise possède ou non une politique RSE, nous obtenons les résultats suivants avec un sous-échantillon formé des conventions collectives comportant au moins une clause avec comité conjoint (n=145), ce qui correspond à 59 entreprises RSE et 86 entreprises non RSE.

Tableau 3.7 - Taille de l'entreprise : présence de clauses avec comité conjoint parmi les conventions collectives d'entreprises RSE et non RSE

Taille de l'entreprise	Conventions collectives d'entreprises RSE avec présence de clause avec comité conjoint (n=59)	Conventions collectives d'entreprises non RSE avec présence de clause avec comité conjoint (n=86)
100-199 employés	33	51
200-299 employés	8	18
300-399 employés	12	6
400-499 employés	2	5
500 employés et plus	4	6

Tout comme le secteur secondaire, il semble que les entreprises de plus petite taille, soit de 100 à 199 employés, incluent davantage de clauses avec comité conjoint dans leur convention collective, qu'elles soient dotées ou non d'une politique de RSE. Cependant, si on s'attarde à la proportion, et non à la fréquence, en fonction de chaque taille, les entreprises RSE comportant entre 300 à 399 employés sont plus nombreuses que les autres tailles d'entreprise à posséder au moins une clause avec comité conjoint dans leur convention collective.

Affiliation syndicale

Nous aimerions observer s'il y a une affiliation syndicale qui se démarque quant à la présence de clause avec comité conjoint dans la convention collective de l'entreprise et si cette tendance est plus susceptible d'apparaître pour les entreprises RSE. Nous comparons dans un premier temps les entreprises RSE et non RSE ainsi que leurs

affiliations syndicales de notre échantillon total, soit la Centrale des syndicats démocratiques (CSD), la Centrale des syndicats nationaux (CSN), la Centrale des syndicats du Québec (CSQ), la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ), les syndicats indépendants locaux (IND LOC) et les syndicats indépendants professionnels (IND PRO).

Tableau 3.8 - Affiliation syndicale : présence de clauses avec comité conjoint parmi les conventions collectives d'entreprises RSE et non RSE

Affiliation syndicale	Conventions collectives d'entreprises RSE avec présence de clause avec comité conjoint (n=59)	Conventions collectives d'entreprises RSE sans aucune présence de clause avec comité conjoint (n=32)	Conventions collectives d'entreprises non RSE avec présence de clause avec comité conjoint (n=86)	Conventions collectives d'entreprises non RSE sans aucune présence de clause avec comité conjoint (n=31)
CSD	3		8	
CSN	12	2	20	2
CSQ			1	
FTQ	40	29	50	24
IND LOC	4	1	4	5
IND PRO			3	

On aperçoit que les onze conventions collectives dont le syndicat est affilié avec la CSD contiennent toutes une clause avec présence de comité conjoint, que l'entreprise possède ou non une politique RSE. Quant aux autres affiliations syndicales, il ne semble pas y avoir un nombre marquant de conventions collectives contenant la présence d'une clause avec comité conjoint du côté des entreprises RSE. Le plus grand nombre de conventions collectives contenant ce genre de clause parmi les entreprises RSE sont celles dont le syndicat est affilié à la FTQ (68% des entreprises RSE, soit 40 entreprises sur 59). Cependant, lorsqu'on compare les conventions collectives des entreprises RSE et non RSE, dont le syndicat est affilié à la FTQ, on obtient sensiblement le même nombre, soit 63% (90 sur 145) des conventions

collectives affiliées à la FTQ qui possèdent une clause avec la participation syndicale aux décisions de l'entreprise.

2. Hypothèse 2 : Participation syndicale dans un groupe d'entreprises ou entreprise multinationale et responsabilité sociale de l'entreprise

H2 : Nous faisons l'hypothèse que la fréquence des clauses impliquant le syndicat est plus grande dans les entreprises, appartenant à un groupe d'entreprises ou à une multinationale, qui possèdent une politique de RSE.

Résultats quantitatifs

Nous avons dans un premier temps identifié les entreprises appartenant à un groupe d'entreprises ou à une multinationale et la présence d'une politique RSE. En examinant ce nouveau sous-échantillon (n=104), nous avons observé que 63% (50 sur 79) des conventions collectives des entreprises RSE appartenant à un groupe d'entreprises ou à une multinationale possèdent au moins une clause avec comité conjoint, comparativement à 88% (22 sur 25) des conventions collectives des entreprises non RSE appartenant à un groupe d'entreprises ou à une multinationale qui possèdent au moins une clause avec comité conjoint.

Tableau 3.9 – Présence de clauses avec comité conjoint dans les entreprises appartenant à un groupe d'entreprises ou une multinationale

Conventions collectives d'entreprises RSE appartenant à un groupe d'entreprises ou une multinationale (n=79)		Conventions collectives d'entreprises non RSE appartenant à un groupe d'entreprises ou une multinationale (n=25)	
Présence d'une clause avec comité conjoint	Aucune présence de clause avec comité conjoint	Présence d'une clause avec comité conjoint	Aucune présence d'une clause avec comité conjoint
50	29	22	3

Calcul du Khi carré

Quant au calcul du Khi carré, l'analyse des données de cette deuxième hypothèse nous indique que la valeur de p se situe entre 0,01 et 0,02. Il faut donc rejeter l'hypothèse nulle et conclure qu'il y a une différence significative entre les deux groupes.

Tableau 3.10 – Calcul du Khi carré pour la présence de clauses avec comité conjoint dans les entreprises appartenant à un groupe d'entreprises ou une multinationale

Conventions collectives d'entreprises appartenant à un groupe d'entreprises ou une multinationale	Présence d'une clause avec comité conjoint	Aucune présence de clause avec comité conjoint
RSE	0,403	0,906
Non RSE	1,272	2,862

Khi Carré (X^2) = 5,443

Nombre de degrés de liberté = 1

Notre hypothèse 2 se trouve infirmée; la fréquence de comité conjoint est plus grande chez les entreprises non RSE appartenant à un groupe d'entreprises ou une multinationale.

3. Hypothèse 3 : Participation syndicale dans une entreprise signataire d'un accord-cadre international et responsabilité sociale de l'entreprise

H3 : Nous faisons l'hypothèse que la fréquence des clauses impliquant le syndicat est plus grande dans les entreprises, participantes à un ACI, qui possèdent une politique de RSE.

Résultats quantitatifs

Nous avons dans un premier temps identifié les entreprises participantes à un accord-cadre international (ACI) selon la liste disponible par le groupe UNI Global Union¹⁶, ce qui devient notre nouveau sous-échantillon (n=4). Puisqu'aucune entreprise non RSE a été identifiée comme participante à un ACI, nous ne pouvons effectuer de comparaison dans notre analyse entre nos deux groupes d'entreprise.

Tableau 3.11 – Présence de clauses avec comité conjoint dans les entreprises participantes à un ACI

Conventions collectives d'entreprises RSE ayant signé un ACI (n=4)		Conventions collectives d'entreprises non RSE ayant signé un ACI (n=0)	
Présence d'une clause avec comité conjoint	Aucune présence de clause avec comité conjoint	Présence d'une clause avec comité conjoint	Aucune présence d'une clause avec comité conjoint
4	0	0	0

Calcul du Khi carré

Quant au calcul du Khi carré, puisqu'une de nos classes possède une valeur nulle, il nous est impossible de valider les probabilités statistiques de relation entre nos variables.

Notre hypothèse 3 se trouve confirmée; la fréquence de comité conjoint est plus grande chez les entreprises RSE participantes à un ACI. Comme observation complémentaire, nous vérifierons aussi la participation des entreprises de notre échantillon au Pacte mondial de l'ONU pour valider si cette participation a un effet sur la présence de clauses portant sur des comités conjoints dans les conventions collectives de ces mêmes entreprises.

Le Pacte mondial de l'ONU a été créé en 2000 dans le but de promouvoir les principes de l'ONU et de l'OIT sur les droits de l'homme, le droit du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Ces principes sont inspirés des

¹⁶ <http://www.uniglobalunion.org/Apps/iportal.nsf/pages/homeEn>

principales déclarations de l'ONU et de l'OIT. Les entreprises qui y adhèrent se soumettent volontairement à certaines valeurs promues avec l'objectif premier de faire bénéficier tous les peuples des bienfaits de l'économie. Comme nous l'avons déjà mentionné, le Pacte mondial se veut un code de conduite pour les entreprises. Puisque ces dernières sont favorables à diffuser ces déclarations, dont la Déclaration de l'Organisation internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail, déclaration qui soutient le droit d'association et de négociation des travailleurs, nous vérifierons si, par le fait même, ces entreprises acceptent la participation syndicale à leurs décisions. Nous observerons donc, comme piste de solution, la possibilité de retrouver une plus grande proportion de comités conjoints dans les conventions collectives des entreprises participantes au Pacte mondial de l'ONU.

Nous avons identifié, dans un premier temps, les entreprises ayant adhéré au Pacte mondial grâce à la liste disponible sur le site internet du Pacte mondial¹⁷. La liste disponible sur le site internet du Pacte mondial ne différencie pas nécessairement l'entreprise filiale et la société mère. Il se peut que la société-mère participe au Pacte mondial mais que certaines entreprises filiales ne remplissent pas toutes les conditions nécessaires au Pacte. Dans notre cas, nous avons retenu les entreprises dont le nom de la société mère figurait à la liste du Pacte et non le nom de l'entreprise filiale. Dix entreprises au total ont été répertoriées comme participantes au Pacte mondial et font partie de ce nouveau sous-échantillon. Il a été noté que toutes ces entreprises possèdent un code de conduite sur leur site internet. Parmi ces dix entreprises, la plupart possèdent au moins un comité conjoint dans leur convention collective, soit 8 entreprises sur 10. Les comités identifiés sont indiqués dans le tableau suivant.

¹⁷http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search_participant.html?pc=100&submit_x=page

Tableau 3.12 - Participation au Pacte mondial : présence de clauses avec comité conjoint parmi les conventions collectives d'entreprises RSE

Nom de l'entreprise	Comité conjoint sur les relations du travail	Comité conjoint sur égalité salariale	Comité conjoint DRH	Comité conjoint sur l'OT	Caractère comité conjoint sous-traitance
Bombardier inc.				Aucune précision sur le caractère du comité conjoint	
Générale électrique du Canada			Comité conjoint consultatif		
La Compagnie du chemin de fer Roberval Saguenay	Comité conjoint consultatif	Comité conjoint décisionnel	Comité conjoint consultatif	Comité conjoint consultatif	
Alcan international ltée	Comité conjoint consultatif			Comité conjoint consultatif	Comité conjoint consultatif
Alcan inc.	Comité conjoint consultatif		Aucune précision sur le caractère du comité conjoint	Comité conjoint consultatif	Comité conjoint consultatif
Alcan inc.	Comité conjoint consultatif		Aucune précision sur le caractère du comité conjoint	Comité conjoint décisionnel	Comité conjoint consultatif
Alcan inc.	Comité conjoint consultatif			Comité conjoint consultatif	Comité conjoint consultatif
Société en commandite Tafisa Canada			Comité conjoint consultatif	Comité conjoint consultatif	

Nous pouvons donc souligner que la fréquence des comités conjoints dans les conventions collectives est plus grande dans les entreprises RSE et participantes au Pacte mondial.

4. Hypothèse 4 : Participation syndicale dans la direction des affaires et de la production et responsabilité sociale de l'entreprise

H4 : Nous faisons l'hypothèse que la présence de clauses impliquant le syndicat dans les décisions relatives à la direction des affaires ou de la production est plus élevée dans les entreprises qui possèdent une politique de RSE.

Résultats quantitatifs

Nous avons comparé les clauses mentionnant la présence d'un comité conjoint sur la sous-traitance entre les conventions collectives des entreprises RSE et celles des entreprises non RSE, ce qui correspond à notre groupe 1 et 2 de notre échantillon original. Les résultats indiquent que la présence des clauses impliquant les travailleurs dans les décisions relatives à la direction des affaires ou de la production est plus grande dans les conventions collectives des entreprises possédant une politique de RSE. La proportion de ces clauses est de 8 % (7 sur 91) dans les conventions collectives des entreprises RSE alors qu'elle est de 2% (2 sur 117) dans les conventions collectives des entreprises non RSE.

Tableau 3.13 – Présence de clauses avec comité conjoint sur la direction des affaires et de la production

Conventions collectives d'entreprises RSE (n=91)		Conventions collectives d'entreprises non RSE (n=117)	
Présence de clauses sur le droit des affaires ou de la production	Aucune clause sur le droit des affaires ou de la production	Présence de clauses sur le droit des affaires ou de la production	Aucune clause sur le droit des affaires ou de la production
7	84	2	115

Calcul du Khi carré

Pour le calcul du Khi carré, l'analyse des données de cette quatrième hypothèse nous indique que la valeur de p se situe entre 0,02 et 0,05. Il faut donc rejeter l'hypothèse nulle et conclure qu'il y a une différence significative entre les deux groupes.

Tableau 3.14 - Calcul du Khi carré pour la présence de clauses avec comité conjoint sur la direction des affaires et de la production

Conventions collectives d'entreprises	Présence d'une clause de comité conjoint sur le droit d'affaires ou de production	Aucune présence de clause de comité conjoint sur le droit d'affaires ou de production
RSE	2,382	0,108
Non RSE	1,853	0,084

Khi Carré (X^2) = 4,427

Nombre de degrés de liberté = 1

Notre hypothèse 4 se trouve confirmée; la fréquence de comité conjoint portant sur le droit des affaires ou de la production est plus grande chez les entreprises RSE.

5. Hypothèse 5 : Niveau de participation syndicale et responsabilité sociale de l'entreprise

H5 : Nous faisons l'hypothèse que la fréquence des clauses impliquant une grande intensité de l'implication du syndicat sera plus importante dans les entreprises qui possèdent une politique de RSE.

Résultats quantitatifs

Nous avons identifié les conventions collectives contenant une clause mentionnant la présence d'un comité conjoint décisionnel en premier lieu, soit la plus grande intensité selon notre bilan de littérature, nonobstant le sujet de concertation du comité. En comparant le nombre de clauses obtenues entre les conventions collectives d'entreprises RSE et celles des entreprises non RSE, les résultats indiquent que 11%

(10 sur 91) des conventions collectives d'entreprises RSE possèdent un tel comité alors que 15% (17 sur 117) des conventions collectives d'entreprises non RSE possèdent un comité conjoint décisionnel¹⁸.

Tableau 3.15 – Niveau de participation syndicale dans les comités conjoints des entreprises RSE et non RSE

Conventions collectives d'entreprises RSE (n=91)		Conventions collectives d'entreprises non RSE (n=117)	
Présence d'une clause avec comité conjoint décisionnel	Aucune présence d'une clause avec comité conjoint décisionnel	Présence d'une clause avec comité conjoint décisionnel	Aucune présence d'une clause avec comité conjoint décisionnel
10	81	17	100

Calcul du Khi carré

Pour le calcul du Khi carré, l'analyse des données de cette cinquième hypothèse nous indique que la valeur de p se situe entre 0,30 et 0,50. La différence entre les deux groupes n'est donc pas significative. On peut conclure que l'existence d'une entreprise RSE n'influence pas la présence de clauses avec comité conjoint décisionnel.

Tableau 3.16 – Calcul du Khi carré pour le niveau de participation syndicale dans les comités conjoints des entreprises RSE et non RSE

Conventions collectives d'entreprises	Présence d'une clause avec comité conjoint décisionnel	Aucune présence de clause avec comité conjoint décisionnel
RSE	0,278	0,041
Non RSE	0,216	0,032

Khi Carré (X^2) = 0,567

Nombre de degrés de liberté = 1

¹⁸ En effectuant la même comparaison concernant les comités conjoints consultatifs, nous arrivons aux mêmes résultats, à savoir une proportion plus grande de comités conjoints consultatifs dans les conventions collectives appartenant aux entreprises non RSE (56% pour les conventions collectives d'entreprises non RSE par rapport à 51% pour les conventions collectives d'entreprises RSE).

Notre hypothèse 5 se trouve infirmée; la fréquence de comité conjoint impliquant une grande intensité est plus grande chez les entreprises non RSE.

Dans le cadre de cette recherche exploratoire, nous nous pencherons davantage dans le chapitre suivant (4) sur les résultats obtenus ainsi que les explications possibles en lien avec le bilan de la littérature et les entrevues effectuées comme démarche complémentaire.

CHAPITRE IV

DISCUSSION

Dans ce quatrième chapitre, nous approfondirons la discussion des résultats exposés dans le chapitre précédent. La plupart de nos hypothèses n'étant pas confirmées, nous tenterons de trouver, avec notre bilan de littérature et les entretiens effectués un éclairage particulier aux résultats que nous avons obtenus. Dans un deuxième temps, nous expliciterons les limites et l'originalité de notre cadre de recherche afin de bien comprendre les résultats obtenus et les conclusions que nous présenterons.

1. Discussion des résultats obtenus

Nous exposerons, lorsque possible, des exemples de clauses des conventions collectives et/ou du code de conduite correspondant selon l'hypothèse analysée. Afin d'acquérir quelques explications sur les résultats obtenus par rapport à nos hypothèses, nous examinerons les discours tenus sur nos résultats par nos répondants lors des entretiens sur la responsabilité sociale des entreprises et la participation syndicale aux décisions de ces dernières. Nos entrevues avaient pour but premier de valider nos résultats et d'en chercher les raisons possibles. Le questionnaire utilisé pour nos deux premières personnes est situé à l'Annexe I alors que notre troisième rencontre s'est déroulée sur la position actuelle des entreprises quant à la participation syndicale à leurs décisions d'affaires. Chaque intervenant a pu, par sa collaboration, introduire certains éléments propres à sa réalité et que nous n'aurions pu observer dans notre bilan de littérature. Dans le but de conclure ce chapitre, nous relaterons les faits saillants de nos entrevues et les pistes de solution qu'elles ont soulevées.

1.1 Discussion sur les résultats de notre hypothèse H1

À notre grand étonnement, notre hypothèse H1 est infirmée. La fréquence des comités conjoints est plus grande chez les entreprises non RSE. Ceci nous surprend à prime abord car il a été noté dans notre bilan de littérature que la participation des

employés aux décisions de l'entreprise s'inscrit dans les meilleures pratiques de responsabilité sociale de cette dernière (Palazzi et Starcher : 1997, Ressources naturelles Canada : 2003). Nous pensions que cette participation des employés se traduirait dans notre étude par une participation syndicale. Nous avons donc cru en voir la preuve dans les conventions collectives ainsi que dans les codes de conduite des entreprises RSE. Nous pouvons croire que, tel qu'observé lors de notre bilan de littérature, le syndicat est souvent peu mentionné dans les codes de conduite en tant que partie prenante, au même titre que, par exemple, les actionnaires, les fournisseurs et autres parties prenantes identifiées. Les employés sont toutefois cités en tant que partie prenante.

Selon la lecture que nous avons faite des codes de conduite, on fait cependant moins référence à la prise en compte des intérêts des employés et beaucoup plus référence à leurs obligations envers la compagnie ainsi qu'envers les clients et on réitère dans les codes de conduite des droits déjà acquis en fonction de récentes lois. Par exemple, le code de conduite de la compagnie ABB mentionne très clairement dans ses premières lignes : «These principles describe the behavior we expect of our employees and our stakeholders» (Traduction libre: Ces principes décrivent le comportement que nous attendons de nos employés et administrateurs). La compagnie Aramark nous offre un exemple semblable indiquant plus directement la marche à suivre pour les employés, nommés collaborateurs dans son code de conduite : «La Société prend très au sérieux le code de bonne conduite professionnelle. Tous les collaborateurs doivent se conformer au code de bonne conduite professionnelle d'ARAMARK. En outre, tous les collaborateurs doivent révéler tout manquement, avéré ou non, au code de bonne conduite professionnelle ou à toute loi ou règlement ainsi qu'il est indiqué ci-dessous».

De plus, suite à la lecture des codes de conduite des entreprises dont la convention collective indique la présence d'au moins un comité conjoint permettant au syndicat de participer aux décisions de l'entreprise, nous avons noté qu'aucun code de

conduite ne mentionne spécifiquement cette participation aux décisions des entreprises. Ceci nous surprend davantage puisqu'il y a effectivement participation syndicale aux décisions de l'entreprise dans la convention collective.

Lorsque nous avons demandé aux personnes rencontrées si ces résultats les surprenaient, l'une d'entre elles, la personne 1, s'est esclaffée en nous disant que c'était peu surprenant, principalement parce que cette vision est utopique par rapport à ce qui se déroule dans son milieu de travail. Selon elle, le peu de revendication du syndicat expliquerait ces résultats, selon son expérience actuelle. Dans la situation présente de son organisation, il serait impossible de faire participer les travailleurs aux décisions car leur vision est axée sur les gains rapides et non sur le long terme pour les projets de l'entreprise. La personne 1 nous a fait part au cours de notre entretien que, selon elle, le bien personnel des représentants syndicaux passe en premier et non pas celui de la compagnie. Quant à la compagnie, elle ne semble pas prête à s'investir pour les sensibiliser aux coûts engendrés par une démarche RSE. De plus, la personne 1 nous a mentionné, quant à la politique RSE de son entreprise, que la fin justifie les moyens en nous expliquant que l'entreprise pouvait se doter d'outils et de belles paroles sans toutefois les suivre à la lettre lorsque certaines situations survenaient. L'exemple rapporté ne concerne pas les travailleurs mais plutôt l'attribution de contrats à des fournisseurs, contrats qui se sont vus attribués en raison du lien avec la haute direction et non selon les directives corporatives.

Quant à la personne 2, les objectifs poursuivis par le syndicat et la direction sont présentement différents. Pour l'instant, seul l'employeur supporte les coûts des projets paritaires car le syndicat ne veut pas s'investir par des ressources financières et humaines. Ceci ne signifie pas qu'il n'y aura jamais de participation du syndicat mais cela semble dépendre des sujets de projets. Le syndicat sur place n'a pas voulu participer à une démarche de négociation raisonnée car la perception que le syndicat est en conflit avec l'employeur doit toujours être existante. Il ne faudrait pas non plus conventionner ce genre de comité (participation aux décisions d'affaires,

d'organisation de la production ou de travail) afin de se garder une marge de manœuvre comme employeur, une certaine liberté, pour que ce comité ne soit pas matière susceptible d'être soumise à l'arbitrage de grief.

Selon la personne 3, le code de conduite correspond à une belle charte dont plusieurs peuvent croire à son utilisation en matière de RSE mais, sans démarche réelle pour l'implanter, il est peu probable qu'on obtienne les résultats voulus. Un exemple vécu rapporté par cette personne concerne la négociation raisonnée; il peut arriver que les entreprises désirent essayer ce type de négociation sans toutefois implanter la démarche au complet. Si l'employeur et le syndicat ne se font pas confiance et ne cheminent pas ensemble, il est peu probable que cela fonctionne. Il en serait de même de la RSE et de la participation syndicale aux décisions de l'entreprise selon lui. Un deuxième exemple réel qui nous a été mentionné concerne un enjeu de performance vécu par une entreprise. Le syndicat a pu participer à la planification stratégique pour contourner ce problème de performance. Ainsi, au lieu d'effectuer des mises à pied, l'entreprise a décidé de fermer durant des journées complètes pour minimiser les effets sur les travailleurs. C'est pourquoi la personne 3 est d'avis que ce n'est pas utopique de penser que les employés peuvent participer aux décisions de l'entreprise, contrairement aux deux autres individus rencontrés.

Nous croyons que l'infirmité de notre hypothèse s'explique par deux raisons. La première est liée à la création du code de conduite. Le code de conduite est une création de l'entreprise et le syndicat (ou les travailleurs) n'y participe pas. Rappelons-nous que, selon notre revue de littérature, cette création est volontaire de la part de l'entreprise et celle-ci y mentionne habituellement des normes qu'elle ne souhaite pas se voir imposer par des lois (Jenkins : 2001, Sobczak : 2004, Gendron et al. : 2004). Ceci porte à croire que l'entreprise désire d'abord et avant tout qu'aucune législation ne prescrive la participation syndicale à ses décisions. Rappelons que l'entreprise procède à une sélection de ce qu'elle désire voir apparaître dans le contenu de son code de conduite (Diller, 1999; Boiral, 2003; Vallée et al., 2003);

c'est pourquoi il n'est pas fréquent de voir mentionnée textuellement la participation syndicale. La deuxième raison possible tient à la négociation de la convention collective. Nous pouvons supposer que, dans les cas où nous retrouvons la présence de participation dans les entreprises RSE, le syndicat a négocié cette participation syndicale aux décisions de l'entreprise alors qu'il ne négocie pas le libellé inclus dans le code de conduite de l'entreprise. Selon les commentaires obtenus en entrevue, la RSE ne semble pas la priorité actuelle des syndicats.

Afin d'approfondir l'analyse de notre première hypothèse, nous avons examiné d'autres variables non prévues dans notre cadre opérationnel qui pouvaient apporter un autre éclairage à nos résultats. Nous avons tenté de voir notamment si le secteur d'activités, la taille de l'entreprise (en nombre d'employés) ainsi que l'affiliation syndicale ont une incidence sur la relation entre l'existence d'une politique de RSE et l'implication des travailleurs et du syndicat dans la convention collective. En effet, tel que vu précédemment, les grandes entreprises vont davantage se doter de moyens en matière de RSE (outils, application et suivi) en raison principalement des mécanismes qu'elles désirent mettre en place dans l'organisation et ses filiales (Levis, 2006) et de la pression ressentie du public (Jenkins, 2001), comparativement à la petite entreprise qui dispose de moins de ressources pour créer, mettre en place et maintenir un code de conduite dans le temps (Jenkins, 2001). Quant aux secteurs de l'entreprise, nous voulions observer si un secteur se démarque plus qu'un autre en lien avec notre sujet de recherche principal.

Les résultats obtenus touchent principalement le secteur secondaire. En effet, nous retrouvons davantage d'entreprises RSE et non RSE parmi le secteur secondaire qui comportaient des comités conjoints dans leurs conventions collectives. Ceci s'explique probablement du fait que notre échantillon comporte plusieurs entreprises de transformation de matières premières (ex : Alcan, AbitibiBowater, Bombardier ainsi que plusieurs entreprises œuvrant dans la transformation de l'alimentation) et que celles-ci sont en partie affiliées en majorité à une multinationale. Ceci nous

indique donc que la présence de ces clauses n'est probablement pas liée au fait que l'entreprise possède ou non une politique RSE mais bien qu'elle appartienne au secteur d'activité secondaire.

Par rapport à la taille de l'entreprise, la littérature dit que les entreprises de grande taille sont plus susceptibles de posséder une politique de RSE en raison des moyens financiers qu'elles possèdent et de leur visibilité auprès des consommateurs. Selon les résultats obtenus, nous avons observé que, parmi toutes les entreprises contenues dans notre échantillon, celles comportant entre 300 à 399 employés et possédant une politique de RSE sont plus susceptibles de contenir dans leur convention collective au moins une clause de participation syndicale aux décisions de l'entreprise. Sinon, dans l'ensemble, on constate que ce sont les entreprises non RSE contiennent surtout les clauses avec comité conjoint. Encore une fois, nous croyons que la taille ne semble pas apporter de conclusion satisfaisante concernant la présence ou non de comité conjoint et le lien avec la RSE.

Quant à l'affiliation syndicale, les résultats nous indiquent que les syndicats affiliés à la FTQ sont plus susceptibles d'obtenir des clauses avec comités conjoints dans leurs conventions collectives, que l'entreprise possède ou non une politique RSE. Lorsqu'on s'attarde à l'intensité des comités conjoints contenus dans les conventions collectives, la FTQ est la centrale qui obtient le plus de comités conjoints décisionnels (15 sur 27) et le plus de comités conjoints consultatifs (65 sur 112). On doit néanmoins rappeler que plus de la moitié des syndicats de notre échantillon sont affiliés à la FTQ. Ceci explique probablement la grande fréquence de comité conjoint dont le syndicat est affilié à la FTQ.

1.2 Discussion sur les résultats de notre hypothèse H2

Notre hypothèse H2 portant sur le lien entre la RSE et la participation syndicale aux décisions de l'entreprise appartenant à un groupe d'entreprises ou une entreprise multinationale s'est avérée infirmée. En effet, il est apparu que la proportion de

présence de clauses avec comité conjoint est plus grande chez les entreprises non RSE que chez les entreprises RSE dans le sous-échantillon des entreprises appartenant à un groupe d'entreprises ou à une multinationale. Ainsi, malgré le fait que les grandes entreprises sont reconnues pour adopter des codes de conduite (Jenkins, 2001), cela ne signifie pas nécessairement qu'elles favoriseront une participation syndicale aux décisions de l'entreprise dans la convention collective. Comme piste de réflexion, nous croyons pouvoir expliquer ce résultat par le fait que les entreprises, dans leur code de conduite, ne mentionnent que rarement le droit de négociation ou le droit d'association (OCDE, 2000).

Il faut se demander si la présence de clauses avec comité conjoint dans les conventions collectives d'entreprises appartenant à un groupe d'entreprises ou à une entreprise multinationale ne serait pas le fruit de la négociation du syndicat et non en lien avec une politique RSE. En effet, autant le code de conduite adopté par une société mère d'un groupe d'entreprises ou d'une entreprise multinationale a des répercussions sur toute la hiérarchie de celle-ci, autant la négociation de clauses de participation syndicale aux décisions de l'entreprise dans une seule unité de négociation ne peut avoir des répercussions sur la négociation du même type de clause avec le même niveau de participation dans tout le réseau de cet ensemble d'entreprises. Notre troisième hypothèse portant sur les accords-cadres internationaux permet de valider à un niveau expérimental le lien entre l'appartenance à un accord-cadre international et la participation syndicale aux décisions de l'entreprise à travers les activités de négociation avec le syndicat.

1.3 Discussion sur les résultats de notre hypothèse H3

Notre hypothèse 3 est confirmée, à savoir que la fréquence des comités conjoints est plus grandes parmi les entreprises RSE et participantes à un ACI. Parmi l'ensemble des conventions collectives qui constituent notre échantillon de recherche, nous retrouvons au total quatre conventions collectives participant à des accords-cadres internationaux. Il s'agit de la convention collective de l'entreprise Mittal Canada

Saint-Patrick inc., entreprise appartenant au groupe d'entreprise ArcelorMittal et opérant dans la sidérurgie, et de trois conventions collectives appartenant aux entreprises de Quebecor World, qui œuvrent principalement dans le domaine des médias et la vente de produits culturels.

ArcelorMittal

L'entreprise Mittal Canada Saint-Patrick inc., possède un code de conduite selon son affiliation avec la société ArcelorMittal, code de conduite qui ne mentionne aucunement la participation syndicale aux décisions de l'entreprise ni la liberté d'association ou le droit de négociation de ces employés. Cependant, la compagnie identifie bien en évidence sur son site internet sa participation à un dialogue social avec plusieurs intervenants syndicaux et s'illustre comme la première entreprise à signer un accord international concernant la santé et sécurité au travail, de concert avec ces intervenants. ArcelorMittal indique clairement qu'elle croit en la négociation collective et qu'elle a établi des partenariats avec différents syndicats et représentants. Voici la mention de cette volonté d'interagir avec les représentants syndicaux.

ArcelorMittal is committed to continuous dialogue at all levels of the business, and we do this in an open and structured manner, based on mutual respect, and with a free flow of information. We believe in the process of collective bargaining and have established productive partnerships with trade unions and employee representatives. A good example is the new European Works Council (EWC), which was set up in July 2007, and brought together the works councils of the two predecessor companies. The 54 members of the EWC represent both management and employees, and cover the 130,000 ArcelorMittal employees in the EU. As with every other aspect of ArcelorMittal, Health and Safety is a key focus for the EWC. This has already led to the establishment of a worldwide Health and Safety Committee, constituting a global partnership between ArcelorMittal and its trade unions.¹⁹

Au sujet de la convention collective pour l'entreprise Mittal Canada Saint-Patrick inc. (numéro de certificat de dépôt DM20060083), deux lettres d'entente mentionnant la présence de comité conjoint y sont incluses concernant un comité conjoint

¹⁹ <http://www.arcelormittal.com/index.php?lang=en&page=683>

décisionnel sur le développement des ressources humaines ainsi qu'un comité conjoint consultatif sur l'organisation du travail. Voici les lettres d'entente correspondantes qui permettent d'observer la participation syndicale aux décisions de l'entreprise.

LETTRE D'ENTENTE

COMITÉ PARITAIRE DE FORMATION

Les phénomènes tels que la surcapacité de production à l'échelle mondiale, l'évolution des marchés et la mondialisation de la concurrence ont affecté l'industrie sidérurgique canadienne au cours des dernières années. Pour y conserver sa place concurrentielle, elle doit procéder à des innovations technologiques, améliorer la qualité des produits et augmenter la productivité, de façon continue. Le perfectionnement des employés est un des éléments de base pour relever ce défi et faire en sorte que la Compagnie soit le plus efficace possible. A cet effet, la Compagnie et le Syndicat conviennent de former un Comité paritaire de formation. Ce Comité, en tenant compte de l'orientation générale des besoins de formation déterminée par la direction générale de la Compagnie et des budgets à cet égard établis sur une base annuelle par celle-ci, aura comme mandat de :

1. Évaluer les besoins de formation;
2. Identifier les priorités de formation;
3. Préparer le plan de formation sur une base annuelle;
4. Choisir des formateurs, des lieux de formation et des ressources extérieures;
5. Accepter le contenu des cours de formation pour assurer que ceux-ci rencontrent les soins de formation identifiés;
6. Faire le suivi des activités de formation;
7. Mesurer les résultats.

Le Comité paritaire sera formé de 2 membres, soit 1 représentant de la Compagnie et 1 représentant du Syndicat.

Chaque partie nommera son représentant au sein du Comité.

Les membres du Comité paritaire de formation ne subiront pas de perte de salaire en raison de leur participation aux activités de ce Comité.

Le Comité paritaire se réunira sur entente mutuelle.

La Compagnie et le Syndicat reconnaissent qu'ils ont des besoins spécifiques de formation pour les cadres et les officiers du Syndicat, laquelle formation est exclue de cette entente.

Quant à la lettre d'entente sur l'organisation du travail, elle mentionne clairement favoriser une participation active des employés dans l'entreprise.

LETTRE D'ENTENTE

COMITÉ DE COOPÉRATION PATRONAL-SYNDICAL

La participation syndicale et du Syndicat à l'amélioration de la qualité des produits, à l'augmentation de la productivité et à la réduction des coûts est essentielle pour rendre MITTAL CANADA SAINT-PATRICK, société en commandite plus compétitive, plus rentable et ainsi assurer son avenir et celui de ses employés.

Ainsi, la Compagnie et le Syndicat conviennent de former un Comité paritaire dont le mandat sera de favoriser la participation syndicale dans leur milieu de travail par la mise en place de mécanismes :

- qui permettront aux employés de faire valoir leurs idées et leurs suggestions sur les façons d'améliorer la qualité des produits, d'augmenter la productivité et de réduire les coûts et sur les changements à apporter à l'organisation du travail dans la poursuite des objectifs de rentabilité de la Compagnie;
- qui permettront à chaque employé de participer quotidiennement à l'amélioration continue de l'organisation du travail, des procédés, des méthodes de travail et de la qualité des produits, à l'augmentation de la productivité et à la réduction des coûts.

Le Comité paritaire sera formé de 2 membres, soit 1 représentant de la Compagnie et 1 représentant du Syndicat.

Chaque partie nommera son représentant au sein de ce comité.

Le Comité paritaire se réunira une fois par mois ou plus souvent, si les membres de ce comité en décident ainsi. Les membres du Comité paritaire ne subiront pas de perte de salaire en raison de leur participation aux activités du Comité.

Le Comité paritaire pourra, au besoin, convoquer des personnes ressources.

Sous réserve de la plus stricte confidentialité, la Compagnie fera rapport de façon régulière aux membres du Comité paritaire sur les sujets suivants: les résultats mensuels; les ventes, le carnet de commandes et l'état du marché; les projets d'immobilisation; les changements technologiques.

La Compagnie et le Syndicat reconnaissent que la mise en place et la réussite de l'implication des employés et du Syndicat à l'amélioration de la qualité des produits, à l'augmentation de la productivité et à la réduction des coûts dépendent directement et obligatoirement de l'engagement et de l'adhésion des cadres, du Syndicat et de tous les employés.

Les parties reconnaissent que le Comité de coopération patronal - syndical ne s'ingérera pas dans l'administration de la convention collective.

Quebecor World

QuebecorWorld a signé le 4 mai 2007 un ACI avec des représentants syndicaux regroupés sous le nom Réseau UNI-Quebecor (Hennebert, 2009). La signature de cet accord fut le résultat d'actions dirigées vers l'entreprise, actions réalisées par plusieurs groupes syndicaux à différents endroits dans le monde au cours des dernières années. Dans le plus récent code de conduite d'affaires de l'entreprise Quebecor World, ancienne division de Quebecor inc²⁰, intitulé *Code de déontologie commerciale*, il n'est aucunement mention de la liberté d'association, du droit de négociation ou de participer des employés aux décisions de l'entreprise. Il n'en est pas question non plus sur le site internet de l'entreprise comme ce fut le cas pour ArcelorMittal. Dans le cas de chaque convention collective, il s'agit de la présence d'une clause concernant un comité de relations de travail. Tous les comités mentionnés dans les conventions collectives sont de type consultatif. Les trois conventions collectives contiennent des clauses portant sur des comités d'intérêts mutuels et une seule des conventions collectives, en plus, contient une clause portant sur un autre comité, soit un comité conjoint portant sur le développement des ressources humaines.

Voici, en premier exemple, la clause portant sur le comité conjoint consultatif en relations du travail de la convention collective de l'entreprise Quebecor World Lebonfon (numéro de certificat de dépôt DM20051506).

2.13 Comité d'intérêts mutuels

2.13.a Le comité d'intérêts mutuels a pour mandat d'étudier et de discuter des relations de travail ou tout autre sujet d'un commun intérêt pour les parties. Il a aussi le mandat de négocier les différentes ententes ou la convention avec l'Employeur.

2.13.b Le comité est composé d'au plus trois (3) membres choisis par l'Employeur et d'au plus trois (3) membres choisis par le Syndicat. Chaque partie peut s'adjoindre au besoin tout délégué patronal ou syndical pour discuter d'un point précis devant le comité.

2.13.c Ce comité se réunit selon les besoins et sur demande écrite de l'une ou l'autre des parties.

²⁰ Depuis le 21 janvier 2008, Quebecor World n'est plus considérée comme une division de Quebecor. Quebecor World s'est placée sous la protection de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* au Canada et sous la protection du Chapitre 11 du *United States Bankruptcy Code*. Quebecor ne produit plus de rapport ni d'état financier pour le compte de Quebecor World depuis cette date.

2.13.d L'ordre du jour de chaque réunion sera préparé conjointement par les parties. Un procès-verbal de la réunion sera rédigé et remis aux membres du comité dans les quinze (15) jours ouvrables suivant la réunion. L'Employeur fournit le service de secrétariat et de rédaction pour les travaux du comité.

Quant au comité conjoint consultatif sur le développement des ressources humaines que l'on retrouve dans la convention collective de l'entreprise, Quebecor World St-Romuald (numéro de certificat de dépôt DM20059505), il est clairement indiqué que ce comité n'a aucun pouvoir décisionnel et possède un rôle strictement consultatif.

15.08 Apprentissage et perfectionnement professionnel au département de la reliure

b) Un comité consultatif de travail formé du délégué d'atelier, d'un assistant-délégué au département de la reliure, d'un opérateur de reliure et de trois (3) représentants de l'Employeur se réunit à chaque fois qu'il est nécessaire afin de faire les recommandations appropriées à l'Employeur relativement au perfectionnement à être donné aux salariés et aux modalités de mise en application ou pour informer les candidats des conditions et exigences de l'apprentissage et du perfectionnement professionnel. Ce comité n'est que consultatif et n'a aucun pouvoir décisionnel.

Même si nos données ne nous permettent pas de confirmer la relation entre un ACI et la participation syndicale aux décisions de l'entreprise dans la convention collective, il est permis de croire que les ACI semblent favoriser, jusqu'à preuve du contraire, cette participation, bien qu'elle ne soit que consultative jusqu'à présent.

Tel que le mentionnait Bourque (2005), les ACI possèdent un avantage comparativement aux codes de conduite. Le syndicat étant signataire de l'accord-cadre et plus impliqué dans son implantation ainsi que dans son suivi, il est plus facile d'attirer l'attention de la haute direction sur les manquements à l'entente. Cependant, en raison du faible nombre d'entreprises incluses dans notre échantillon et ayant participé à un accord-cadre, nous jugeons que nous ne pouvons confirmer ou infirmer notre hypothèse à ce sujet. Un plus grand échantillon d'entreprises ayant participé à la signature d'un ACI pourrait aider grandement à valider notre hypothèse quant à l'inclusion de clauses promouvant l'implication des travailleurs aux décisions de l'entreprise dans les conventions collectives suite à un tel accord. Cependant, étant donné le volume de conventions collectives en vigueur actuellement qu'il faudrait repérer pour effectuer une telle vérification, nous ne procéderons pas à cette

recherche dans le cadre du présent mémoire. Par exemple, la compagnie Lafarge, qui a signé un ACI avec plusieurs syndicats internationaux, possède présentement plus de 15 conventions collectives en vigueur. Le système mis sur pied par le Ministère du Travail du Québec ne permet pas de valider la présence des clauses avec comités conjoints sur dans les conventions collectives d'une entreprise spécifique. En raison de la charge de travail que ceci représente, nous ne débiterons pas une nouvelle étude mais nous émettons l'idée que la vérification de la présence de clauses de participation syndicale aux décisions de l'entreprise dans les entreprises qui ont signé un ACI pourrait bien être le sujet d'une prochaine recherche.

Nous avons aussi noté au cours de notre recherche le positionnement de plusieurs entreprises face au Pacte mondial de l'ONU dont nous avons discuté lors de notre bilan de littérature. Les entreprises multinationales qui adoptent les principes du Pacte mondial, soit un amalgame de plusieurs déclarations de l'ONU et l'OIT comportant des droits fondamentaux pour l'homme ainsi que sur le travail, semblent favoriser une plus grande ouverture quant à la reconnaissance de la participation syndicale aux décisions de leurs entreprises au sein des conventions collectives. Malgré que le Pacte mondial soit un outil adopté volontairement par l'entreprise, il correspond tout de même à un code de conduite de l'ONU destiné aux entreprises pour favoriser une plus grande responsabilité sociale de leur part.

Globalement, on peut affirmer que la participation au Pacte mondial favorise la présence de clauses avec participation syndicale aux décisions de l'entreprise. Sur les dix entreprises participantes au Pacte mondial de l'ONU, seulement deux d'entre elles ne possèdent pas de comité conjoint dans leur convention collective; il s'agit de Coca-Cola et Alcan. À ce sujet, il est surprenant de voir qu'une des entreprises de Rio Tinto dans notre échantillon, Alcan inc. (numéro de certificat de dépôt DM20057840) ne possède aucun comité conjoint alors que toutes les autres filiales de la société mère contenues dans notre échantillon en contiennent au moins un dans leur convention collective.

1.4 Discussion sur les résultats de notre hypothèse H4

Notre hypothèse H4 est confirmée. La sous-traitance, tel que mentionné dans notre bilan de littérature, est un sujet de négociation très important pour le syndicat en raison des répercussions majeures possibles sur ses membres (Jalette, 2004). Malgré la présence plus importante de cette participation dans les conventions collectives d'entreprises RSE, nous ne pouvons croire que ceci est strictement lié à la présence des codes de conduite des entreprises identifiées puisque ces derniers ne font aucunement mention de la sous-traitance et de la participation syndicale ou du syndicat aux décisions.

Les entreprises de notre échantillon qui possèdent une mention de comité conjoint sur la sous-traitance dans leur convention collective sont Alcan, XStrata et L-3 Communication. Plusieurs syndicats différents d'Alcan et de XStrata font partie de notre échantillon et possèdent spécifiquement ce comité dans leur convention collective.

Alcan

Nous prendrons en premier lieu l'exemple de la compagnie Alcan, qui possède à la fois un code de conduite ainsi que plusieurs conventions collectives pour ses établissements (numéros de certificat de dépôt DM20057134, DM20057238, DM20057137 et DM20057150). Les conventions collectives identifient la présence d'un comité sur la sous-traitance ainsi que des dispositions sur les rencontres de ce comité (i.e fréquence des rencontres, sujet des rencontres, nombre de participants de chaque partie). Cependant, même si l'entreprise possède un code de conduite, il n'y a aucune mention dans ce dernier de la participation syndicale aux décisions de l'entreprise ou de comité conjoint sur la sous-traitance. On y retrouve néanmoins la liberté d'association et de négociation collective, droit que reconnaît ouvertement Alcan à ses employés dans son code de conduite: « Même si la Société fait valoir sa position d'une manière équitable et légale, nous reconnaissons le droit des employés de s'organiser légalement et de négocier collectivement». Voici le contenu de la lettre

d'entente No 35 sur le comité conjoint d'Alcan sur la sous-traitance (numéro de certificat de dépôt DM20057238) en tant qu'exemple.

<p>ENTENTE RELATIVE AU COMITÉ DE SOUS-TRAITANCE N° 35</p> <p>ATTENDU QUE les parties ont conclu diverses ententes relatives à la sous-traitance. ATTENDU QUE les usines ont des mécanismes différents de libération de contrats et que les parties désirent conserver ces mécanismes. ATTENDU QUE les parties désirent élargir le mandat du Comité de sous-traitance. ATTENDU QUE les parties ont exprimé la volonté de garder à l'interne des travaux plutôt que de les donner à contrat. LES PARTIES CONVIENNENT DE CONFIER AU COMITÉ DE SOUS-TRAITANCE LES MANDATS SUIVANTS: Recevoir mensuellement toute l'information pertinente sur les travaux qui seraient susceptibles d'être donnés en sous-traitance de même que la planification concernant les travaux. Être informé, sauf dans les cas d'urgence, au moins quinze (15) jours à l'avance de la décision de donner ces travaux à contrats. Analyser les possibilités d'effectuer à l'interne, de façon efficace, les travaux susceptibles d'être confiés à la sous-traitance par la mise en place de solutions telles que: la création d'équipes de travail, des changements aux méthodes ou aux organisations de travail, la formation et le recyclage des employés, des modifications aux échéanciers, des suggestions pour le remplacement, l'achat, la location ou prêt d'outillage ou d'équipements, etc. Regarder, advenant l'impossibilité de solutions à l'interne, la possibilité de solution interusines. Suite aux recommandations soumises par le Comité, la direction de l'usine transmettra et expliquera sa décision aux représentants des employés. Le Comité se réunit une fois par mois si nécessaire, pour remplir les mandats ci-haut mentionnés.</p>

XStrata

Notre deuxième exemple, la compagnie Xstrata, valorise aussi dans son code de conduite la liberté d'association sans toutefois cependant mentionner la sous-traitance : «Nous reconnaissons et sauvegardons le droit de notre personnel à un environnement de travail sûr, à une représentation collective, une compensation correcte, la sécurité du travail et les chances d'évoluer.» Quant au comité conjoint sur la sous-traitance, il est de type consultatif avec pour but de diminuer la sous-traitance dans l'entreprise. Voici les passages de la convention collective et des lettres d'entente qui nous sont d'intérêt pour notre présente recherche. La mention de ce comité apparaît à l'article 1.05 a) de la convention collective.

<p>1.05 : a)</p> <p>La Compagnie fera exécuter les travaux effectués à l'usine par ses propres salariés, pourvu que</p> <ul style="list-style-type: none"> - les salariés (actifs et ceux de la liste de rappel) possèdent les qualifications et la compétence pour exécuter les travaux en question ; - les salariés (actifs et ceux de la liste de rappel) soient disponibles pour exécuter les travaux dans les limites de temps requis ;
--

- l'équipement, la machinerie et le matériel soient disponibles à la Compagnie dans les délais requis (incluant la location) ;
 - la main d'oeuvre, l'équipement, la machinerie et le matériel soient concurrentiels au point de vue coût, qualité et rendement.

b) Il est entendu que les droits des salariés prévus par cette convention collective ne seront pas affectés par des travaux accordés à sous-contrats et qu'aucun salarié défini à l'article 1 .02 ne subira de mise à pied, perte d'emploi, réduction dans les heures régulières de travail et/ou se verra privé d'une promotion.

Si la Compagnie donne certains travaux en sous-traitance il en avisera le Syndicat par écrit avant le début de l'exécution des travaux sauf dans les cas d'urgence et/ou de santé-sécurité. Dans ce cas, un avis est donné verbalement au Syndicat aussitôt que possible et il est ensuite confirmé par écrit.

La Compagnie continuera ses efforts dans le but de diminuer la sous-traitance à l'usine. À cet effet le Comité, formé de six (6) membres dont trois (3) représentants de la partie syndicale, étudiera une fois par mois, ou au besoin, les sous-contrats donnés ou que la Compagnie prévoit donner. Selon leurs compétences, certains salariés pourraient être invités s'ils peuvent contribuer à l'objectif visé. Dans le cas de contrat hors-décret et non-capitalisé, le Comité de sous-traitance sera avisé dès la demande de soumission, et disposera, s'il le juge à propos, du délai prévu à la soumission pour étudier et proposer des alternatives. S'il n'y a pas de demande de soumission, le Comité recevra un avis écrit et disposera s'il le juge à propos, de cinq (5) jours pour faire des recommandations avant l'attribution du contrat à moins d'un cas d'urgence et/ou de santé-sécurité tel que prévu ci-haut.

Ce Comité fera des recommandations à la Compagnie sur la façon de récupérer ces sous-contrats sur une base d'économie et d'efficacité. Ces recommandations pourront porter sur le rappel de salariés mis à pied, sur le travail en temps supplémentaire, sur l'embauche, sur des changements à l'organisation du travail et de la main d'œuvre, de même que sur les méthodes de travail.

Les recommandations du Comité seront acheminées au directeur général de même qu'au directeur du département concerné. En cas de désaccord, après analyse détaillée, le dossier pourra être soumis par l'une ou l'autre des parties au directeur général. Celui-ci donnera une réponse écrite aux recommandations du Comité dans les trente (30) jours suivant leur réception.

Plus spécifiquement, le Comité examinera les sous-contrats donnés à l'usine concernant des modifications aux bâtisses, l'entretien régulier des terrains, des bâtisses, de la machinerie, de l'équipement de même que ceux reliés à la production régulière à l'usine, à la fabrication de pièces, d'outillages et de matériel.

Chacune des parties recevra par l'entremise du Comité de sous-traitance, selon ses besoins, l'information disponible sur les sous-contrats donnés antérieurement de même que l'information disponible sur les sous-contrats planifiés et à venir sur ces sujets.

Le Comité de sous-traitance présentera deux fois l'an à la direction de la Compagnie, un compte-rendu de l'évolution de ses dossiers en cours ainsi qu'un bilan de ses réalisations.

L'entreprise possède aussi trois (3) lettres d'ententes visant la réduction de la sous-traitance, le rappel des employés mis à pied en lien avec la sous-traitance et le fonctionnement du comité conjoint sur la sous-traitance. Voici la lettre d'entente qui traite du comité conjoint.

LETTRE D'INTENTION

FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE SOUS-TRAITANCE

Dans le but d'améliorer le fonctionnement du Comité de sous-traitance, les parties ont convenu des modalités suivantes :

Les parties s'assureront respectivement de la représentativité sur le Comité de sous-traitance comme suit :

a) pour la partie syndicale :

- 1 salarié de l'opération
- 1 salarié de l'entretien
- 1 membre de l'exécutif syndical

b) pour la partie patronale :

- 1 représentant des opérations
- 1 représentant de l'entretien
- 1 représentant de la direction

De plus, la Compagnie s'engage à nommer sur ce Comité des représentants de l'entreprise qui auront le mandat strict de diminuer la sous-traitance.

2. Le Comité cherchera à établir un ou des objectifs de réduction de la sous-traitance et informera la direction et les salariés par le biais d'un rapport semestriel affiché sur les tableaux d'affichage.

3. Un local sera mis à la disposition des membres du Comité de sous-traitance,

4. Selon les besoins identifiés par le Comité, une formation sera donnée aux membres du Comité de sous-traitance, aux membres de l'exécutif syndical et aux intervenants de l'employeur impliqués dans les travaux du Comité.

5. Afin de permettre aux membres du Comité représentant des travailleurs de s'impliquer davantage, les salariés seront libérés comme suit :

a) un total de huit (8) heures de libération seront accordées aux membres représentants des travailleurs pour se préparer, assister et faire le point de la rencontre du Comité.

b) une banque de temps de libérations avec solde équivalent à 720 heures par année sera allouée aux membres représentants des travailleurs siégeant sur le Comité afin qu'ils effectuent conjointement avec un représentant de l'employeur, la recherche ou le suivi ou tout autres travaux requis par le Comité. Ces activités pourront aussi à l'occasion, s'effectuer individuellement.

L-3 Communication

Quant à l'entreprise L-3 Communication, nous n'avons trouvé aucune trace mentionnant la liberté/droit d'association ou de négociation dans le contenu du code de conduite de la compagnie. Au sujet de sa convention collective (numéro de certificat de dépôt DM20052284), la lettre d'entente #8 relate les engagements qu'ont pris les parties face à la sous-traitance et à leur comité conjoint.

ENTENTE #8 - Compétitivité et rentabilité

Le Syndicat et la Compagnie reconnaissent l'impact que peut avoir sur les travailleurs la décision de sous-traiter.

Les parties reconnaissent également l'importance d'être compétitif et rentable. Après s'être penché sur ces préoccupations les parties ont convenu de ce qui suit:

Dans une telle situation, la Compagnie donnera un préavis de trente (30) jours au Syndicat. Au plus tard à l'expiration de ce délai, la Compagnie et le Syndicat se rencontreront pour trouver des moyens de minimiser l'impact de la sous-traitance. Les parties utiliseront, entre autres, les mesures suivantes :

- Localisation de postes vacants ou postes vacants éventuels au sein de la Compagnie, de sorte à y intégrer des personnes possédant les compétences nécessaires;
- Identification des besoins de formation des employés affectés qui seraient nécessaires à leur relocalisation à un poste vacant au sein de la Compagnie;
- Assistance consultative pour fins de relocalisation.

Entre autres, lors d'une mise à pied, la Compagnie fera tout en son possible pour rapatrier la production extérieure dans les classifications concernées.

De plus, la Compagnie s'engage à informer le Syndicat de tout projet qui aurait pour effet de transférer ailleurs des travaux exécutés par les employés.

À cet effet, les parties s'engagent à mettre sur pied un comité conjoint qui se rencontrera au besoin afin de prendre connaissance des projets qui pourraient résulter de la sous-traitance ou qui pourraient avoir un impact sur le niveau d'emploi au sein de l'unité d'accréditation.

Pour vérifier si la présence de ces clauses est liée à la politique de responsabilité sociale de ces entreprises, il aurait fallu rencontrer les intervenants impliqués lors de la négociation de ces conventions collectives pour en discuter avec eux, ce que nous ne ferons pas dans le cadre de la présente recherche.

1.5 Discussion sur les résultats de notre hypothèse H5

Notre hypothèse 5 portant sur la fréquence des comités conjoints comportant un niveau d'implication élevé (comité conjoint décisionnel) est infirmée. La fréquence est plus grande chez les entreprises non RSE. Voici la répartition des comités conjoints soulignés comme étant décisionnels. Il faut noter qu'il peut y avoir plus d'un comité conjoint décisionnel par convention collective.

Tableau 4.1 – Répartition des matières des comités conjoints décisionnels

Matières sur lesquelles portent les clauses	Comité conjoint sur les relations du travail	Comité conjoint sur égalité salariale	Comité conjoint sur le développement des ressources humaines	Comité conjoint sur l'organisation du travail
Nombre de conventions collectives	9	3	14	6
Nombre d'entreprises	2	2	3	3

RSE				
Nombre d'entreprises non RSE	7	1	11	3

Nous avons retenu l'exemple de la convention collective de l'entreprise Groupe Permacon-Montréal, division des matériaux de constructions Oldcastle Canada inc. (numéro de certificat de dépôt DM20056199). L'indicateur retenu est l'existence d'un comité conjoint sur le développement des ressources humaines dont l'intensité correspond à un comité conjoint décisionnel. Cependant, aucune mention quant à la participation syndicale à quelque niveau de l'entreprise n'est indiquée dans le code de conduite de Permacon. La participation indiquée dans une lettre d'entente porte sur la formation dans l'entreprise avec un comité composé des deux parties dont la tâche est d'élaborer un programme de formation ainsi que d'en assurer les procédures et le suivi. Voici le contenu de la lettre d'entente.

**LETTRE D'ENTENTE
COMITÉ DE FORMATION**

Un comité formé de deux (2) membres syndiqués et de deux (2) représentants patronaux aura comme tâche d'élaborer un programme de procédures et d'évaluation pour tous les postes qui nécessitent une formation. Ce comité assurera aussi un suivi de ces procédures et de la formation.

Les formateurs auront la formation et les outils nécessaires pour former les travailleurs.

En faisant fi du sujet de discussion entre les deux parties siégeant sur le comité conjoint décisionnel, il est apparu que la présence de ce niveau d'intensité est plus important dans les entreprises non RSE. Ainsi, il semble que l'entreprise est plus encline à partager son pouvoir de direction en permettant un niveau de participation élevé, voire décisionnel, alors qu'elle ne possède pas de politique RSE voulant qu'elle encourage cet apport des travailleurs dans ses décisions. Encore une fois, puisque la participation syndicale aux décisions de l'entreprise n'est pas mentionnée dans les codes de conduite correspondants, il faut croire que ceci est strictement lié à la négociation de la convention collective, que l'entreprise soit RSE ou non. Quant aux sujets où on dénote une participation décisionnelle du syndicat, il s'agit de comités conjoints portant sur les relations du travail, l'égalité salariale, le développement des ressources humaines ainsi que l'organisation du travail. Ceci

semble s'inscrire dans la logique où les conventions collectives suivent l'évolution étatique sur certains sujets au Québec (Bourque et al., 2003) et incluent des sujets favorisant une bonne concertation entre les deux parties (Ministère du Travail du Québec, 2003-b).

Selon la personne 2, il est possible que des employés participent aux décisions de l'entreprise mais peut-être à l'intérieur de comités qui ne sont pas conventionnés par la convention collective. Ceci fut d'ailleurs une de ses premières remarques lors de notre rencontre, à savoir que des comités non conventionnés permettent de faire participer les travailleurs sans créer un précédent pour l'entreprise. Cette participation n'est alors pas soumise à la procédure d'arbitrage de grief lorsqu'un malentendu survient et est probablement, selon cette personne, plus à l'avantage des deux parties puisqu'il demeure une certaine flexibilité entourant la participation. Il nous est impossible, dans le cadre de notre recherche et de la méthodologie élaborée, de vérifier l'existence de comités non conventionnés pour vérifier cette information.

Avant de terminer notre discussion, nous souhaitons mentionner certains points marquants de nos entretiens quant à l'avenir de la participation syndicale aux décisions de l'entreprise.

2. Avenir de la participation syndicale aux décisions de l'entreprise

Au cours de nos trois entretiens, nous avons abordé l'avenir de la participation syndicale aux décisions de l'entreprise. Voici ce que nous avons retenu avec intérêt pour notre recherche.

2.1 Résumé des entretiens

Selon la personne 1, il faudrait davantage que le syndicat soit responsabilisé à l'approche RSE avant de le faire participer aux décisions de l'entreprise. Tout d'abord, peut-être qu'avec un autre type de clientèle, il serait possible d'observer une

telle participation. Selon elle, cette participation est surtout liée au sentiment d'appartenance à l'entreprise. Le fait d'avoir une bonne communication entre les parties est toutefois une étape de plus franchie dans cette direction. Cependant, la participation syndicale aux décisions de l'entreprise ne pourrait fonctionner sans de bonnes bases solides en place.

La personne 2 est d'un avis semblable. Selon elle, peut-être que dans une organisation syndicale professionnelle, comme par exemple dans le milieu de la santé, la résolution de problème peut être plus consultative et la solution pour les deux parties peut être prise de façon paritaire. Un endroit de travail où il y a partage des profits s'y prêteraient probablement mieux. Les gens seraient plus sensibilisés à long terme et non pas en fonction d'une négociation qui résultera en une entente de 3 à 5 ans.

Quant à la personne 3, elle souligne un certain affaiblissement des syndicats au Québec dont la structure hiérarchique est lourde. Ils sont présentement mis au défi pour être différents. Présentement, les syndicats ne reposent pas assez sur l'international et sont mal équipés pour négocier avec des entreprises et des décisions qui se prennent au niveau mondial. De plus, le syndicat doit aussi s'habituer à la nouvelle génération X, qui est moins intéressée par le syndicat et l'aspect collectif en raison du fort sentiment d'individualisme parmi les jeunes gens.

Avec la pénurie de main-d'œuvre qui surviendra sous peu, la personne 3 souligne que les syndicats et les employeurs ont intérêt à se renouveler dans leurs façons d'être et de faire. Selon elle, l'employeur doit, pour sa part, être en mesure de rencontrer les besoins des nouveaux employés en leur faisant une place dans sa hiérarchie décisionnelle; sinon, ceux-ci iront voir ailleurs au lieu de grandir dans l'entreprise. Quant au syndicat, une façon pour lui d'intéresser les jeunes travailleurs à la vie syndicale serait de négocier une participation aux décisions de l'entreprise. De cette façon, et l'entreprise et le syndicat obtiendraient des bénéfices de cette collaboration.

Selon la personne 3, le management collaboratif²¹ serait la voie d'avenir. Quant à l'utilisation de la convention collective, un simple document d'une trentaine de pages sur le rôle des parties et incluant le processus de résolution au lieu de règles strictes dans un document plus lourd suffit. La convention collective n'est plus la clé parce que les sujets discutés sont plus en fonction des intérêts des parties. Les règles de conventions collectives sont beaucoup plus secondaires par rapport aux projets vécus dans les entreprises. Toujours selon l'interlocuteur 3, la communication peut être plus régulière, voire même préventive au lieu d'un système punitif. Il s'agit ainsi d'une forme de contrat social établi entre l'employeur et le syndicat.

2.2 Réflexions au sujet de nos entrevues

Des trois entrevues effectuées, nous retenons que la responsabilité sociale de ces entreprises est principalement dirigée autour d'activités réalisées pour le bien de la communauté. Les exemples d'efforts déployés pour connaître les besoins des parties prenantes semblent plus nombreux et diversifiés auprès des clients et des propriétaires d'entreprises. Quant à la participation syndicale aux décisions de l'entreprise, nos répondants se montrent plus ou moins sceptiques, selon la situation et les aspects gagnants d'une telle collaboration. Cette participation paraît tributaire de l'intérêt que les travailleurs (ou le syndicat) portent à vouloir s'impliquer ainsi que des motivations réelles de cette implication. Le milieu de travail semble aussi jouer un rôle dans la possibilité que l'employeur invite les travailleurs à participer aux décisions de l'entreprise.

Un dernier point qu'il nous semble important de souligner est que notre recherche porte sur des comités « conventionnés ». Il est possible que la participation syndicale aux décisions de l'entreprise, comme le mentionne notre deuxième interlocuteur, ait lieu davantage dans les entreprises RSE mais que celle-ci ne soit pas conventionnée. Dans le cadre méthodologique que nous nous étions donné, nous devons nous attarder seulement aux comités conventionnés puisque notre recherche portait sur

²¹ Terme employé pour indiquer la participation syndicale dans les décisions de l'entreprise

l'outil qu'est la convention collective. Tel que mentionné, nous ne pourrions donc pas vérifier ce dernier point.

Voyons maintenant en quoi notre recherche se démarque des autres travaux effectués jusqu'à présent concernant la RSE et la participation d'une partie prenante importante, sinon essentielle pour l'entreprise, soit les travailleurs et le syndicat.

3. Limites et originalité de notre démarche

Notre démarche se démarque des travaux courants sur la RSE. La littérature sur la RSE est intimement liée aux entreprises mondialisées; les instruments de RSE sont vus comme une politique garantissant des droits aux employés d'une entreprise ayant des établissements à l'étranger. Or, les politiques qu'établissent les entreprises s'expriment en termes généraux et visent l'ensemble de leurs employés, d'où la pertinence d'en examiner le poids dans les politiques domestiques de gestion de ressources humaines et de relations du travail. Ce que nous avons proposé n'est pas de vérifier les droits conférés aux employés tels qu'ils sont habituellement étudiés mais plutôt le niveau de participation des employés et des syndicats aux décisions de l'entreprise, vu l'importance d'impliquer les parties prenantes dans le discours de RSE. De plus, nous traitons d'une partie prenante peu mentionnée dans la littérature sur la RSE, soit le syndicat.

3.1 Limites

Notre démarche comporte cependant des limites qu'il convient de souligner. La principale est liée à notre source de données, soit le *Portrait statistique des conventions collectives analysées au Québec en 2006* paru en 2007. Nous n'avons pu accéder uniquement qu'aux conventions collectives **déposées** en 2006, ce qui n'inclut pas toutes les conventions collectives en vigueur en 2006. Le portrait d'une année différente comporterait des entreprises différentes ainsi que des conventions collectives différentes. Une seconde limite, toujours associée à notre source de données, correspond à l'utilisation de celles-ci. Nous nous sommes principalement

limités aux comités répertoriés par le Ministère du Travail du Québec (soit la matière traitée dans les clauses de convention collective qui correspond à notre deuxième dimension de notre variable dépendante). Par exemple, nous ne pouvions utiliser le portrait statistique pour vérifier le nombre de conventions collectives comportant des comités conjoints sur l'environnement. Une autre limite à souligner réside dans le fait que les organisations possédant un code de conduite d'entreprise sur leur site internet sont les seules à avoir été retenues. Deux éléments sont à retenir en lien avec cette limite. Premièrement, il est possible que nous n'ayons pas retenu dans le groupe 1 des entreprises ayant un programme de RSE (et dont la convention collective comporte des comités conjoints) mais qui n'affichent pas de code de conduite sur leur site internet; celles-ci auraient été incluses dans le groupe 2. Deuxièmement, nous n'avons pas retenu les entreprises ne possédant pas de site internet (groupe 3). Il est possible que certaines de ces entreprises possèdent un code de conduite et une convention collective avec présence de clauses sur des comités conjoints, ce que nous n'avons pas vérifié suite à l'exclusion du groupe 3 dans notre méthodologie.

En dépit de ces limites, il nous semble que cette première mise en relation entre des pratiques de RSE et les conventions collectives est pertinente et qu'elle serait difficile à réaliser dans une étude de cas basée uniquement sur des entrevues. En effet, ce ne sont pas nécessairement les mêmes personnes qui sont en charge de ces outils au sein d'une même entreprise. Les politiques de RSE sont souvent implantées par les hautes sphères de l'entreprise car elles visent des situations, des acteurs et des parties prenantes qui vont bien au-delà des relations du travail. Elles visent toutefois aussi les relations avec les employés, notamment ceux qui sont représentés par un syndicat, et devraient donc en principe avoir des effets sur eux. La négociation des conventions collectives se fait dans les entreprises par des équipes spécialisées en relations du travail et en ressources humaines qui n'ont probablement pas été consultés dans l'élaboration de la politique de la RSE. Pour que les engagements de RSE aient une portée concrète, ils devraient se traduire dans les conventions collectives qui sont le fruit de ces négociations. C'est en ce sens que nous pensons qu'il est possible, par les

conventions collectives et leur contenu, d'en apprendre un peu plus sur une large population et sur les liens entre ces deux univers. Quant aux entrevues que nous avons effectuées, il faut souligner que la connaissance des personnes interviewées au sujet de la RSE est en soi une limite à l'approfondissement de notre sujet de recherche. Leur bagage professionnel est différent et elles ne possèdent pas la même connaissance du sujet, ni de la place de la RSE dans leur entreprise.

3.2 Originalité

Lors de la Conférence trinationale sur les dimensions du travail de la responsabilité sociale des sociétés en Amérique du Nord²², nous avons discuté avec Stelios Loizides, chercheur sur la gouvernance et la responsabilité sociale des entreprises pour le *Conference Board du Canada* ainsi qu'avec Juan Manuel Lopez Valdivia, Président national de la *Union Social de Empresarios de Mexico*. Ces deux personnes étaient tout à fait d'accord avec l'idée que les conventions collectives étaient des instruments à utiliser pour réaliser la responsabilité sociale de l'entreprise. Cependant, elles ne possédaient pas de moyens pour le prouver; c'est ce que nous avons tenté de faire.

Il s'agit à notre connaissance, de la première recherche approfondie sur la convention collective comme outil de réalisation de la responsabilité sociale à l'égard du syndicat et des travailleurs. Il s'agit également de la première étude de ce genre en ce qui a trait la mise en relation des données statistiques du Ministère du Travail du Québec et de la responsabilité sociale des entreprises. Cette étude porte principalement sur la situation québécoise et sur l'application au niveau local de la responsabilité sociale des entreprises alors que le concept est davantage étudié au niveau de la grande entreprise et de ses retombées corporatives.

²² La Conférence trinationale sur les dimensions du travail de la responsabilité sociale des sociétés en Amérique du Nord a eu lieu les 30 et 31 mars 2005 au Centre de conférences du gouvernement à Ottawa. Au cours de cet événement, des chercheurs, des responsables d'entreprise ainsi que des représentants du gouvernement ont donné un aperçu des dimensions du travail en lien avec la responsabilité sociale au Canada, aux États-Unis et au Mexique. Des exemples sur les pratiques en matière de responsabilité sociale ont aussi été démontrés.

Nous avons pris le parti de vérifier le contenu de toutes les conventions collectives pour nous assurer d'une uniformité et d'une conformité de classification des comités conjoints effectuée par le Ministère du Travail du Québec. De cette façon, il n'y avait aucun doute quant à savoir si le comité conjoint répertorié existait ou non et quant à la nature des thèmes traités et du niveau d'intensité. Quant aux codes de conduite disponibles sur les sites internet des entreprises, nous avons décidé d'aller vérifier également leur contenu afin d'en apprendre davantage sur la façon dont les syndicats et les travailleurs y sont identifiés en tant que parties prenantes. Cette lecture nous a d'ailleurs surprise, principalement dans les entreprises dont les conventions collectives comportaient des comités conjoints de niveau décisionnel : nous avons remarqué que le code de conduite ne faisait aucunement mention de la participation du syndicat ni des employés au niveau des décisions de l'entreprise. En vérifiant le contenu des conventions collectives (208) et des codes de conduite disponibles (91), nous avons approfondi nos données de manière qualitative.

Cette recherche peut, par son cadre opérationnel et sa méthodologie, être répétée dans le futur en raison de l'accessibilité et de la flexibilité de la source de données du Ministère du Travail du Québec. Aussi longtemps que les mêmes variables seront étudiées par le Ministère, il sera possible de voir si, dans le temps, le concept de responsabilité sociale grandit et se manifeste davantage dans les conventions collectives. Ceci conclut bien l'originalité de notre recherche et les avancées que nous avons pu apporter au sujet de la responsabilité sociale des entreprises ou de la convention collective comme outil traditionnel en relations du travail.

CONCLUSION

Au cours de notre recherche, nous avons tenté de démontrer l'existence d'un lien entre la responsabilité sociale d'une entreprise et la participation syndicale aux décisions de celle-ci telle qu'elle se manifeste dans le contenu des conventions collectives. Nous pensions que la participation syndicale aux décisions de l'entreprise serait plus élevée en tout point dans les conventions collectives possédant une politique RSE selon ce que nous avons soulevé dans le bilan de littérature.

Cela s'est avéré une fausse illusion. Contrairement à ce que laissait présager notre bilan de littérature, il nous est impossible de conclure en ce sens puisque la majorité des hypothèses que nous avons émises à ce sujet ont été démenties. Nous croyons donc pouvoir affirmer que la prise en compte des intérêts des travailleurs et du syndicat, en tant que parties prenantes dans le cadre d'une politique de RSE, est loin de ce que la littérature sur le concept de RSE laisse entendre.

Pour revenir à notre question de départ, la convention collective ne semble pas être un outil de RSE puisque nous n'avons pas trouvé de concomitance entre l'existence d'une politique de RSE et l'existence dans les conventions collectives de clauses favorisant la participation syndicale. Les clauses de cette nature qui existent dans les conventions collectives ne semblent pas liées à la volonté de l'entreprise d'impliquer cette partie prenante que sont les salariés et leur représentant syndical, mais bien davantage liées au secteur et à l'affiliation syndicale, bref à la dynamique de négociation propre à un secteur donné, comme le suggère le chapitre 3. Le code de conduite semble éloigné de la réalité locale, ne tenant pas compte des acteurs locaux alors que la convention collective reflète le milieu de travail. Il semble que ce sont les traditions en relations du travail qui se reflètent dans les conventions collectives et non les codes de conduite.

Nos résultats ont toutefois montré que les entreprises qui adhèrent à certains outils de RSE autres que le code de conduite sont plus susceptibles d'impliquer les travailleurs dans des comités conjoints «conventionnés». Il en est ainsi des entreprises ayant adhéré au Pacte mondial de l'ONU ou qui ont participé à la signature d'un ACI.

Nous avons procédé à quelques entrevues avec des gens utilisant à la fois la convention collective et le code de conduite d'entreprise dans le but d'éclaircir les résultats obtenus. Il est apparu évident au cours des entretiens que la participation syndicale ne peut s'effectuer dans tous les milieux de travail en raison des membres du comité syndical, de la volonté de la direction d'entreprise, de l'historique des relations du travail dans l'entreprise et des objectifs spécifiques d'une telle participation. Nos répondants, en majorité, ne croient pas que la convention collective puisse être un instrument de RSE dans leur milieu de travail actuel. Cependant, il a été soulevé, dans le cadre d'une négociation raisonnée, que la participation syndicale aux décisions de l'entreprise peut être bénéfique pour cette dernière. Cette participation repose toutefois sur des bases et des réalités qui ne se prêtent pas, selon nos interlocuteurs, à toutes les entreprises.

Pour des recherches futures, nous croyons qu'il serait intéressant de valider avec un échantillon constitué d'entreprises signataires d'ACI la participation syndicale dans les conventions collectives. Dans la même perspective, la lecture des conventions collectives d'entreprises ayant adopté des codes de conduite d'initiatives multipartites ou qui ont fait participer le syndicat à la création des outils RSE permettrait de vérifier un échantillon différent de celui que nous avons utilisé pour valider la participation syndicale aux décisions de l'entreprise. La RSE demeure un concept intéressant sur lequel il faut continuer de se pencher pour le comprendre et mieux se l'approprier.

BIBLIOGRAPHIE

BELLEY J-G (1986), «L'État et la régulation juridique des sociétés globales. Pour une problématique juridique», *Sociologie et sociétés*, vol. XVIII, no 1, avril, 11-32.

Bureau internationale du travail (2004), *Une mondialisation juste. Créer des opportunités pour tous*. Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation, Genève.

BOIRAL O (2003), «Certifier la bonne conduite des entreprises : enjeux et perspectives d'avenir», *Revue internationale du travail*, vol. 142, no 3, 345-369.

BONNAFOUS-BOUCHER M et PESQUEUX Y (2006), *Décider avec les parties prenantes*. Collection «Recherches», Éditions La Découverte, Paris.

BOURHIS A et WILS T (2001), «L'éclatement de l'emploi traditionnel», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, no 1, 66-91.

BOURQUE R (2008), «Contribution des codes de conduite et des accords cadres internationaux à la responsabilité sociale des entreprises», *Revue de l'IRES*, no. 57, 2008/2, 23-53.

BOURQUE R (2005), *Les accords-cadres internationaux (ACI) et la négociation collective internationale à l'ère de la mondialisation*, Document de travail DP/161/2005, Institut international d'études sociales.

BOURQUE R, JALETTE P et TRUDEAU G (2003), «Quel avenir pour la convention collective au Québec?», *Effectif*, volume 6, numéro 2, Avril/Mai, 18-25.

BURKETT B W, CRAIG J, LINK M et GALLAGHER J (2005), *Corporate Social Responsibility: The Privatization of International Labour Law*, Tri-National Conference on the Labour Dimensions of Corporate Social Responsibility in North America, March 30-31 2005, Ottawa.

CANADIAN BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY (2002), *Good company – Guidelines for Corporate Social Performance*, disponible à l'adresse suivante: <http://www.cbsr.ca/resources/goodcompanypages.pdf>.

COCHRAN, P (2007), «The evolution of corporate social responsibility», *Business Horizons*, numéro 50, édition 6, novembre-décembre, 449-454.

COLLECTIF DE L'ÉTHIQUE SUR L'ÉTIQUETTE (2005), *Les accords-cadres internationaux*, disponible à l'adresse suivante : http://www.ethique-sur-etiquette.org/docs/Doc_de_travail_sur_les_ACI_0511.pdf.

DILLER J (1999), «Responsabilité sociale et mondialisation : qu'attendre des codes de conduite, des labels sociaux et des pratiques d'investissements?», *Revue internationale du travail*, vol. 138, no 2, 107-139.

DROUIN, Renée-Claude (2006), «Les accords-cadres internationaux: enjeux et portée d'une négociation collective transnationale», *Les Cahiers de Droit*, vol. 47, no 4, 703-753.

DUPLESSIS I (2004), «La déclaration de l'OIT relative aux droits fondamentaux au travail : une nouvelle forme de régulation efficace?», *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 59, no 1, 52-72.

EBERSTADT, N (1973), «What history tells us about corporate responsibilities», *Business and Society Review*, vol. 7, 76-81.

EUROPA (Le Portail de l'Union Européenne), *Le comité d'entreprise européen*, disponible à l'adresse suivante :<http://europa.eu/scadplus/leg/fr/cha/c10805.htm>

FREEMAN E (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman Publishing.

FRIEDMAN M (1970), «The Social Responsibility of Business is to Increase Profits», *The New York Times Magazine*, September 13, New York, 122-126.

GENDRON C (2006), «Les rapports de responsabilité sociale et de développement durable des entreprises financières d'économie social. Une analyse préliminaire», *Les cahiers de la Chaire – collection recherche*, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Montréal, École des sciences de la gestion, UQAM, no 10-2006.

GENDRON C (2002), «Envisager la responsabilité sociale dans le cadre des régulations portées par les Nouveaux mouvements sociaux économiques», *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Montréal, École des sciences de la gestion, UQAM, no 01-2002.

GENDRON C, LAPOINTE A et TURCOTTE M-F (2004), «Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 59, no 1, 73-100.

GRUPE DE TRAVAIL INTERMINISTÉRIEL SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (2003). *Responsabilité sociale des entreprises – Principaux enseignements*, Avril, Ressources naturelles Canada.

HAMMER N (2005). «International Framework Agreements:

global industrial relations between rights and bargaining», *Transfer*, vol. 11 no 4, 511-530.

HÉBERT G, BOURQUE R, GILES A, GRANT M, JALETTE P, TRUDEAU G et VALLÉE G (2003), *La convention collective au Québec*, Boucherville, Gaétan Morin Éditeur.

HENNEBERT, Marc-Antonin, «La reconfiguration des rapports intersyndicaux Nord-Sud dans le contexte des Amériques : l'exemple de la campagne «Justice@Quebecor»», *Chroniques des Amériques*, Observatoire des Amériques, Janvier 2009, 1-8.

JALETTE P (2004), *Réflexions sur les réactions syndicales à la sous-traitance*, ORHRI, École de Relations industrielles, Décembre 2004.

JENKINS R (2001), *Corporate Codes of Conduct, Self Regulation in a Global Economy*, Technology, Business and Society, Programme Paper Number 2, United Nations Research Institute for Social Development, April 2001.

LAPOINTE P-A et PAQUET R (1994), «Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail», *Relations industrielles*, vol 49, no 2, 281-302.

LAPOINTE P-A et BÉLANGER P (1996), «La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises», dans Murray G, Morin M-L et Da Costa I (dir.), *L'état des relations professionnelles*, Ste-Foy, Presses de l'Université Laval, 284-310.

LAPOINTE P-A (2001), «Partenariat, avec ou sans démocratie», *Relations industrielles*, vol 56, no 2, 244-278.

LAPOINTE P-A (2001), «Partenariat et participation syndicale à la gestion», *Relations industrielles*, vol. 56, no 4, 770-798.

LÉVESQUE C et MURRAY G (1998), «La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation», *Relations industrielles*, vol. 53, no 1, 1-37.

LEVESQUE C et MURRAY G (2003), «Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale», *Revue de l'IREs*, no. 41, 2003/1, 149-176.

LEVIS J (2006), «Adoption of corporate social responsibility codes by multinational companies», *Journal of Asian Economics*, vol. 17, 50-55.

LEVITT T (1958), «The Dangers of Social Responsibility», *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 41-50.

LOCKE R, KOCHAN T, ROMIS M et QIN F (2007), «Au-delà des codes de conduite : l'organisation et les normes du travail chez les fournisseurs de Nike», *Revue internationale du Travail*, vol 146, no 1-2, 21-43.

MINISTÈRE DU TRAVAIL DU QUÉBEC (2007), *Portrait statistiques des conventions collectives analysées au Québec en 2006*, Québec, Octobre 2007.

MINISTÈRE DU TRAVAIL DU QUÉBEC (2003), *Dispositions de conventions collectives en matière de concertation patronale-syndicale*, Québec.

MINISTÈRE DU TRAVAIL DU QUÉBEC (2003b), *La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec*, Québec, Septembre 2003.

MURRAY J (2004), *Corporate Social Responsibility Discussion Paper*, Global Social Policy, no 4, 171-195.

MURRAY G et TRUDEAU G (2004), «Une régulation sociale de l'entreprise mondialisée?», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 59, no 1, 3-14.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (2000), *Codes of corporate conduct, an expended review of their contents*, OECD Working Party of the Trade committee, TD/TC/WP(99)56/FINAL, Paris.

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION (2006), *L'ISO et la responsabilité sociétale*, disponible à l'adresse suivante :
<http://www.iso.org/iso/fr/socialresponsibility.pdf>

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (2007), *Accords-cadres internationaux: un outil mondial pour défendre les droits au travail*, disponible à l'adresse suivante :
http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Media_and_public_information/Feature_stories/lang--fr/WCMS_080724/index.htm

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (2001), *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale*, disponible à l'adresse suivante :
<http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/download/french.pdf>

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (1998), *Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail*, disponible à l'adresse suivante :
http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.static_jump?var_language=FR&var_pagename=DECLARATIONTEXT

PALAZZI M et STARCHER G (1997), *Responsabilité sociale des entreprises et réussite économique*, European Bahai Business Forum, Paris.

RESSOURCES HUMAINES ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL CANADA (2004), «Pratiques innovatrices en milieu de travail», *Gazette du travail*, Vol 7, no 1, printemps, 58-61.

RESSOURCES NATURELLES CANADA, *Responsabilité sociale des entreprises - Principaux enseignements*, disponible à l'adresse suivante :
http://www.nrcan.gc.ca/sd-dd/pubs/csr-rse/rse_f.html

RIOUX C (2004), «Pour les gestionnaires des ressources humaines – un monde de différences», *Effectif*, vol. 7, no 3, juin / juillet / août, 52-54.

SAULNIER, Anne-Marie (2006). *Les codes de conduite sont-ils effectifs? Le cas de la maquiladora du Guatemala*. Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures, École de relations industrielles, Université de Montréal.

SIRARD R et GAZAILLE A (1989), *Comprendre et appliquer une convention collective*, Groupe d'analyse et d'action en relations du travail, Wilson & Lafleur Ltée, Montréal.

SOBCZAK A (2008), «Syndicats et responsabilité sociale des multinationales», *Gestion*, vol. 33, no 1, Printemps, 18-26.

SOBCZAK A (2004), «Menace ou opportunité pour le droit du travail?», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 59, no 1, 26-51.

TURCOTTE M-F (2002), «De la responsabilité sociale et environnementale des entreprises aux défis des nouveaux mouvements sociaux économiques», *Les cahiers de la Chaire – collection recherche*, La Chaire économie et humanisme, UQAM, No 02-2002.

VALLÉE G (2007), «Les rapports entre la protection des travailleurs et la liberté d'entreprendre : des principes aux manifestations actuelles», *La revue du barreau canadien*, vol. 86, 247-292.

VALLÉE G (2003), «Les codes de conduite des entreprises multinationales et l'action syndicale internationale», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 58, no 3, 363-394.

VALLÉE G (2005), «Quelle responsabilité sociale pour l'entreprise? Le cas du Canada ?» dans AUVERGNON P, *Quelle responsabilité sociale pour l'entreprise? Approches juridiques nationales et comparatives*, Actes du séminaire international de

droit comparé du travail, des relations professionnelles et de la sécurité sociale, Comptrasec, Bordeaux, 59-94.

VALLÉE G, MURRAY G, COUTU M, ROCHER G et GILES A, (2003). *Les codes de conduite des entreprises multinationales canadiennes : aux confins de la régulation privée et des politiques publiques du travail*, Rapport de recherche rédigé pour le programme Rapports de gouvernance en évolution, Conseil de recherches en sciences humaines et Commission du droit du Canada.

VERGE P et DUFOUR S (2003), *Configuration diversifiée de l'entreprise et droit du travail*, Les Presses de l'Université Laval, Saint-Nicolas.

VERGE P et DUFOUR S (2002), «Entreprises transnationales et droits du travail», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 57, no 1, 12-47

ANNEXE I

Guide d'entrevue sur la responsabilité sociale des entreprises

- Pour chaque rencontre, nous expliquerons les objectifs de notre démarche.
- Les réponses seront notées de façon anonyme et aucun nom de personne ni d'entreprise ou de syndicat local ne sera présenté dans notre recherche.

Questionnaire

Données de type général :

1. Pouvez-vous nous faire un bref historique des activités de l'entreprise, le nombre d'employé ainsi que vos principales responsabilités dans l'organisation?

Données sur la responsabilité sociale de l'entreprise

2. Pouvez-vous nous faire un aperçu de l'évolution de la responsabilité sociale de votre entreprise, son discours ainsi que les outils utilisés?
3. Quel est l'usage quotidien que vous faites de ce discours et des outils?
4. Quelles sont les parties prenantes identifiées dans votre discours de RSE?
5. Comment votre discours tient-il compte des intérêts des parties prenantes et quelles sont les actions concrètes qui y sont associées?
6. Quels sont les moyens d'application prévus à vos outils de RSE?

Données sur la convention collective

7. Pouvez-vous nous faire un aperçu de l'évolution du syndicalisme dans votre organisation, depuis sa création à aujourd'hui?
8. Quelle est l'implication du syndicat aux décisions de l'entreprise? Cette implication est-elle conventionnée?
9. Existe-t-il des comités paritaires dans votre entreprise? Si oui, sur quels sujets portent-ils?

Relation entre la RSE et la convention collective

10. Faites-vous référence au code de conduite lors de la négociation collective? Si oui, pourquoi et comment y faites-vous référence?
11. Croyez-vous qu'il existe une relation entre le discours de RSE et la convention collective? Si oui, pouvez-vous nous l'expliquer? Si non, devrait-il en exister un et pourquoi?
12. Les résultats de notre étude démontrent que, pour les conventions collectives déposées au Ministère du travail du Québec en 2007, il n'y a pas de lien significatif entre la responsabilité sociale d'une entreprise et sa convention collective.

Comment expliquez-vous ces résultats? Sont-ils surprenant pour vous ou correspondent à ce que vous attendiez de notre recherche? Pourquoi?