

Université de Montréal

L'impact de l'action collective patronale sur les pratiques locales des organisations :
Le cas de l'industrie de l'hôtellerie au Québec

par
Marie-Claire Gagné

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la faculté des arts et des sciences
en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.)
en relations industrielles

Mars 2012

© Marie-Claire Gagné, 2012

Université de Montréal
Faculté des Études Supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :
L'impact de l'action collective patronale sur les pratiques locales des organisations :
Le cas de l'industrie de l'hôtellerie au Québec

présenté par :
Marie-Claire Gagné

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Diane Veilleux, président-rapporteur
Jean Charest et Mélanie Laroche, Codirecteurs de recherche
Émilie Genin, membre du jury

RÉSUMÉ

Cette recherche s'intéresse aux formes et à la capacité des associations patronales à façonner les règles du travail au niveau sectoriel, plus précisément dans le secteur de l'hôtellerie au Québec. Elle vise également à mieux comprendre comment ces règles contribuent à modifier les pratiques locales en relations industrielles de leurs entreprises membres. Notre première question de recherche vise donc à cerner l'impact des logiques de représentation et d'action des associations patronales sur les pratiques en relations industrielles. Pour certains auteurs, notamment Behrens et Traxler (2004 et 2007), Carley et al. (2010), Charest, Laroche et Hickey (à paraître), les logiques de représentation et d'action chez les acteurs patronaux se distinguent l'une de l'autre et influencent de manière différente les pratiques en relations industrielles. Ainsi, la présence, la forme et le rôle d'une association patronale auront un impact significatif sur les pratiques en relations industrielles, car les membres peuvent être influencés par les orientations de leurs associations.

Notre seconde question de recherche aborde la manière dont les entreprises membres utilisent leurs ressources de pouvoir afin d'influencer les actions des associations patronales. La littérature existante à ce sujet mentionne que les acteurs patronaux détenant plusieurs ressources de pouvoir, qu'elles soient internes ou externes (Charest, Laroche et Hickey, à paraître; Laroche et Hickey, à paraître), sont en mesure d'exercer une influence dans les institutions politiques. Nous tenterons donc de vérifier si, plus une association patronale sera en mesure de mobiliser ses ressources de pouvoir, plus elle sera apte à influencer le contexte institutionnel dans lequel elle agit.

Au plan théorique, cette recherche s'appuie sur les idées développées par les théories néo-institutionnalistes. D'une part, nous reconnaissons que les acteurs doivent réagir et s'adapter aux changements qui s'opèrent au sein de leur environnement. Ils développeront donc des stratégies diverses, autant en matière de coordination des actions patronales que de relations du travail au niveau local, en fonction de leur interprétation de ces transformations (Traxler et Huemer, 2007). D'autre part, nous reconnaissons que les

acteurs sont aussi en mesure de mobiliser leurs ressources de pouvoir pour déployer des initiatives stratégiques qui seront susceptibles de provoquer en retour des changements au sein de leur environnement (Crouch, 2005). Ces entrepreneurs institutionnels sont ainsi à la recherche active d'opportunités et de leviers de pouvoir à utiliser pour maximiser leurs intérêts respectifs et, par le fait même, réduire les incertitudes issues de leur environnement (Campbell, 2004; Streeck et Thelen, 2005; Crouch, 2005). Notre recherche reconnaît également que les acteurs qui détiennent le plus grand pouvoir au sein d'un groupe, soient les porteurs de projets, vont être en mesure de façonner les institutions en fonction de leurs intérêts spécifiques (Thelen, 2003). C'est d'ailleurs sur ce plan que notre recherche veut se démarquer des travaux plus larges dans laquelle elle s'insère.

Au plan empirique, cette recherche étudie l'acteur patronal dans l'industrie de l'hôtellerie au Québec et vise trois objectifs : 1) faire la cartographie des associations patronales dans le secteur de l'hôtellerie au Québec (formes, structures, activités, missions, etc.); 2) analyser l'impact des règles issues du processus de régulation au niveau sectoriel sur les pratiques de relations du travail locales; et 3) identifier les employeurs dominants au sein du secteur et analyser de quelle manière ils parviennent à modifier les institutions et l'environnement dans lequel ils agissent.

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous avons utilisé une méthodologie qualitative de recherche, et plus particulièrement l'étude de cas. Cette dernière a été conduite en trois étapes : la préparation, la collecte des données et l'interprétation (Merriam, 1998). Les données de cette étude ont été recueillies à l'automne 2011, par le biais d'entrevues semi-dirigées auprès de gestionnaires d'hôtels et d'associations hôtelières dans les régions de Québec et de Montréal. Une analyse qualitative du contenu de ces entrevues a été effectuée en lien avec la revue de littérature et nos propositions de recherche. À cette fin, nous avons utilisé la technique de l'appariement logique de Yin (1994), ce qui nous a permis de comparer nos observations à nos propositions de recherche.

Il est à noter que puisque cette recherche est une étude de cas, cette dernière présente des limites méthodologiques surtout liées à la généralisation des résultats. Ainsi, il est très difficile d'affirmer que les résultats de cette microanalyse soient généralisables. En contrepartie, les analyses ont servi à consolider le modèle pour utilisation dans des études futures.

Mots-clés : associations patronales, entreprises membres, logiques de représentation, logiques d'action, pratiques en relations industrielles, ressources de pouvoir.

ABSTRACT

This research project is interested by the forms and the capacity of employer organizations to elaborate work rules at a sector level, precisely, the Hotel sector in Quebec. It also aims to have a better understanding how these rules contribute to change the local industrial relation practices of their members. Our first research question is looking to target the impacts of the logic of representation and actions of the employer organization on the industrial relations practices. For some authors, especially Berhens and Traxler (2004 and 2007), Carley and al (2010) Charest, Laroche and Hickey (to be published), the logic of representation and action at the employer level are distinct from one to another and will influence in a different way the industrial relations practices. Thus, the presence, the form and the role of an employer organization will have a significant impact on the industrial relation practices. The members are able to be influenced by the orientation of their association.

Our second research question will address the way the firms will use their power resources to influence the actions of employer organizations. The existing literature about this subject mentions that the management actors are holding multiple power resources being internal or external (Charest, Laroche and Hickey, to be published) are able to exercise an influence in the political institutions. We will attempt to verify if the more an association is able to mobilize its power resources, the more it will be able to influence the institutional context in which it's acting

On the theoretical plan this research is based on ideas developed by neo-institutionalism theories. First, we acknowledge that the actors must react and adapt to changes that occur in their environment. They will develop different strategies in management actions coordination as well as work relation at a local level, based on their interpretation of these transformations (Traxler and Huemer 2007). Also we admit that the actors are able to mobilize their power resources to deploy strategic initiatives that can provoke changes inside their environment (Crouch, 2005) These institutional entrepreneurs are actively researching opportunities and power leverage to use to maximize their respective interest

and also reduce the uncertainty issued from the environment (Campbell, 2004; Streeck and Thelen, 2005; Crouch, 2005). Our research also concedes that the actors holding the greater power inside a group, the project holders, will be able to modify the institutions in functions of their specific interests. It is specifically on this plan that our research wants to distinguish itself from the wider research it gets into.

On the empirical plan, this research will study the management actor in the hotel industry in the province of Quebec and targets three objectives: 1) produce the cartography of employer organizations in the hotel sector of the province of Quebec (form, structure, activities, missions etc.); 2) analyze the impact of the rules issued from the regulation process at the sector level on the local industrial relations practices; and 3) identify the dominant employers inside a sector and analyze the way that they arrive to modify the institution and the environment in which they act.

In order to meet our research objectives, we used a qualitative research methodology; the case study was specifically used. This method was processed in three steps; the preparation, the data collection and the interpretation (Merriam, 1998). Data for this research was collected in fall of 2011 from interviews with hotel managers and hotel association managers in the region of Montreal and Quebec City. A quantitative analysis of the interview content was made and linked to the literature review and our research propositions. To this end, we used the patterns matching Yin (1994). This allowed us to compare our observations with our research propositions.

It should be noted that since this research is a case study, some methodological limits specifically in the generalization of the results. It is hard to state that the results of this micro-analysis are extendable. On the other hand, the analysis helped to consolidate the model for future studies.

Keywords: employer organizations, members, logic of representation, logic of influence (action), industrial relations practices, power resources.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	p.iii
ABSTRACT	p.vi
TABLE DES MATIÈRES	p.viii
LISTE DES TABLEAUX	p.xiii
LISTE DES SCHÉMAS ET GRAPHIQUE	p.xv
LISTE DES ACRONYMES	p.xvi
REMERCIEMENTS	p.xvii
INTRODUCTION	p.1
CHAPITRE 1 : LE PROBLÈME DE L’ACTION COLLECTIVE	
PATRONALE	p.4
1.1 La formation d’institutions d’action collective.....	p.4
1.1.1 Les associations patronales.....	p.5
1.1.2 Défense des intérêts.....	p.6
1.1.3 Les services offerts selon le type d’associations patronales.....	p.6
1.1.4 Représentativité des associations patronales.....	p.8
1.2 L'apport du néo-institutionnalisme dans la compréhension du pouvoir d'influence des acteurs patronaux.....	p.10
1.3 Tendances en matière d’action collective patronale.....	p.13
1.3.1 Décentralisation et centralisation des relations industrielles.....	p.13
1.3.2 Les associations patronales dans le monde.....	p.14
CHAPITRE 2 : LA PROBLÉMATIQUE ET LE MODÈLE D'ANALYSE	
2.1 La problématique	p.21
2.2 Objectif et questions de recherche	p.22
2.3. Le modèle d’analyse	p.22
2.3.1 Les logiques de représentation.....	p.24
2.3.2 Les logiques d’action.....	p.28
2.3.3 Les pratiques en relations industrielles.....	p.32
2.3.4 Les ressources de pouvoir.....	p.34
2.3.4.1 Ressources de pouvoir des associations.....	p.35

2.3.4.2 Ressources de pouvoir des entreprises.....	p.37
2.3.5 Propositions théoriques de la recherche.....	p.44
2.3.5.1 Proposition théorique avec les variables logiques de représentation et d'action.....	p.44
2.3.5.2 Proposition théorique avec la variable des ressources de pouvoir.....	p.45
2.3.5.3 Relation possible entre les pratiques en relations industrielles et les logiques de représentation et d'action.....	p.46
CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	p.48
3.1 Le type de recherche.....	p.48
3.2 Le plan d'observation.....	p.51
3.2.1 Structure de la preuve.....	p.51
3.2.2 Échantillonnage.....	p.53
3.2.3 Méthode de collecte de données.....	p.54
3.2.4 Validité de la recherche.....	p.55
3.3 Le plan d'analyse.....	p.56
3.3.1 La constitution des données.....	p.56
3.3.2 La description des données.....	p.57
3.3.3 L'analyse des données.....	p.57
CHAPITRE 4 : DESCRIPTION DU SECTEUR DE L'HÔTELLERIE.....	p.59
4.1 L'environnement hôtelier et ses caractéristiques.....	p.59
4.1.1 Définition du secteur hôtelier québécois.....	p.59
4.1.2 La classification.....	p.60
4.1.3 Loi régissant le secteur hôtelier.....	p.62
4.1.4 Portrait économique de l'hôtellerie au Québec.....	p.63
4.1.5 Caractéristiques de la main-d'œuvre en hébergement.....	p.67
4.2 Description des principaux acteurs en présence dans le secteur de l'hôtellerie.....	p.69
4.2.1 L'acteur syndical.....	p.69
4.2.2 L'acteur patronal.....	p.69
4.2.3 Le gouvernement.....	p.71

4.3 Régime de négociation.....	p.72
4.3.1 Régime de négociation chez la partie syndicale.....	p.72
4.3.2 Régime de négociation chez la partie patronale.....	p.74
4.3.3 Climat des relations du travail entre la partie syndicale et la partie patronale.....	p.76
4.4 Pertinence du secteur étudié	p.77
CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	p.79
5.1 Le profil des répondants.....	p.81
5.1.1 Les associations hôtelières.....	p.81
5.1.1.1 Association des hôteliers du Québec (AHQ).....	p.81
5.1.1.2 Association des hôtels du grand Montréal (AHGM).....	p.82
5.1.1.3 Association hôtelière de la Région de Québec.....	p.83
5.1.1.4 Association des petits hôtels de Montréal (APHM).....	p.84
5.1.2 Les entreprises membres.....	p.85
5.1.3 Justification du choix des répondants.....	p.87
5.2 Logiques de représentation.....	p.87
5.2.1 La logique d'adhésion.....	p.88
5.2.2 Le <i>membership</i>	p.89
5.2.3 Le niveau de représentation.....	p.92
5.2.4 Le degré de contrôle.....	p.93
5.3 Logiques d'action.....	p.97
5.3.1 Offrir des services.....	p.97
5.3.1.1 Services offerts communs aux quatre associations.....	p.97
5.3.1.2 Particularité des services offerts des associations.....	p.100
5.3.2 Défense des intérêts.....	p.101
5.3.2.1 Défense des intérêts de l'AHQ.....	p.101
5.3.2.2 Défense des intérêts de l'AHGM.....	p.104
5.3.2.3 Défense des intérêts de l'AHRQ.....	p.105
5.3.2.4 Défense des intérêts de l'APHM.....	p.106
5.3.2.5 Défense des intérêts communs à toutes les associations.....	p.106

5.4 Les pratiques en relations industrielles	p.108
5.4.1 Les pratiques en relations industrielles des associations	p.108
5.4.2 Les pratiques en relations industrielles des membres	p.109
5.4.3 L’Influence des associations sur les pratiques locales des membres.	p.112
5.5 Les ressources de pouvoir.....	p.114
5.5.1 Les ressources de pouvoir des associations.....	p.114
5.5.1.1 Les ressources de pouvoir internes des associations.....	p.114
5.5.1.2 Les ressources de pouvoir externes des associations.....	p.116
5.5.2 Les ressources de pouvoir des entreprises membres.....	p.118
5.5.2.1 Les ressources de pouvoir internes des entreprises membres.....	p.118
5.5.2.2 Ressources de pouvoir internes selon le capital humain.....	p.119
5.5.2.3 Ressources de pouvoir internes selon le « positionnement stratégique ».....	p.120
5.5.3 Les ressources de pouvoir externes des entreprises membres.....	p.123
CHAPITRE 6 : L’INTERPRÉTATION DES DONNÉES.....	p.125
6.1 L’influence des logiques de représentation et d’action sur les pratiques locales en relations industrielles.....	p.125
6.2 L’impact des ressources de pouvoir sur les logiques de représentation et d’action et les pratiques en relations industrielles.....	p.129
6.2.1 L’impact des ressources de pouvoir des associations sur les pratiques en relations industrielles de leurs membres.....	p.130
6.2.2 L’impact des ressources de pouvoir des entreprises membres sur les logiques d’action et de représentation des associations	p.133
6.3 Les questions soulevées par les résultats	p.135
6.4. Retour sur le modèle d’analyse.....	p.139
CONCLUSION.....	p.142
Les apports théoriques de la recherche.....	p.143
Les apports pratiques de la recherche.....	p.143
Les limites de la recherche.....	p.144
Recommandations pour les recherches futures.....	p.146

BIBLIOGRAPHIE	p.149
ANNEXE A : Lettre d'approche.....	p.xix
ANNEXE B : Formulaire de consentement.....	p.xx
ANNEXE C : Questionnaire et grille d'entrevue pour les associations.....	p.xxiii
ANNEXE D : Questionnaire et grille d'entrevue pour les membres.....	p.xxix
ANNEXE E : Code d'éthique et de conduite professionnelle des membres de l'Association hôtelière de la région de Québec.....	p.xxxiii

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Nombre d'associations patronales centrales nationales (<i>NPEOs</i>) en Europe, selon leur secteur d'activité.....	p.16
Tableau 2 : Associations patronales québécoises sectorielles.....	p.18
Tableau 3 : Décomposition du concept des logiques de représentation.....	p.27
Tableau 4 : Décomposition du concept des logiques d'action.....	p.31
Tableau 5 : Décomposition du concept des pratiques en relations industrielles.....	p.34
Tableau 6 : Décomposition du concept des ressources de pouvoir.....	p.43
Tableau 7 : Catégories d'établissements classifiés par la CITQ, 2011.....	p.61
Tableau 8 : Évolution du nombre total d'entreprises touristiques par sous-secteur, 2004-2008.....	p.65
Tableau 9 : Répartition des entreprises en fonction du nombre d'employés dans le sous-secteur de l'hébergement en 2008.....	p.66
Tableau 10 : Emplois et entreprises du sous-secteur hébergement (Détail régional).....	p.67
Tableau 11 : Répartition des emplois en tourisme selon l'âge par sous-secteur en 2006 selon Statistique Canada.....	p.68
Tableau 12 : Associations hôtelières répertoriées au Québec en 2011 selon leur niveau de représentation.....	p.71
Tableau 13 : Objectifs généraux de l'Association hôtelière de la région de Québec, 2011.....	p.84
Tableau 14 : Le profil des répondants des entreprises membres.....	p.86
Tableau 15 : Tableau récapitulatif des logiques de représentation des associations hôtelières.....	p.96
Tableau 16 : Comparaison des logiques d'action, par association.....	p.107
Tableau 17 : Les pratiques en relations industrielles communes chez toutes les entreprises membres lors du processus des négociations collectives.....	p.112
Tableau 18 : Ressources de pouvoir internes des associations hôtelières.....	p.116
Tableau 19 : Ressources de pouvoir externes des associations hôtelières.....	p.118

Tableau 20 : Tableau récapitulatif des ressources de pouvoir internes des entreprises membres selon la composante capital humain.....	p. 120
Tableau 21 : Tableau récapitulatif des ressources de pouvoir internes des entreprises membres selon le positionnement stratégique.(Suite).....	p. 122
Tableau 22 : Tableau récapitulatif des ressources de pouvoir externes des entreprises membres.....	p. 124

LISTE DES SCHÉMAS ET GRAPHIQUE

Schéma 1 : Modèle d'analyse.....	p.23
Schéma 2 : Cadre opératoire concept 1 (Logiques de représentation).....	p.25
Schéma 3 : Cadre opératoire concept 2 (Logiques d'action).....	p.29
Schéma 4 : Cadre opératoire concept 3 (Pratiques relations industrielles des membres).....	p.33
Schéma 5 : Cadre opératoire concept 4 (Ressources de pouvoir des associations).....	p.36
Schéma 6 : Suite du cadre opératoire concept 4 (Ressources de pouvoir des entreprises).....	p.38
Graphique 1 : Répartition des services d'hébergements au Québec.....	p.64
Schéma 7 : Modèle d'analyse corrigé.....	p.140

LISTE DES ACRONYMES

AHQ	Association des hôteliers du Québec
AHGM	Association des hôtels du grand Montréal
AHOG	Association des hôtels d'Ottawa/Gatineau
APHM	Association des petits hôtels de Montréal
AHRQ	Association des hôteliers de la région de Québec
ATS	Association touristique sectorielle
CCC	Comité consultatif canadien
CCRHT	Conseil canadien des ressources humaines en tourisme
CCTM	Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre
CITQ	Corporation de l'Industrie touristique du Québec
CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
CPQ	Conseil du patronat du Québec
CQIT	Conseil québécois de l'industrie touristique
CQCD	Conseil québécois du commerce de détail
CQRHT	Conseil québécois des ressources humaines en tourisme
CSMO	Comité sectoriel de main-d'œuvre
CSN	Confédération des syndicats nationaux
HAC	Hotel association of Canada (Association des hôtels du Canada)
ISQ	Institut de la Statistique du Québec
ITHQ	Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
NPEO	National 'peak' employer organisation
RCC	Retail Council of Canada
SATQ	Société des attractions touristiques du Québec
SCIAN	Système de classification des industries de l'Amérique du Nord

REMERCIEMENTS

J'aimerais tout d'abord remercier mes deux co-directeurs de recherche, M. Jean Charest et Mme Mélanie Laroche. Je vous remercie pour vos judicieux conseils apportés tout au long de cette maîtrise. Vous avez cru en mes capacités et cette expérience m'a permis de constater que je pouvais relever le défi avec autonomie. Merci également de m'avoir impliquée dans votre équipe de recherche, ce fut une expérience de travail très enrichissante.

Je tiens également à remercier les membres du jury, mesdames Diane Veilleux et Émilie Genin. Je vous dis merci d'avoir participé à améliorer ce mémoire grâce à vos commentaires constructifs et à vos encouragements à la poursuite du projet de ce mémoire.

Je tiens à remercier aussi le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) et ses organismes subventionnaires, notamment le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada pour la bourse qui m'a été octroyée en décembre 2010. Je remercie pareillement l'École de relations industrielles pour leur soutien financier sous diverses formes afin de simplifier la poursuite de mes études.

Je voudrais également remercier les directeurs généraux des hôtels rencontrés ainsi que les porte-paroles des associations hôtelières. Grâce à votre grande participation et votre facilité d'approche, ma collecte de données fut très motivante. Sans vous, cette étude n'aurait pas vu le jour. Je vous remercie sincèrement pour toutes les informations supplémentaires apportées à la suite des entretiens effectués ainsi que pour votre grande disponibilité.

Je me dois également de remercier mes sœurs ainsi que ma mère. Je vous remercie pour tous vos encouragements à poursuivre mes études supérieures. Le soutien que vous m'avez donné tout au long de mes sept années d'études universitaires m'a permis de ne pas lâcher prise et de comprendre que j'en serai grandement récompensée. Je tiens à remercier aussi une très grande amie, car sans sa compagnie au cours de cette maîtrise, le tout aurait été plus difficile : Souhila. Ma chère amie, mes études de deuxième cycle n'auraient pas été aussi motivantes et encourageantes sans ta présence. Je me souviendrai toujours de nos « rituels de discussions thérapeutiques » autour d'un café. Ta présence a définitivement fait une différence dans ma vie.

Finalement Manuel, mon amour, je te remercie pour ton support moral. Je sais qu'à plusieurs reprises j'avais besoin d'exprimer mes émotions. Pour toutes les fois où j'ai sollicité ton écoute, merci d'avoir été là pour moi. Je te remercie du fond du cœur de m'avoir encouragée et d'avoir toujours cru en moi.

INTRODUCTION

Dans un contexte où l'État se retire de la sphère de la réglementation des relations industrielles au profit d'initiatives privées entre acteurs (Verge *et al.* 2006) et que l'action syndicale est mise sous pression, les employeurs sont de plus en plus enclins d'utiliser des ressources de pouvoir variées pour promouvoir leurs intérêts spécifiques (Charest, Laroche et Hickey, à paraître). Ils sont d'ailleurs considérés comme des acteurs influents, en mesure d'initier de nombreuses transformations dans les systèmes de relations industrielles nationaux (Chaykowski et Gunderson, 2002). Ainsi, le monde du travail fait face à de nouvelles réalités, ce qui contribue également à modifier les relations du travail. En effet, l'environnement dans lequel évoluent les acteurs du système des relations industrielles les incite à adopter des stratégies variées pour mieux répondre à leurs intérêts spécifiques.

En conséquence, les nombreuses associations patronales au Canada jouent des rôles multiples dans les pratiques en relations industrielles : la négociation collective, la représentation des intérêts économiques de leurs membres ou encore l'orientation des politiques publiques du travail. Tous ces rôles sont interpellés par le contexte de mondialisation. Au Québec, l'acteur patronal est aussi organisé et les nombreuses formes organisationnelles qu'il adopte lui permettent d'exercer une influence certaine dans les sphères des relations du travail et des politiques publiques. Par exemple, une équipe de recherche dirigée par Charest, Laroche et Hickey (à paraître) a répertorié 437 associations patronales au Québec, dans tous les secteurs économiques confondus. Cela suggère que l'acteur patronal y est bien organisé, d'où la nécessité de l'étudier pour ainsi mieux appréhender l'évolution du système québécois de relations industrielles.

Nous constatons toutefois que peu d'études sur les associations patronales ont été réalisées au Québec. Pourtant, l'organisation du monde patronal québécois n'est pas un phénomène nouveau, puisqu'elle remonte à l'avènement de la révolution industrielle et à

la montée du syndicalisme moderne (Delorme et al., 1994). Ainsi, malgré la présence de nombreuses associations patronales, leur logique de représentation et d'action demeure un objet d'étude peu exploré.

Cette recherche veut donc combler ce vide dans la littérature et propose une réflexion sur les logiques de représentation et d'action des associations patronales concernant les pratiques en relations industrielles dans le secteur de l'hôtellerie. Afin d'y parvenir, nous tenterons de comprendre comment les associations patronales dans le secteur hôtelier sont structurées et nous analyserons ensuite leurs logiques de représentation et d'action tant en regard des rapports collectifs qu'en matière de régulation du travail (objectifs, modalités d'action, capacité d'influence). De là, nous serons en mesure de fournir de meilleures explications en regard de notre première grande question de recherche : *quel est l'impact des logiques de représentation et d'action des associations patronales sur les pratiques en relations industrielles?* Bien que nous désirions étudier la capacité d'influence des associations patronales hôtelières sur leurs membres, nous reconnaissons également que les entreprises membres sont aussi en mesure de mobiliser leurs ressources de pouvoir pour déployer des initiatives stratégiques qui seront susceptibles de provoquer en retour des changements au sein de leur environnement (Crouch, 2005). Nous visons donc à mieux comprendre *comment les entreprises membres peuvent utiliser leurs ressources de pouvoir afin d'influencer les actions des associations patronales*, ce qui constitue notre deuxième grande question de recherche.

Afin de mieux approfondir ce sujet et d'étudier l'impact de l'acteur patronal dans le système de relations industrielles, nous allons concentrer notre recherche dans le secteur de l'hôtellerie au Québec. De nature locale et caractérisée par une forte concurrence, ce secteur constitue selon nous un riche terrain de recherche de la logique d'action collective patronale. En effet, l'équipe de recherche de Charest, Laroche et Hickey (à paraître) a répertorié 22 associations patronales en hébergement touristique et restauration, dont sept en hôtellerie, ce qui nous laisse croire que les employeurs témoignent d'une propension élevée à l'adhésion. De plus, le secteur de l'hôtellerie est pertinent à étudier compte tenu de la coordination des négociations opérées par la Confédération des syndicats nationaux

(CSN) depuis quelques années. Même si cette initiative stratégique syndicale pourrait amener les employeurs à vouloir exercer un contre-pouvoir significatif ou un meilleur contrôle sur le marché, la logique d'action des associations patronales n'intègre toujours pas la négociation directe dans ses activités. Ce cas devient ainsi intéressant pour comprendre les motivations des employeurs à maintenir des formes de négociation individuelle même en présence de fortes motivations pour la coordination.

Le présent mémoire comporte six chapitres. Le premier fait le point sur le problème de l'action collective patronale. Nous dressons dans un premier temps le portrait des associations patronales dans le monde afin de dégager les grandes tendances en cette matière selon le territoire de représentation. Nous exposons également la revue de littérature permettant de comprendre le phénomène de l'action collective entre acteurs patronaux.

Le deuxième chapitre présente la problématique, les questions de recherche, le modèle d'analyse et les propositions que nous souhaitons vérifier empiriquement. Le troisième chapitre est consacré à la méthodologie de recherche qui guide nos travaux. Les données de ce mémoire ont été collectées à l'aide d'entrevues semi-dirigées et les personnes interrogées sont des acteurs dominants du secteur hôtelier, nous permettant ainsi de bien comprendre les liens qui s'établissent entre les associations patronales et leurs membres. Le quatrième chapitre de ce mémoire est consacré à la description du secteur, autant en ce qui a trait aux caractéristiques environnementales, aux acteurs ainsi qu'à l'histoire des relations de travail en hôtellerie.

Le cinquième chapitre présente les résultats pour chacune des associations et des entreprises membres interrogées. Finalement, le dernier chapitre présente l'interprétation des résultats. Plus précisément, nous répondons aux deux propositions de recherche en effectuant une analyse des résultats. Cette analyse est basée sur la revue de littérature effectuée au premier chapitre. Nous concluons ce mémoire avec une présentation des apports de la recherche, des limites de l'étude et des pistes de recherches futures.

CHAPITRE 1 : LE PROBLÈME DE L'ACTION COLLECTIVE PATRONALE

Le présent chapitre fait état de la littérature concernant l'action collective entre employeurs. Il comporte trois grandes parties. En premier lieu, nous définirons les associations patronales en plus de tenter de mieux comprendre leur capacité à influencer leurs membres, c'est-à-dire à influencer les pratiques locales en relations industrielles privilégiées par les entreprises membres. Nous expliquerons également dans cette section comment des entreprises spécifiques peuvent réussir à influencer en retour leur association patronale. En deuxième lieu, nous ferons état des apports des théories néo-institutionnalistes pour l'étude de l'action collective patronale. Nous expliquerons comment cette approche inspirée de plusieurs théories peut nous permettre de mieux comprendre le comportement associatif des employeurs et les changements potentiels pouvant s'opérer au sein des institutions d'action collective. En troisième lieu, nous présenterons les grandes tendances observées en matière de coordination des actions patronales ici et ailleurs dans le monde afin de mieux « contextualiser » la constitution d'associations patronales québécoises.

1.1 La formation d'institutions d'action collective

L'action collective patronale constitue de manière large une réponse à un problème collectivement vécu. Il s'agit en fait d'un processus politique de redéfinition et d'expression d'intérêts variés (Laroche, 2007). De manière concrète, nous reconnaissons l'existence d'une hétérogénéité d'intérêts patronaux qui doivent être reconstruits par les associations patronales pour dégager des objectifs communs. Puisque les intérêts entre les différents employeurs sont très hétérogènes, Schmitter et Streeck (1981) croient que le lien qui les unit est fragile et qu'ils peuvent entraver la capacité des associations patronales à agir de façon cohérente (Schneider et Grote, 2006). Le regroupement des entreprises peut en effet créer des tensions intra ou inter organisationnelles, causées par

les coûts et la perte d'autonomie décisionnelle qui lui sont associés ainsi que par l'équilibre de pouvoir entre les membres (Laroche, 2007). De manière plus spécifique, l'hétérogénéité des intérêts patronaux s'explique par différents facteurs, notamment les différences en termes de structures organisationnelles, de capacité de payer ou de marchés desservis.

Même si la coordination des actions patronales nécessite un arbitrage exigeant entre les intérêts divergents des employeurs, il demeure qu'elle leur permet de mieux contrôler les incertitudes qui découlent de leur environnement, des marchés et de la concurrence et, par conséquent, de détenir un plus grand pouvoir (Laroche, 2007). Il est donc important pour ces derniers de construire ensemble une confiance mutuelle en redéfinissant leurs intérêts divergents par le processus d'organisation collective.

1.1.1 Les associations patronales

Selon Carley et al. (2010), les associations patronales sont des organisations chargées de représenter et de promouvoir les intérêts collectifs des employeurs sur le marché du travail. Pour être reconnue comme une organisation patronale, au sens strict, elles doivent remplir au moins trois critères : 1) être en mesure de négocier des conventions collectives (directement ou indirectement); 2) être impliquée dans des consultations bipartites et/ou tripartites sur le marché du travail et 3) offrir des services dans cette sphère d'activité (Behrens et Traxler, 2004; Carley et al., 2010).

Traxler et Huemer (2007) reconnaissent aussi qu'une association patronale remplit deux fonctions principales: représenter les intérêts des employeurs et offrir des services. Ils sont cependant d'avis que la fonction de représentation couvre des objectifs plus larges que ceux liés aux relations du travail. Ils classent en effet les associations en trois grandes catégories, en fonction de leur type et du degré de spécialisation fonctionnelle. La première catégorie d'associations, les associations patronales pures (*pure employer association*) se spécialisent dans la représentation des intérêts liés au marché du travail et aux relations industrielles. La seconde catégorie, les associations commerciales ou

professionnelles (*pure trade association*), ne représente que les intérêts commerciaux de ses membres. Finalement, la dernière catégorie est celle des associations mixtes (*mixed associations*), qui représentent à la fois les intérêts commerciaux et ceux liés au marché du travail. Ainsi, nous pouvons comprendre que ces formes d'associations patronales agissent sous une logique d'action différenciée, selon les intérêts défendus et les services offerts.

1.1.2 Défense des intérêts

Selon la classification de Traxler (2004 et 2007), les associations patronales peuvent représenter deux principaux types d'intérêts : les intérêts liés au marché du travail (*labour market interests*) et les intérêts liés au marché du produit (*product market interests*). Les intérêts du marché du travail réfèrent pour Behrens et Traxler (2004, 2007) à des enjeux qui sont en lien avec les salariés, qu'ils soient syndiqués ou non, et avec leurs conditions de travail. De manière large, ces intérêts touchent des enjeux de relations industrielles comme les conditions de travail et les intérêts d'une entreprise envers les salariés. Les intérêts liés au marché du produit sont ceux qui réfèrent aux relations d'échanges que les entreprises entretiennent avec d'autres entreprises, leurs clients, leurs fournisseurs, etc. Les associations patronales devront alors représenter l'un ou l'autre de ces types d'intérêts en cherchant à faire pression auprès des gouvernements pour que la réglementation adoptée réponde aux intérêts de leurs membres (Traxler et Huemer, 2007). L'État est en effet un acteur important à influencer puisque tous les types de marchés sont encadrés par des réglementations étatiques. La défense des intérêts peut donc porter sur divers enjeux et peut s'effectuer à divers niveaux du système de relations industrielles selon les lieux et les espaces dans lesquels les associations patronales souhaitent exercer de l'influence.

1.1.3 Les services offerts selon le type d'associations patronales

Outre la représentation des intérêts, l'éventail des activités réalisées par les organisations d'employeurs comprend également les activités de services. La différence entre la

représentation des intérêts et l'offre de services est que le premier est un bien collectif, tandis que le second relève des biens privés (Traxler et Huemer, 2007). Ainsi, les services offerts représentent pour les associations un moyen d'attraction et de rétention des membres. Ces services peuvent prendre plusieurs formes : la diffusion des informations, des conseils sur des questions juridiques et des problèmes de gestion, de la formation et de perfectionnement, etc. Selon Traxler (2004 et 2007), les types de services qu'offrent les associations dépendent principalement du type d'intérêts qu'elles représentent. Ainsi, les organisations patronales pures offrent des services qui visent les relations industrielles. Une association patronale peut également offrir des services très spécifiques à leurs entreprises membres; les assister en matière de négociation, les représenter dans les procédures judiciaires ainsi que les soutenir financièrement en cas de conflit de travail (Behrens et Traxler, 2004; Traxler et Huemer, 2007). Les associations commerciales pures quant à elles offrent des services reliés aux intérêts commerciaux de ses membres. Ainsi, ces associations peuvent aider leurs membres en effectuant de la recherche économique, en leur offrant un soutien financier ou un support en matière d'aide aux programmes publics. En ce qui a trait aux services offerts par les associations mixtes, Traxler et Huemer (2007) nous mentionnent que les conseils et le soutien en matière d'aide aux programmes publics chez les entreprises constituent un incitatif très important pour l'adhésion. Nous pouvons donc comprendre qu'il s'agit de services offerts à la fois à des associations d'employeurs et à des professionnels.

Bien que l'importance relative vouée aux services et aux activités de représentation varie selon les associations, la représentation des intérêts va généralement prédominer, car la plupart des ressources vont être allouées pour cette activité (Traxler et Huemer, 2007:230). En comparaison, les priorités des entreprises varient plus nettement, étant donné que les besoins pour les services diminuent en même temps que la taille d'une entreprise augmente. Les services associatifs revêtent une importance particulière pour les petites entreprises en raison de leurs ressources limitées. Du côté des grandes entreprises, elles peuvent facilement se munir de façon autonome de tous les services offerts par les associations, à l'exception de la protection contre les grèves, qui est prévue par un fonds géré par différentes organisations d'employeurs (Traxler et Huemer, 2007).

Cependant, adhérer à une forme d'action collective patronale pour les entreprises membres peut créer chez celles-ci une perte d'autonomie, car elles doivent se conformer aux règles de l'association. Pour compenser cette perte d'autonomie chez les membres, les associations patronales offrent des services auxquels les employeurs seuls ne pourraient accéder (Laroche, 2007). Ainsi, selon la logique d'Olson (1965), il devient rationnel pour une entreprise de s'affilier à une association patronale.

1.1.4 Représentativité des associations patronales

L'influence exercée par une association est souvent tributaire de sa représentativité. Ainsi, il est important de bien déterminer les facteurs qui assurent la représentativité des associations patronales. À ce propos, plusieurs mesures ont été développées pour évaluer autant la représentativité quantitative que qualitative des associations patronales. La mesure quantitative de la représentativité patronale réfère au concept de densité patronale élaboré par Visser (1991) qui signifie « *a percentage of employees organized by the peak within its domain,...* ». Cependant, cette façon de mesurer la densité ne permet pas selon Traxler (2003) d'identifier le nombre exact d'entreprises représentées par une association patronale. En effet, il est préférable selon lui de considérer la densité patronale en termes d'organisations et de se référer au pourcentage des entreprises présentes dans un secteur donné qui sont membres d'une association patronale par rapport à une population donnée d'entreprises (Laroche, 2007:115).

La représentativité qualitative renvoie à la capacité d'une association patronale de donner une expression consistante aux différents intérêts qui la composent (Laroche, 2007 :105). Il s'agit donc de bien observer le degré de centralisation des associations et de concentration entre chacune des associations (Traxler, 2003; Traxler et Huemer, 2007). Ce degré de centralisation nous ramène au contrôle qu'ont les associations patronales sur leurs membres et peut être considéré comme étant faible si les membres ne sont pas obligatoirement sujets aux ententes collectives signées par son association (membres non conformes). Ainsi, nous pouvons comprendre que le degré de centralisation est intimement relié au degré de contrôle.

D'après Laroche (2007:115), le contrôle d'une association est considéré comme faible si : « 1) les membres ont le pouvoir de procéder à des négociations individuelles dans le cas où leurs intérêts ne sont pas liés à celles menées par le groupe; 2) ils peuvent organiser de façon autonome l'action industrielle; 3) ils paient leurs employés plus cher que le montant fixé par l'entente signée par l'association ». Nous pouvons comprendre que le degré de contrôle d'une association patronale sur ses membres passe par la représentativité qualitative. Si nous retrouvons un grand nombre d'associations patronales dans un territoire donné, cela signifie que les domaines couverts par chacune de ces associations sont restreints et qu'elles représentent bien les intérêts de leurs membres (Traxler, 2004). Bref, tel que le mentionne Laroche (2007), le degré auquel l'association va influencer ses membres dépend du degré de contrôle qu'elle a sur eux. En conséquence, plus l'association a un degré de contrôle (degré de centralisation) sur ses membres, plus elle restreint les membres d'agir librement.

Comme nous avons pu le constater, afin de bien comprendre le phénomène de l'action collective patronale, nous devons prendre en considération le contexte institutionnel dans lequel agissent les acteurs. Comme le mentionne Laroche (2007), il existe une variété de formes organisationnelles d'associations patronales qui s'expliquent par les valeurs et l'idéologie promues par les associations, par leur forme et leur structure, par les services offerts, la portée géoéconomique ainsi que par la logique de représentation. Il devient dès lors pertinent de se questionner sur leur logique de représentation et d'action. Pour guider notre analyse, nous avons recours aux théories néo-institutionnalistes, lesquelles sont présentées dans la section suivante.

1.2 L'apport du néo-institutionnalisme dans la compréhension du pouvoir d'influence des acteurs patronaux

Plusieurs théories ont été utilisées pour étudier de manière étendue l'action collective. Dans le cadre de ce mémoire, nous avons recours au néo-institutionnalisme. Cette approche constituée de plusieurs visions nous permettra de cerner l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer le comportement associatif des acteurs (Thelen 2003; Crouch 2005).

Parmi les tenants de cette approche, mentionnons les recherches de Godard (2004). Ce dernier définit le néo-institutionnalisme « *to include all contemporary literature addressing how rules (broadly defined) embodied in economic, social and political institutions account for substantive questions of economy and society, with a particular focus on the relations between the economic, the social, and the political* » (Godard, 2004:235). Cette approche donne un rôle central aux institutions pour la compréhension des phénomènes sociaux, économiques, politiques, culturels, et pour la reconstruction du rapport complexe entre les individus et même au-delà de leurs relations.

Il faut donc comprendre que les institutions peuvent influencer les actions des individus. En effet, les individus évoluent dans un environnement au sein duquel ils doivent respecter certaines normes établies (par exemple adhérer à un code d'éthique, suivre les directives de leur organisation, etc.). Cependant, ces derniers conservent une marge de manœuvre stratégique. Notre recherche veut donc s'éloigner du déterminisme des institutions sur les acteurs et leur comportement associatif. À l'instar de Crouch (2005), nous reconnaissons que les acteurs, considérés comme des entrepreneurs institutionnels, sont aussi en mesure de mobiliser leurs ressources de pouvoir pour déployer des initiatives stratégiques qui seront susceptibles de provoquer en retour des changements au sein de leur environnement. Ce corpus théorique peut donc être utile pour mieux comprendre comment les associations patronales peuvent se structurer afin d'exercer une influence dans le système de relations industrielles.

De plus, le néo-institutionnalisme permet d'expliquer comment les institutions, y compris les institutions d'action collective, peuvent être appelées à se transformer. À ce propos, des auteurs reconnaissent qu'il s'agit des acteurs détenant le plus de pouvoir au sein d'un groupe (les porteurs de projets) qui sont en mesure de façonner les institutions en fonction de leurs intérêts spécifiques, lesquelles renforceront leur position de groupe dominant au sein de cette nouvelle configuration institutionnelle (Thelen, 2003; Hall et Taylor, 1996). Lévesque et Murray (2010) abondent dans le même sens en mentionnant que les développements récents dans les approches néo-institutionnelles démontrent le rôle central des aptitudes des acteurs au sein d'une institution. Ainsi, les ressources de pouvoir constituent un atout très important pour les entreprises, car si elles sont bien exploitées, elles leur permettront d'orienter ou d'influencer les actions de l'association dans laquelle ils sont engagés en fonction de leurs intérêts (Thelen, 2003; Laroche, 2007).

Également, notons que les ressources de pouvoir d'une entreprise membre (son positionnement stratégique) peuvent fortement influencer son secteur économique. Comme nous l'avons mentionné à la section précédente, les employeurs sont en mesure d'élaborer des stratégies variées en matière de coordination des actions patronales, en fonction des institutions au sein desquelles ils évoluent et des ressources de pouvoir dont ils disposent (Hall et Taylor, 1996; Thelen 2003; Laroche 2007). Cette influence institutionnelle d'une entreprise membre peut donc être accentuée si cette dernière détient une place importante dans l'industrie et se démarque des autres dans ses pratiques en relations de travail.

Cette capacité d'influence d'une entreprise membre grâce à son positionnement stratégique au sein d'un groupe a d'ailleurs été étudiée par Laroche et Hickey (à paraître). Selon ces auteurs, les transformations du contexte institutionnel d'une industrie peuvent constituer « le résultat d'un processus d'adaptation incrémentale de la régulation et des stratégies spécifiques des entreprises qui ont été en mesure d'exploiter certains vides institutionnels (*institutional gaps*) » (p.8). Ils ont notamment démontré qu'une entreprise des services postaux américains, Pitney Bowes, grâce à ses stratégies d'acquisition et d'investissement technologique, a pu se positionner comme un acteur dominant dans

cette industrie et devenir une source d'influence importante pour les autres entreprises. Elle a d'ailleurs été en mesure de créer et d'influencer les actions coordonnées des employeurs de l'industrie pour influencer sur la régulation et même sur la configuration de cette industrie qui est passée d'un monopole étatique à un vaste réseau de fournisseurs. Laroche (2007) a aussi démontré que dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec, les manufacturiers, de par leur position de donneurs d'ordres, occupent une place dominante par rapport aux sous-traitants et aux fournisseurs. En conséquence, les manufacturiers ont été en mesure de façonner les institutions en fonction de leurs intérêts spécifiques.

En somme, nous pouvons donc comprendre qu'une institution constitue un cadre d'action pour les acteurs, et que ceux-ci élaborent leurs actions sous les contraintes qu'elle leur soumet (Campbell, 2004). Cependant, même si une institution historiquement ancrée devient le point de référence pour les acteurs et influence leurs actions, ces derniers ont toujours la possibilité de la transformer de manière à ce qu'elle soit plus efficace ou plus représentative de leurs intérêts. En fait, pour Hall et Taylor (1996) ainsi que Mahoney (2000), les institutions vont se reproduire et se maintenir si les acteurs jugent que les bénéfices qu'ils en retirent sont satisfaisants. En regard de notre objet d'étude, nous pouvons donc comprendre qu'une entreprise membre suivra les orientations de l'association patronale à laquelle elle adhère si elle juge qu'elles sont bénéfiques pour elle (Schmitter et Streeck, 1981 et 1999). Si ce n'est pas le cas, elle visera alors à modifier cette voie institutionnelle. L'acteur patronal peut donc être considéré comme un entrepreneur institutionnel (Crouch, 2005) en mesure de transformer, voire de créer les institutions d'action collective de manière à ce qu'elles répondent davantage à ses intérêts spécifiques.

Dans le cadre de nos travaux, le néo-institutionnalisme fournit ainsi les bases théoriques nécessaires pour mieux comprendre d'une part comment les institutions peuvent contraindre les choix et les actions de leurs adhérents (Pierson, 2000; Campbell, 2004; Thelen, 2003), ce qui suppose une certaine influence des associations patronales sur ses membres. D'autre part, ce corpus théorique permet de mettre en évidence la capacité des

acteurs de transformer les institutions d'action collective de manière à ce qu'elles soient plus représentatives de leurs intérêts spécifiques, ce qui met en évidence la possibilité que des entreprises membres puissent influencer les orientations et les pratiques des associations patronales.

1.3 Tendances en matière d'action collective patronale

Cette section démontre les grandes tendances en matière d'action collective patronale. Elle permet également de dresser un portrait général de la représentation des intérêts des employeurs en Europe et en Amérique du Nord (États-Unis, Canada et Québec).

1.3.1 Décentralisation et centralisation des relations industrielles

La littérature fait état de deux tendances fortes et opposées en matière d'action collective patronale : la décentralisation des relations industrielles ainsi que la coordination entre les firmes (centralisation).

Tout d'abord, la tendance à la décentralisation des relations industrielles est étroitement liée au déclin de la négociation coordonnée et, plus généralement, de l'action collective patronale (Laroche, 2007). En effet, nous remarquons un désir chez les employeurs de décentraliser les relations industrielles et de les réintégrer aux réalités de leurs entreprises. Selon Traxler (2006), cette décentralisation rend les associations patronales vulnérables et diminue leur capacité à agir collectivement. La décentralisation des relations industrielles et de la négociation collective permettrait ainsi aux entreprises membres d'obtenir une plus grande flexibilité dans leurs actions et de bénéficier d'un pouvoir accru au niveau local. Ce faisant, elles sont plus en mesure d'influencer le contenu des conventions collectives, et plus largement, les résultats des relations du travail (Laroche, 2007). De plus, la forte concurrence reliée à la mondialisation incite les employeurs à décentraliser davantage les négociations de manière à adapter les conditions de travail à leur propre réalité.

Une autre tendance montre plutôt l'intérêt des entreprises à s'associer afin d'augmenter leur pouvoir sur le marché du travail. Selon Behrens (2004), différentes motivations comme le pouvoir syndical, l'encadrement législatif ou les incertitudes économiques liées à la mondialisation amèneraient les employeurs à utiliser davantage les associations patronales pour améliorer leur capacité d'influence au-delà des lieux de travail, notamment sur la question du développement de la main-d'œuvre, de la formation ou même de la santé et sécurité au travail. Notons toutefois que la coordination des actions patronales est surtout remarquée dans les pays européens. Le système de rapports collectifs centralisé donne en effet un rôle plus important aux associations patronales pour agir à des niveaux supérieurs. La section suivante permet d'illustrer cette tendance.

1.3.2 Les associations patronales dans le monde

Les organisations patronales en Europe retiennent beaucoup l'attention des chercheurs en relations industrielles, tout spécialement en ce qui concerne leur comportement associatif et leur rôle dans la négociation collective et la détermination des politiques publiques (Schmitter et Streeck, 1999; Behrens et Traxler, 2004; Traxler et Huemer, 2007). Cette tendance chez les employeurs européens à s'associer peut s'expliquer par le fait que ces pays ont historiquement présenté un système de relations du travail centralisé et des structures de négociation collective élargies. Plusieurs organisations intersectorielles de niveau supérieur (*National "peak" employer organisation*), ci-après nommées « organisations faïtières », sont ainsi actives sur le territoire européen et regroupent des employeurs en provenance de plusieurs secteurs économiques (Carley et al., 2010). Ces organisations visent différents domaines de représentation, regroupant ainsi des entreprises de toute taille, provenant de secteurs variés et ayant des orientations commerciales différentes (Carley et al., 2010). De plus, dans les pays où les négociations se déroulent au niveau du secteur ou de la branche, il revient aux associations sectorielles de mener les négociations collectives. Par exemple, l'organisation de la concurrence sur un marché des produits demeure, aux yeux des acteurs patronaux et syndicaux du secteur hôtelier en France, un des objectifs essentiels de leur action (DARES, DRT et Université

de Paris I, 2005). Ainsi, de par la diversité des enjeux de la négociation collective en hôtellerie, cette régulation s'opère à travers les conventions collectives de branches.

Le tableau 1 présente des données quant au nombre d'associations patronales actives dans certains pays européens. Il permet également de déterminer le domaine de représentation de ces associations, selon qu'elles regroupent toute forme d'entreprises provenant de secteurs variés, qu'elles représentent uniquement de la petite ou de la moyenne entreprise, ou qu'elles regroupent uniquement les producteurs de type artisanal. Ce tableau montre également quelles sont les associations qui agissent au sein de secteurs industriels spécifiques. Selon les données du tableau 1, le nombre d'associations patronales varie considérablement selon les systèmes nationaux de relations industrielles. Par exemple, dans des pays tels que la Finlande et le Royaume-Uni, nous ne retrouvons qu'une seule « organisation faïtière ». Cependant, nous remarquons que la représentation patronale est plus fragmentée dans certains autres pays : 8 « organisations faïtières » en Suède, 9 en Hongrie et 14 en Italie. Les données disponibles démontrent en fait que ces grandes associations sont en mesure d'exercer leurs activités au sein de plusieurs industries et qu'elles regroupent par le fait même des entreprises présentant des intérêts variés (Behrens et Traxler, 2004). Nous convenons que le tableau suivant ne présente pas des données de pays puissants de l'Europe tels que la France et l'Angleterre. Cependant, le but de ce dernier est de démontrer la très grande variabilité des associations patronales centrales nationales entre les pays ainsi que leur manque d'homogénéité.

Tableau 1 : Nombre d'associations patronales centrales nationales (*NPEOs*) en Europe, selon leur secteur d'activité.

Pays	Générale, inter-industrie	PME	Métier d'art (production artisanale)	Autres	Secteur spécifique	Nombre total "NPEOs"
Finlande	EK					1
Royaume-Uni	CBI					1
Suède	SN	SAO-Småföretagarna, Sinf		Arbetsgivarallians en (non-lucratif), Idea (non-lucratif et bénévolat), KFO (coopérative et non-lucratif), KFS et Pacta		8
Hongrie	MGYOSZ, VOSZ	IPOSZ, KISOSZ	IPOSZ, OKISZ	MOSZ, OKISZ et ÁFEOSZ (coopératives), STRATOSZ	AMSZ (agriculture), MOSZ (agriculture), KISOSZ (commerce), ÁFEOSZ	9
Italie	Confindustria	Confapi, Confesercenti	CLAAI, CNA, Confartigianato	AGCI, Confcooperative, Legacoop et UNCI (coopératives)	CIA, Coldiretti et Confagricoltura (tous en agriculture), Confcommercio et Confesercenti (commerce, tourisme, services), Confapi (manufacturiers)	14

Source : *European industrial relations observatory, 2010. Developments in social partner organisations – employer organisation, p.4-6.*

N.B : Il est à préciser que certaines *NPEOs* du tableau ci-dessus se retrouvent dans plus d'une classification, car elles représentent différentes tailles d'entreprises dans différents secteurs.

En observant les données du tableau 1, nous pouvons avancer que les associations patronales en Europe sont très bien organisées et qu'elles jouent un rôle actif dans les sphères des relations du travail et des politiques publiques (Behrens et Traxler, 2004 ; Carley et al., 2010).

En ce qui a trait aux associations patronales en Amérique du Nord, des chercheurs tels que Crouch (1993) ainsi que Kochan et Katz (1988), ont démontré que le régime des rapports collectifs n'est pas favorable à la centralisation des relations du travail. Aux États-Unis, on note une approche particulièrement individualiste, où les organisations patronales, en tant que mécanisme de promotion des intérêts des employeurs, sont quasiment inexistantes (Behrens et Traxler, 2004). Les chercheurs Kochan et Katz (1988) associent cette décentralisation aux États-Unis à la baisse du pouvoir syndical lors des négociations, et que cette structure de négociation n'est pas favorable pour les syndicats et leurs membres. Selon Katz (1993), cette tendance à la décentralisation s'explique par trois facteurs : un nouvel équilibre du pouvoir entre les parties, la diversification des structures des entreprises et des intérêts des travailleurs, ainsi que la réorganisation du travail. Les employeurs, afin de maximiser leur pouvoir au niveau local, ont donc initié une importante vague de décentralisation des structures de négociation collective.

Au Canada et au Québec, la nature décentralisée du système des rapports collectifs est aussi défavorable à l'action collective patronale aux fins de négociation (Crouch, 1993). Pourtant, de manière historique, les employeurs ont cherché à coordonner leurs actions sur de nombreux sujets. L'action collective patronale remonte en effet à l'avènement de la révolution industrielle et du développement du syndicalisme moderne (Delorme et al., 1994). Pourtant, peu d'études ont cherché à comprendre leur logique d'action. La dernière qui a été recensée sur ce sujet remonte en 1994 par les chercheurs François Delorme, Régis Fortin et Louis Gosselin. Ces auteurs ont proposé une typologie de la représentation patronale qui reposait sur les liens entre les diverses associations recensées et la négociation collective, considérée comme l'activité centrale des relations industrielles. Ainsi, Charest, Laroche et Hickey (à paraître) tentent de combler cette lacune dans le cadre de leur recherche sur les logiques de représentation et d'action des associations patronales. D'après les données de cette récente étude, nous pouvons constater que le nombre d'associations patronales au Québec varie grandement selon le secteur industriel (voir tableau 2).

Tableau 2 : Associations patronales québécoises sectorielles

SECTEUR	Nombre d'associations	SECTEUR	Nombre d'associations
Agriculture et pêche	36	Produits informatiques, électroniques et électriques	6
Foresterie et exploitation forestière	16	Matériel de transport	4
Extraction minière	8	Meubles et produits connexes	3
Services publics	8	Activités diverses de fabrication	4
Construction	42	Commerce de gros	10
Aliments, boissons et tabac	13	Commerce de détail	27
Textiles et produits textiles	1	Transport et entreposage	15
Vêtements et produits en cuir	5	Finance, assurances, immobiliers et location	22
Produits en bois	3	Services professionnels, scientifiques et techniques	32
Papier	2	Services aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien	6
Impression et activités connexes	1	Enseignement	21
Pétrole, charbon et produits chimiques	7	Soins de santé et assistance sociale	10
Caoutchouc et plastique	1	Information, culture et loisirs	73
Produits minéraux non métalliques	5	Hébergement et services de restauration	22
Première transformation des métaux	2	Autres services, sauf administrations publiques	7
Produits métalliques	0	Administrations publiques	24
Machines	1	TOTAL	437

Source : Laroche, Mélanie, Charest, Jean et Hickey, Rob. Communication dans le cadre du Colloque portant sur les associations patronales en Europe. À paraître.

Les résultats de cette étude en cours démontrent que l'acteur patronal est bien organisé au Québec (437 associations). Nous pouvons également remarquer que le nombre d'associations patronales varie grandement selon le secteur. Nous retrouvons par exemple 73 associations dans le secteur de l'information, culture et loisirs et 42 dans l'industrie de la construction, alors qu'une seule association est active dans le secteur des textiles ainsi que caoutchouc et plastique.

Mentionnons aussi que le modèle québécois se distingue plus particulièrement du modèle nord-américain en raison du poids respectif des différents acteurs sociaux et de leurs orientations stratégiques. Ce qui distingue le plus le Québec par rapport au reste du Canada, c'est la présence, en termes quantitatif et qualitatif, de l'acteur syndical. C'est en effet au Québec que le taux de syndicalisation est le plus élevé en Amérique du Nord (38,9% en 2010 selon Statistique Canada) ainsi qu'une présence significative sur le terrain des relations du travail et de l'organisation du travail (Bélanger et Lévesque, 2002). Les acteurs syndicaux participent également de plus en plus publiquement à des enjeux du marché du travail et à des décisions stratégiques en entreprise, établissant ainsi une relation de partenariat avec les employeurs. Le contexte institutionnel québécois se distingue donc des autres provinces canadiennes et des États-Unis sur cet aspect.

Le Québec se distingue également par la spécificité du droit des rapports collectifs lorsque nous le comparons aux autres provinces canadiennes (Coutu et al. 2009), et est traditionnellement jugé plus favorable à l'acteur syndical et à la négociation collective. De nombreux organismes permanents et des activités informelles de concertation entre les partenaires sociaux ont aussi été mis sur pieds : les sommets économiques, le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, la Commission des partenaires du marché du travail, la Commission des normes, le Forum des générations, etc. (Jalette, 2005). Ceci vise à aménager de nouvelles formes d'institutions intermédiaires susceptibles d'influencer les pratiques en matière de formation, de stratégies industrielles et de développement régional et local (Charest 2004 et 2007; Bélanger et Lévesque, 2002). Il s'agit là de facteurs qui pourraient justifier des formes plus variées d'action collective patronale sur le territoire québécois. Elles sont également actives et se réseautent entre

elles pour mener certaines luttes, notamment par le biais du Conseil du patronat du Québec (CPQ), la seule véritable confédération patronale en Amérique du Nord.

Le degré de centralisation des rapports collectifs affecte les formes, les structures et les rôles assumés par les associations patronales. Bien qu'en Europe les associations patronales jouent un rôle actif dans les relations du travail, nous remarquons selon certaines études relatées que la situation semble différente en Amérique du Nord (Laroche, 2007). Pourtant, les données issues des travaux de Charest, Laroche et Hickey (à paraître) démontrent que les employeurs ont tendance à s'associer, autant au plan sectoriel que national. Malgré les négociations à l'échelle locale, il n'en demeure pas moins qu'au Québec, les associations patronales sont appelées à jouer un rôle actif dans le système de relations industrielles que ce soit par le biais de la représentation politique ou par leur participation dans de nombreuses institutions du marché du travail (CCTM, CPMT, CSMO, etc.).

CHAPITRE 2 : LA PROBLÉMATIQUE ET LE MODÈLE D'ANALYSE

Ce chapitre a pour but de présenter dans un premier temps la problématique observée suite à la littérature recensée sur les acteurs patronaux. Nous énoncerons par la suite l'objectif de notre recherche. Nous élaborerons également sur les différents éléments qui composent le modèle d'analyse de la recherche et les concepts seront présentés sous une forme opérationnelle. Finalement, le chapitre présentera les propositions que ce mémoire vise à vérifier avec les relations que nous aurons établies.

2.1 La problématique

La recension des écrits nous a permis de constater que l'acteur patronal a surtout retenu l'attention des chercheurs européens. La situation est bien différente en Amérique du Nord. Au Québec, les études portant sur les associations patronales sont encore plus rares et remontent à plusieurs années. La dernière ayant été répertoriée est celle réalisée par Delorme, Fortin et Gosselin en 1994. Nous remarquons donc un grand vide dans les recherches scientifiques à ce sujet. Ce constat est plutôt étonnant, car les employeurs et leurs organisations constituent actuellement la principale force motrice derrière les développements politiques et économiques dans notre société actuelle (Charest, Laroche et Hickey, à paraître).

La revue de littérature du chapitre I nous offre un cadre théorique intéressant afin de saisir une modélisation se rattachant aux facteurs influençant le comportement associatif des employeurs et la logique derrière le regroupement des acteurs patronaux. Notons toutefois que peu d'études, sinon aucune, s'intéressent aux effets de la coordination des actions patronales sur les pratiques des entreprises membres d'une association. Dans les écrits récents, peu d'importance est accordée à la capacité d'influence des associations patronales sur ses membres, ou alors sur les moyens pour y parvenir. Par ailleurs, le

même traitement est réservé à la capacité des entreprises membres à influencer les actions des associations patronales.

Bref, nous croyons pertinent de combler ce vide dans la littérature en nous intéressant spécifiquement à cette double influence existante entre les entreprises membres (acteurs individuels) et les acteurs collectifs. Notre apport sera limité à l'étude des associations patronales québécoises, et plus spécifiquement à celles qui sont actives dans le secteur de l'hôtellerie.

2.2 Objectif et questions de recherche

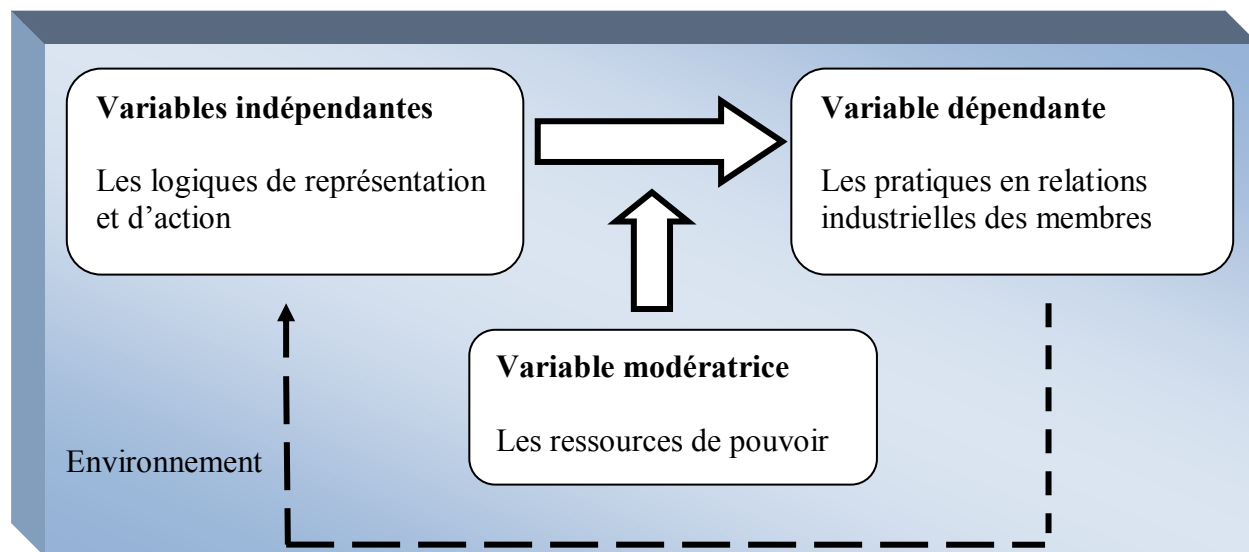
À la lumière de ces constats, l'objectif de la recherche est double : non seulement nous désirons apporter une contribution scientifique quant à l'impact de l'action collective patronale sectorielle sur les pratiques de relations industrielles locales, mais nous voulons également étudier comment des entreprises membres peuvent mobiliser leurs ressources de pouvoir pour influencer les actions des associations patronales. Ces objectifs de recherche nous amènent à nous interroger sur deux grands sujets en lien avec l'action collective patronale. Tout d'abord, *quel est l'impact des logiques de représentation et d'action des associations patronales sur les pratiques en relations industrielles?* D'autre part, puisqu'il existe une interdépendance entre les associations patronales et leurs membres, nous pouvons également nous demander comme seconde question : *comment les entreprises membres peuvent utiliser leurs ressources de pouvoir afin d'influencer les actions des associations patronales?*

2.3 Le modèle d'analyse

En fonction de notre positionnement théorique, le modèle d'analyse présenté par le schéma 1 permet de mieux comprendre la relation entre les divers concepts de cette recherche. Le modèle et les concepts seront ensuite exposés sous une forme opérationnelle afin de permettre la collecte des données. Finalement, les propositions

théoriques que la recherche tente de vérifier seront établies et donneront un sens aux relations entre les concepts.

Schéma 1 : Modèle d'analyse



Le schéma ci-dessus représente les variables de notre étude. Nous pouvons constater que nous avons deux variables indépendantes dans notre recherche : les logiques de représentation ainsi que les logiques d'action. Nous considérons dans cette étude que ces deux variables ont une influence sur les pratiques en relations industrielles des membres, ce qui constitue notre variable dépendante. Précisons que nous croyons à un effet de rétroaction possible des pratiques de relations industrielles des membres sur les variables indépendantes. Cette rétroaction possible est illustrée par une flèche pointillée, car il ne s'agit pas de notre objet d'étude premier. Finalement, nous considérons que la relation entre les logiques de représentation ainsi que les logiques d'action sur les pratiques de relations industrielles des membres sont modérées par les ressources de pouvoir des employeurs et des organisations patronales.

Afin de bien comprendre l'objet d'étude, c'est-à-dire les associations patronales, nous allons définir les concepts que nous avons repérés dans la revue de littérature. Nous élaborerons par la suite notre cadre opératoire, c'est-à-dire l'opérationnalisation de chacun

des concepts jusqu'aux indicateurs. Nous aurons recours pour y parvenir à la méthode de construction inductive et de l'abduction.

2.3.1 Les logiques de représentation

Tout d'abord, le premier concept à définir dans notre modèle conceptuel est celui des logiques de représentation. Ce dernier n'a pas été clairement défini dans la littérature et constitue plutôt un regroupement d'idées développé par les chercheurs Charest, Laroche et Hickey (à paraître).

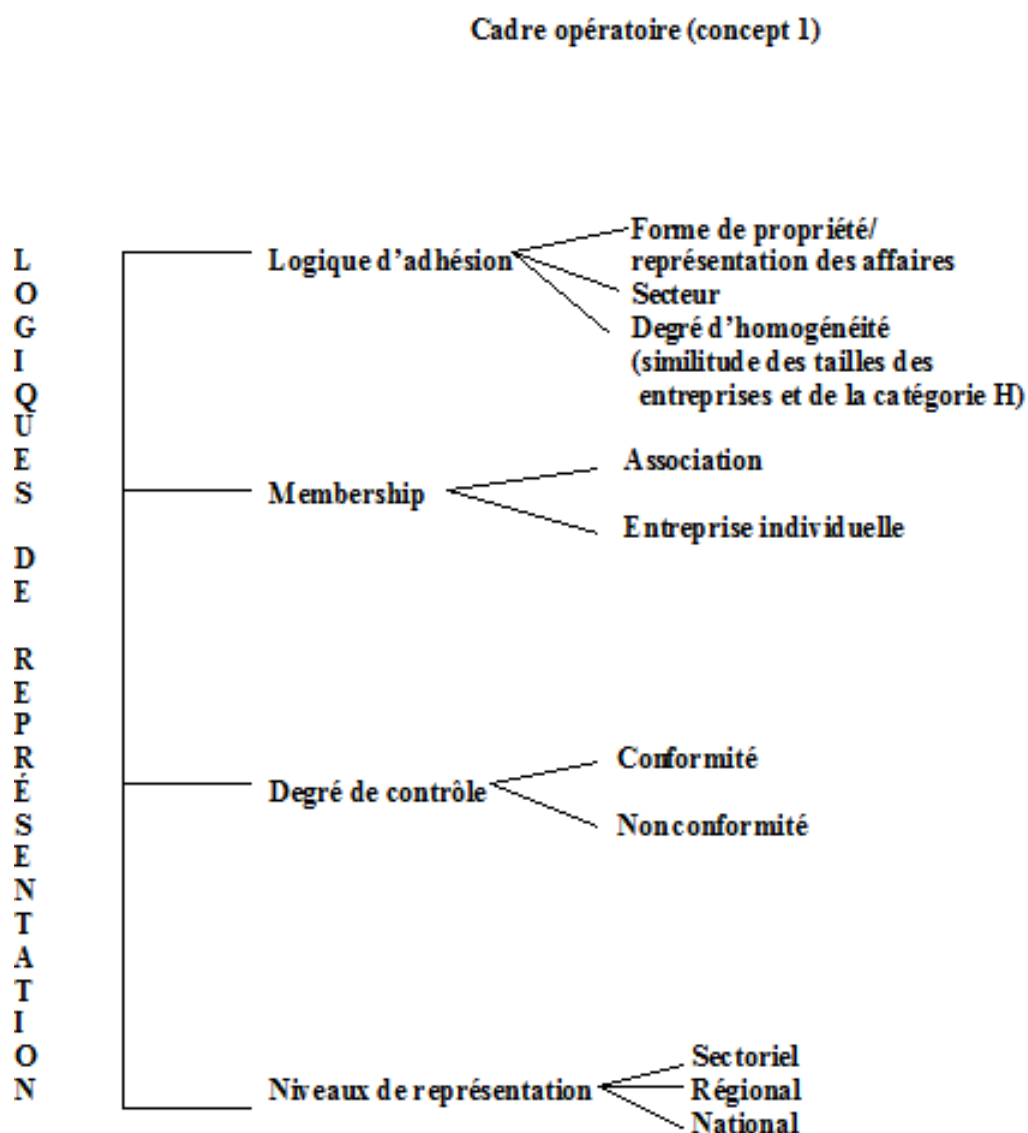
Puisque notre modèle d'analyse repose sur une variété de formes organisationnelles des associations patronales redevables à des valeurs et à l'idéologie promues par les associations, à leur forme et à leur structure, aux services offerts et à leur portée géoéconomique (régionale, sectorielle, provinciale, nationale), les auteurs Charest, Laroche et Hickey (à paraître) se sont inspirés de plusieurs théories élaborées par différents auteurs afin de développer les logiques de représentation (Schmitter et Streeck, 1981 et 1999; Schneider et Grote, 2006; Traxler, 2003, 2004 et 2007, etc.).

D'après Charest, Laroche et Hickey (à paraître), les logiques de représentation incluent la notion de *membership* élaborée par les auteurs Schmitter et Streeck (1981 et 1999), laquelle réfère aux interactions entre une association et ses membres. Il s'agit de la capacité de prendre en considération les besoins de ses membres et de bien représenter leurs intérêts, lesquels varient notamment en fonction de la taille des organisations membres, des niches de marché qu'elles exploitent et du degré de concurrence entre elles. Également, ces derniers se sont inspirés des théories de l'action collective patronale de Schneider et Grote (2006) afin de comprendre les logiques sous-jacentes des comportements des acteurs patronaux. Pour les besoins de cette recherche, nous allons définir les logiques de représentation comme étant les logiques sous-jacentes derrière la constitution des organisations et leurs formes organisationnelles dont leurs structures et les niveaux auxquelles elles agissent (Charest, Laroche et Hickey, à paraître). Ces

logiques incluent également toutes les formes que peuvent prendre les associations patronales et constituent la première variable indépendante dans notre étude.

Les logiques de représentation sont constituées de quatre dimensions : la logique d'adhésion, le *membership*, le degré de contrôle ainsi que le niveau de représentation. Voici la schématisation de ce concept permettant de visualiser chacun des éléments à élaborer :

Schéma 2 : Cadre opératoire concept 1 (Logiques de représentation) :



Tout d'abord, la **logique d'adhésion** a été très étudiée dans les recherches en relations industrielles, entre autres par les chercheurs Schmitter et Streeck (1981 et 1999). Ces auteurs la définissent comme la capacité de prendre en considération les besoins de ses membres et de bien représenter leurs intérêts, lesquels varieront notamment en fonction de la taille des organisations membres, des niches de marché qu'elles exploitent et du degré de compétition. Afin de la mesurer, nous observerons le milieu d'affaires à l'intérieur duquel opère une association (le secteur), le degré d'homogénéité [similitude des tailles des entreprises et leur nombre d'étoiles (catégorie H)] ainsi que leur forme de propriété (Traxler et Huemer, 2007).

Les logiques de représentation renferment également la notion de *membership*. Selon Schmitter et Streeck (1981 et 1999), le *membership* réfère aux interactions entre une association et ses membres. Plus précisément, il s'agit de la composition des membres d'une association patronale. Afin d'observer sa composition dans la réalité, nous tenterons de voir si les membres d'une association sont des membres associatifs (d'autres associations patronales) ou des membres corporatifs, en l'occurrence des représentants d'entreprises hôtelières.

D'autre part, le **degré de contrôle** s'avère intéressant à étudier afin de comprendre les logiques de représentation. Ce terme réfère au degré de centralisation entre chacune des associations (Traxler, 2003). Afin de savoir si une association patronale a un degré de contrôle sur ses membres, nous devons observer si ceux-ci se conforment ou non aux règles établies par l'association. Alors, nous pouvons comprendre qu'une association peut imposer des limites à ses membres, car ces derniers doivent agir selon le cadre institutionnel qu'elle établit afin de bénéficier de ses services. Tel que nous l'avons mentionné dans la première section de ce mémoire, Laroche (2007) mentionne que le contrôle d'une association peut être considéré comme faible pour trois raisons : 1) si les membres ont le pouvoir de procéder à des négociations individuelles dans le cas où leurs intérêts ne sont pas liés à celles menées par le groupe; 2) s'ils peuvent organiser de façon autonome l'action industrielle; 3) s'ils paient leurs employés plus cher que le montant

fixé par l'entente signée par l'association. Ainsi, le degré de contrôle d'une association patronale sur ses membres passe par la représentativité qualitative (Laroche, 2007 :105).

Finalement, le **niveau de représentation** des associations est pertinent à analyser afin de cerner les logiques de représentation. Selon Traxler et Huemer (2007), nous pouvons diviser le niveau de représentation des associations patronales en trois niveaux : sectoriel, régional et national. Nous vérifierons donc si une association patronale agit seulement dans le secteur de l'hôtellerie ou si, dans certaines situations, elle peut s'associer stratégiquement avec d'autres secteurs d'industries (par exemple participer au Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie touristique au Québec). Pour étudier la représentation au point de vue régional, nous examinerons si des associations patronales représentent des hôteliers à la grandeur du Québec (par exemple l'Association des hôteliers du Québec). Finalement, nous observerons la représentation au point de vue national, car il est possible que des associations patronales puissent agir non seulement au Québec, mais également ailleurs au Canada. Le tableau 3 reprend l'ensemble des dimensions retenues pour le concept des logiques de représentation ainsi que quelques exemples d'indicateurs pour chaque dimension :

Tableau 3 : Décomposition du concept des logiques de représentation

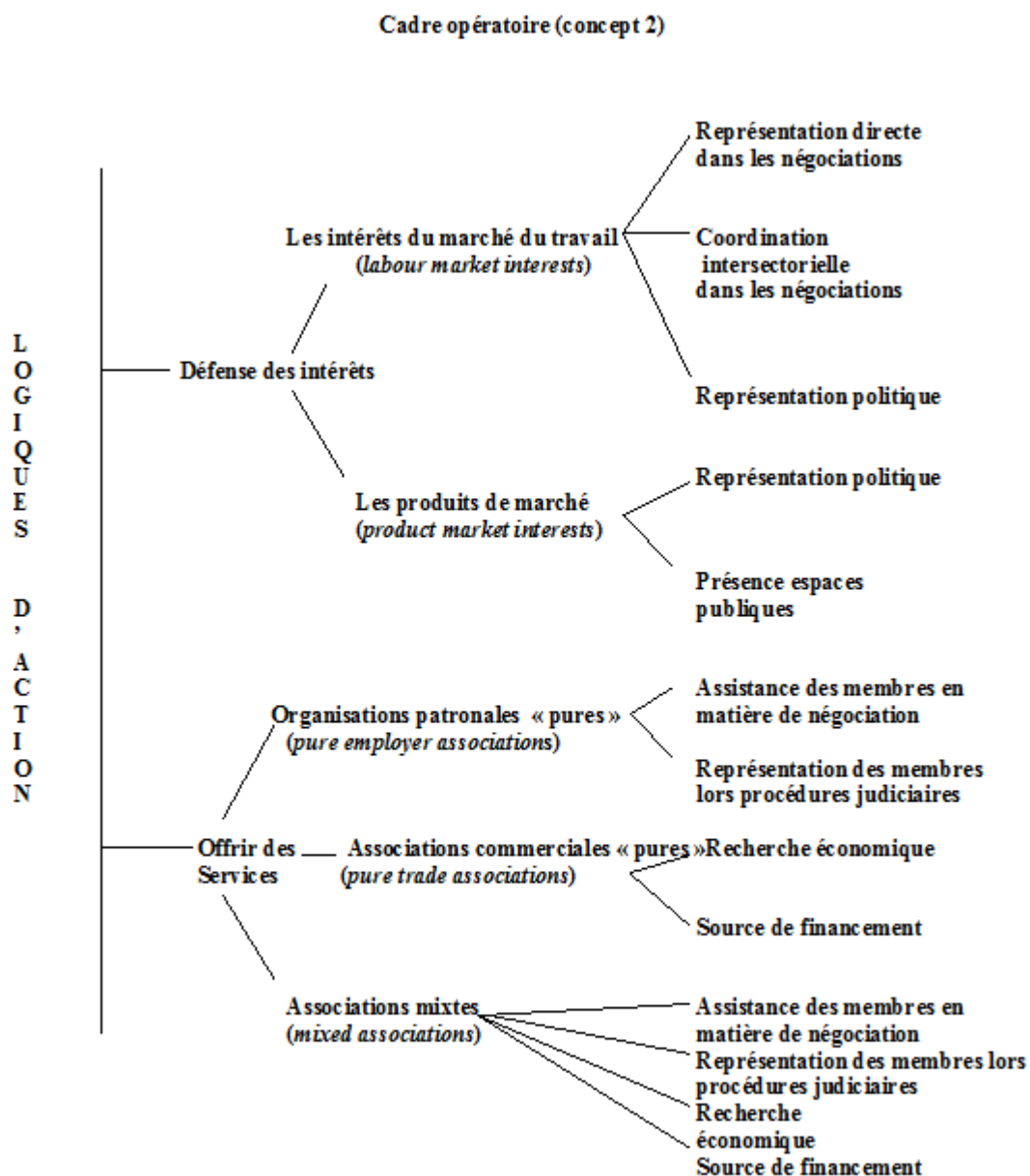
Concept	Dimensions	Indicateur
Logiques de représentation	Logique d'adhésion	- Forme de propriétés /représentation des affaires - Secteur - Degré d'homogénéité (similitudes des tailles et catégorie H)
	<i>Membership</i>	-Association -Entreprise membre
	Degré de contrôle	- Conformité - Non-conformité
	Niveau de représentation	- Sectoriel - Régional - National

2.3.2 Les logiques d'action

Le deuxième concept à développer est celui des logiques d'action. Ce terme représente une construction élaborée par les chercheurs Charest, Laroche et Hickey (à paraître). Ces derniers se sont inspirés de Schmitter et Streeck (1981 et 1999) qui ont développé le terme de logique d'influence qui réfère aux interrelations des associations patronales avec les représentants des corps politiques et/ou des associations syndicales. Notons également que les chercheurs Charest, Laroche et Hickey ont utilisé les publications de Franz Traxler (2003; 2004; 2007) afin d'élaborer les logiques d'action. En effet, Traxler étudie depuis plusieurs années la dynamique des associations patronales dans le système des relations industrielles (système politique, économique, etc.). D'après lui, les logiques d'action contiennent deux intérêts essentiels au sein des associations patronales : la défense des intérêts (*interest representation*) ainsi que l'offre de services (*services activities*). En revanche, notre étude propose un concept plus inclusif, les logiques d'action, qui pourra non seulement prendre en considération l'influence des associations patronales sur les relations de travail et sur les politiques publiques, mais également dans les institutions du marché du travail (par exemple au Québec, dans les Comités sectoriels de main-d'œuvre, à la Commission des partenaires du marché du travail, au Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre ou à la Commission de la santé et de la sécurité du travail). En conséquence, nous pouvons mentionner que les logiques d'action représentent le fondement des actions des associations à divers niveaux du système des relations industrielles, qui va de l'entreprise jusqu'aux politiques publiques (Charest, Laroche et Hickey, à paraître). Ces logiques représentent notre deuxième variable indépendante.

Selon Traxler (2007), une association patronale remplit deux fonctions principales : défendre les intérêts des employeurs et offrir des services. Ces deux fonctions correspondent aux deux principales dimensions du concept de la logique d'action (voir schéma 3, page suivante).

Schéma 3 : Cadre opératoire concept 2 (Logiques d'action)



Tout d'abord, les logiques d'action impliquent la notion de **défense des intérêts**. Selon Traxler et Huemer (2007), les associations patronales peuvent défendre deux principaux types d'intérêts : les intérêts liés au marché du travail (*labour market interests*) ainsi que les intérêts liés au marché du produit (*product market interests*). Comme le nom

l'indique, les « *labour market interests* » défendent les intérêts reliés aux marchés du travail, plus précisément, ceux qui sont liés aux rapports au travail (Behrens et Traxler, 2004). Nous pouvons la mesurer en vérifiant si une association patronale fait de la représentation directe dans les négociations, de la coordination intersectorielle dans les négociations ou bien de la représentation politique. Les « *product market interests* » réfèrent quant à eux aux intérêts au marché du produit, plus spécifiquement les intérêts en lien avec les autres entreprises, les fournisseurs, les clients, etc. (Behrens et Traxler, 2004). Les associations seront donc appelées à défendre leurs membres sur toutes les questions reliées aux activités économiques, aux produits fabriqués et même au développement industriel. Nous évaluerons si les associations effectuent de la représentation politique (*lobbying*) ou si elles sont présentes dans des espaces publics (par exemple des foires).

D'autre part, les logiques d'action réfèrent également à une autre dimension : **l'offre de services**. Selon Traxler (2004 et 2007), les types de services qu'offre une association dépendent principalement de leur profil de représentation. Ces profils peuvent se présenter sous trois formes : les organisations patronales « pures », les associations commerciales « pures » ainsi que les associations mixtes. Les organisations patronales « pures » veillent à la défense des intérêts uniquement reliés au marché du travail. En conséquence, ce type d'organisation offre des services qui ne visent que les relations industrielles. Ces services peuvent être par exemple l'assistance des membres en matière de négociation ou la représentation des membres lors de procédures judiciaires. Les associations commerciales « pures » représentent quant à elles les intérêts commerciaux de ses membres. Ces dernières peuvent soutenir leurs membres en effectuant de la recherche économique pour eux ou alors en les appuyant financièrement. Ce type d'association patronale peut contribuer à améliorer la performance économique de leurs membres ou leur offrir du soutien en matière d'aide aux programmes publics (tel que la formation professionnelle). Finalement, les **associations mixtes** défendent à la fois les intérêts commerciaux (matière économique) et liés au marché du travail (services reliés aux relations industrielles). Le tableau 4 regroupe les éléments qui composent le concept

des logiques d'action. Ce tableau nous permet de comprendre que les différentes catégories d'associations patronales représentent des intérêts distincts :

Tableau 4 : Décomposition du concept des logiques d'action

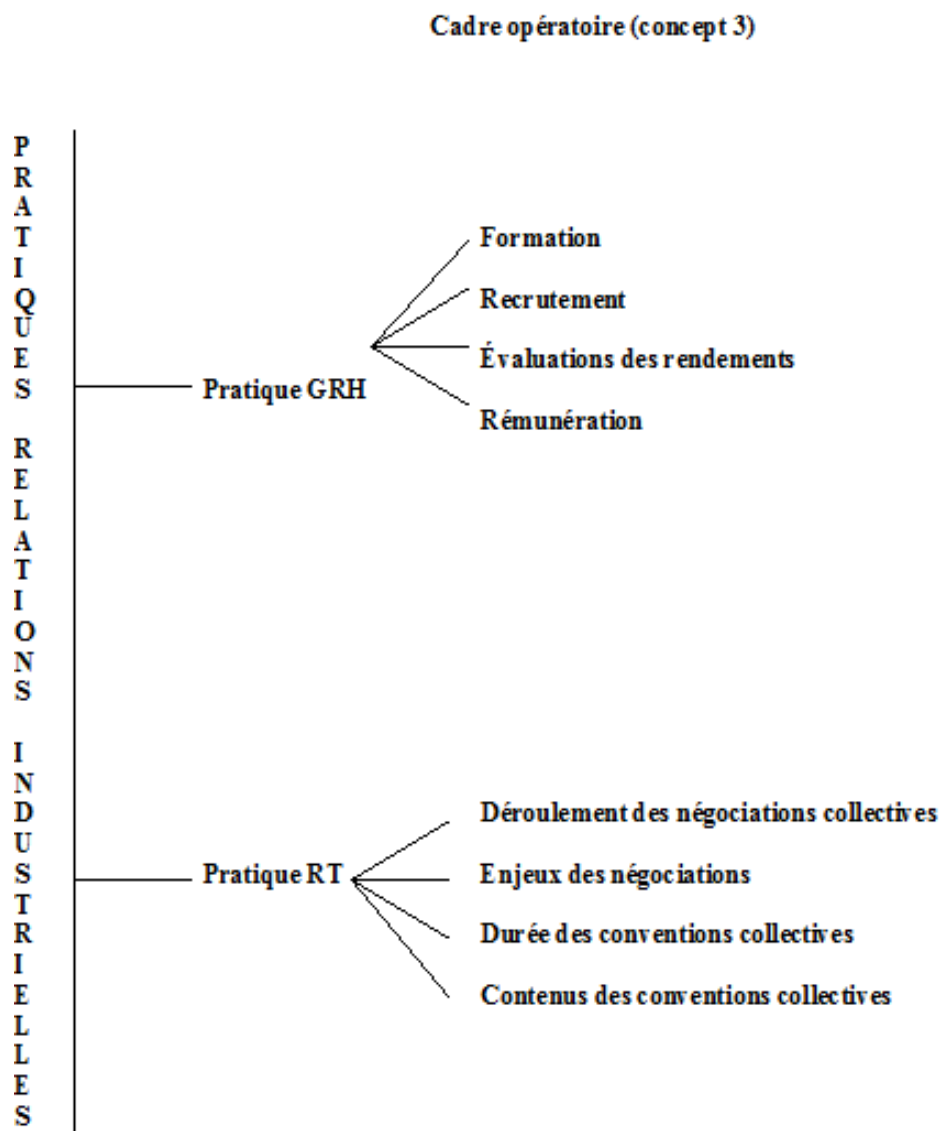
Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Logiques d'action	Défense des intérêts	Les intérêts du marché du travail (<i>Labour market interests</i>)	-Représentation directe dans les négociations -Coordination intersectorielle dans les négociations -Représentation politique
		Les intérêts liés au marché du produit (<i>Product market interests</i>)	-Présences dans les espaces publics (par exemple, foire) -Représentation politique (<i>lobbying</i>)
	Offrir des services	Les organisations patronales « pures » (<i>Pures employer associations</i>)	-Assistance des membres en matière de négociation -Représentation des membres lors de procédures judiciaires
		Les associations commerciales « pures » (<i>Pures trade associations</i>)	-Faire de la recherche économique -Donne des sources de financement
		Les associations mixtes (<i>Mixed associations</i>)	-Assistance des membres en matière de négociation -Représentation des membres lors de procédures judiciaires -Faire de la recherche économique -Donne des sources de financement

2.3.3 Les pratiques en relations industrielles des membres

Afin de mieux évaluer l'influence des associations patronales sur leurs membres, nous avons choisi de nous en remettre aux pratiques locales qu'ils élaborent. Nous pourrions ainsi déterminer si les grandes orientations ou les actions des associations patronales se reflètent dans les pratiques locales des membres. Plusieurs types de pratiques des membres peuvent être considérés, mais nous nous sommes inspirés d'un concept élaboré par Jalette (1997), les pratiques de relations industrielles, lesquelles englobent autant les pratiques de relations du travail que les pratiques de gestion des ressources humaines. Ces pratiques réfèrent aux « programmes et activités instaurés en gestion des ressources humaines et en relations du travail ». Les activités de gestion des ressources humaines implantées et gérées par l'employeur de même que les dispositions négociées entre un syndicat et un employeur correspondent à ce que nous entendons par l'expression « des pratiques en relations industrielles » (Jalette, 1997 :6).

Les pratiques en relations industrielles des membres sont composées de deux dimensions : les pratiques en gestion des ressources humaines ainsi que les pratiques en relations de travail. Le schéma 4 à la page suivante permet de visualiser la représentation de ce concept.

Schéma 4 : Cadre opératoire concept 3 (Pratiques relations industrielles des membres)



Les **pratiques en gestion des ressources humaines** regroupent, selon Jalette (1997), toutes les activités de gestion des ressources humaines implantées et gérées par l'employeur. Les pratiques de gestion des ressources humaines des associations patronales et des entreprises membres peuvent être évaluées en observant leurs programmes de formation, de recrutement, l'évaluation des rendements ainsi que leur programme de rémunération. C'est donc à partir de ces indicateurs que nous pourrions voir si les pratiques en ce domaine sont affectées par les activités des associations patronales.

Les **pratiques en relations de travail** sont des dispositions négociées entre un syndicat et un employeur (Jalette, 1997). Les pratiques en relations de travail d'une association patronale sont liées directement aux entreprises, c'est-à-dire la relation entre employeurs/employés dans les hôtels pour notre cas. Dans le cadre de notre étude, nous avons retenu les pratiques de relations du travail les plus pertinentes pour notre sujet d'étude, plus spécifiquement celles se rapportant aux pratiques de négociations collectives. Nous pourrions observer ces pratiques en analysant la manière dont les négociations se déroulent, les enjeux de négociations, la durée des conventions collectives ainsi que les contenus des conventions collectives. Le tableau 5 ci-dessous regroupe l'ensemble des dimensions retenues pour les pratiques en relations industrielles des membres :

Tableau 5 : Décomposition du concept des pratiques en relations industrielles

Concept	Dimensions	Indicateurs
Les pratiques en relations industrielles des membres	Pratiques en gestion des ressources humaines	- Formation - Recrutement - Évaluation des rendements - Rémunération
	Pratiques en relations de travail (négociation collective)	- Déroulement des négociations collectives - Enjeux des négociations - Durée des conventions collectives - Contenus des conventions collectives

2.3.4 Les ressources de pouvoir

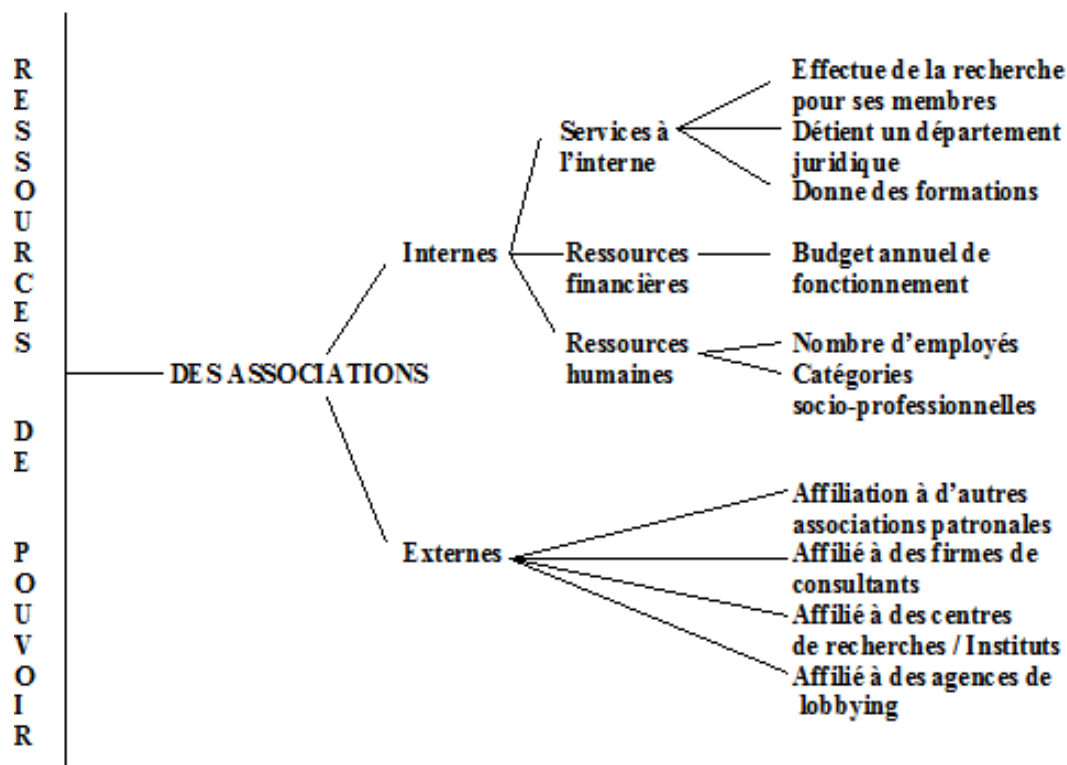
Finalement, nous allons élaborer sur le concept des ressources de pouvoir. Mentionnons que pour les besoins de cette recherche, nous développerons deux types de ressources : les ressources de pouvoir des associations et celles des entreprises membres.

2.3.4.1 Ressources de pouvoir des associations

Tout d'abord, en observant notre modèle d'analyse présenté plus haut (schéma 1), nous pouvons remarquer que le lien entre les logiques de représentation et d'action est influencé par les ressources de pouvoir des associations et leur capacité à les mobiliser (Charest, Laroche et Hickey, à paraître). Afin de bien définir les ressources de pouvoir, nous nous référons à la littérature qui a permis à plusieurs auteurs d'analyser la capacité d'influence des associations patronales sur leurs membres (voir Behrens et Traxler, 2004; Traxler et Huemer, 2007; Charest, Laroche et Hickey, à paraître).

Selon Behrens et Traxler (2004), les associations patronales jouent un rôle essentiel dans plusieurs domaines par le biais de la négociation collective, de l'influence politique et de la participation à de nombreux organismes officiels, etc. Le rôle des associations patronales peut être exercé grâce à leurs ressources de pouvoir, leur permettant ainsi d'avoir une influence dans le système des relations industrielles. Pour Traxler et Huemer (2007), les associations patronales peuvent grandement influencer les membres grâce aux services et activités qu'elles peuvent offrir. Par conséquent, les acteurs patronaux ayant des ressources limitées se tournent vers les services et programmes qu'offrent les associations, car elles représentent pour eux un moyen d'augmenter leur rapport de pouvoir en relations de travail. À la suite de la présentation de ces écrits et de l'objectif de notre recherche, nous retenons la conception des ressources de pouvoir des associations de Charest, Laroche et Hickey (à paraître). Selon eux, les ressources de pouvoir réfèrent à la capacité d'une association à mobiliser ses ressources internes (ressources financières, personnels de soutien, service de recherche, etc.) et ses ressources externes (réseautage, alliances, etc.), afin d'influencer le système des relations industrielles. De surcroît, les ressources de pouvoir des associations patronales comportent tous les moyens adoptés afin d'influencer les règles à leur avantage. Ces ressources de pouvoir auxquels les associations peuvent faire appel impliquent deux dimensions : celles de natures internes et externes.

Schéma 5 : Cadre opératoire concept 4 (Ressources de pouvoir des associations)



Les **ressources de pouvoir internes** des associations renvoient aux ressources qu'elles détiennent au sein même de leur organisation. Chez les associations patronales, nous pouvons identifier par la littérature trois types de ressources internes : l'offre de services à l'interne, les ressources financières et les ressources humaines. Selon Traxler et Huemer (2007) ainsi que Charest, Laroche et Hickey (à paraître), les associations patronales peuvent offrir des services à l'interne. Ces derniers peuvent être observés sur le terrain en regardant par exemple si les associations patronales du secteur hôtelier effectuent de la recherche pour ses hôteliers membres. Nous pouvons également vérifier si elles détiennent un département juridique ou donnent des formations. Les ressources financières constituent quant à elles tous les moyens monétaires que possède ou dont peut disposer une association patronale afin de fonctionner. Nous pouvons entre autres l'identifier en consultant le budget annuel de fonctionnement des associations hôtelières. Finalement, les ressources humaines représentent tous les avantages dont dispose l'association patronale pour fonctionner et se démarquer grâce à son personnel (au plan

qualitatif et quantitatif). À cet égard, nous observerons le nombre d'employés inclus dans l'association patronale ainsi que leurs qualifications (catégories socioprofessionnelles).

En ce qui a trait aux **ressources de pouvoir externes** des associations, ces dernières peuvent être représentées sous diverses formes (Traxler et Huemer, 2007; Charest, Laroche et Hickey, à paraître). Elles représentent tous les moyens extérieurs à l'association afin d'augmenter son pouvoir. Ainsi, ces dernières peuvent s'affilier à d'autres associations, ou également être affilié à des firmes de consultants, à des centres de recherches (instituts) ainsi qu'à des agences de lobbying.

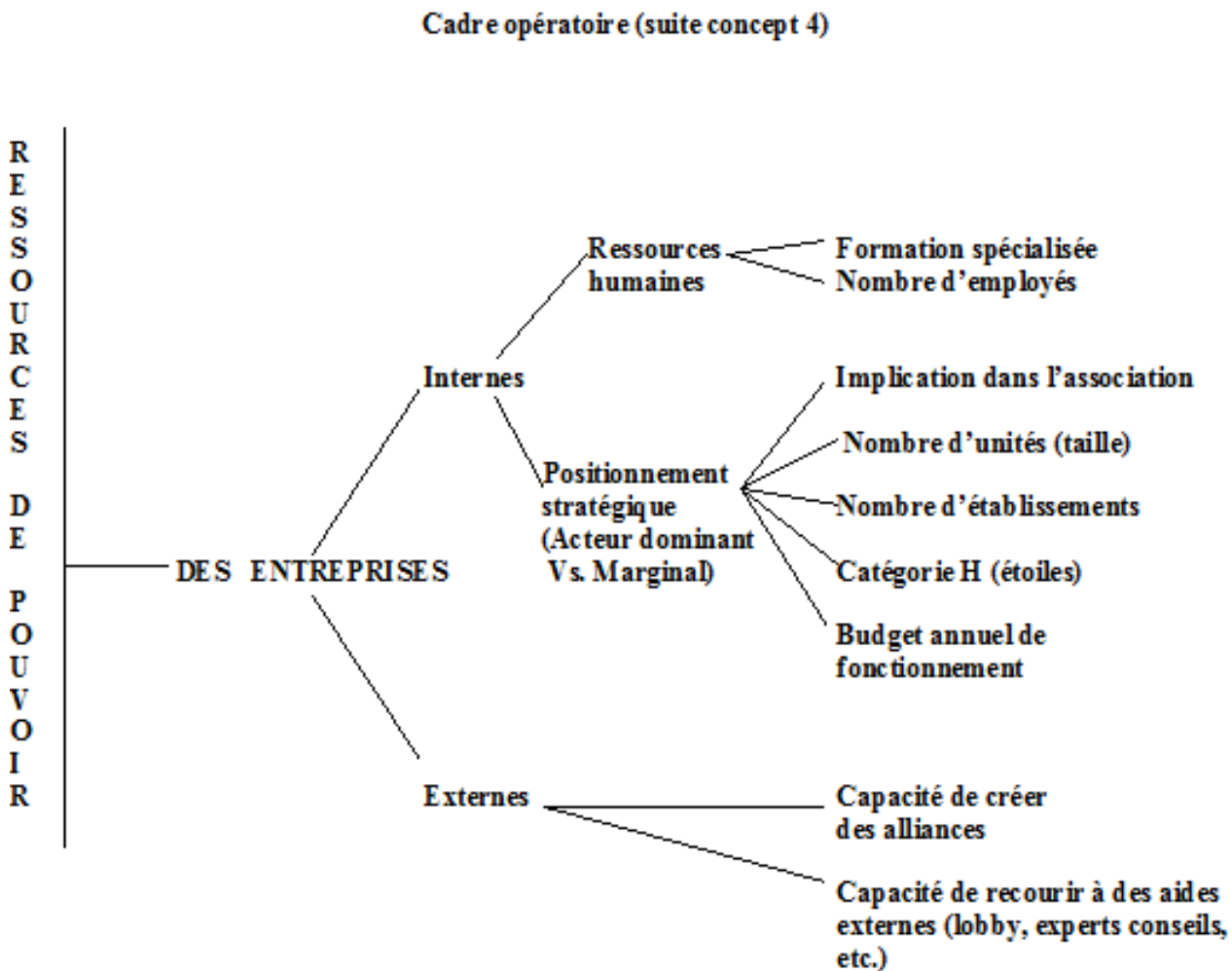
2.3.4.2 Ressources de pouvoir des entreprises

Poursuivons avec les ressources de pouvoir des entreprises. Afin d'élaborer ce concept, nous nous sommes basés sur plusieurs recherches (voir Hall et Taylor, 1996; Thelen, 2003; Streeck et Thelen, 2005; Crouch, 2005; Laroche et Hickey, à paraître). Entre autres, Hall et Taylor (1996) ont étudié la capacité d'influence des acteurs œuvrant dans une institution à effectuer un changement. D'après ces derniers, les entreprises dont le pouvoir relatif est le plus élevé sont en mesure de saisir les opportunités offertes pour constituer une institution fidèle à leurs intérêts, laquelle renforce leur position de groupe dominant au sein de cette nouvelle configuration institutionnelle. Parallèlement, Thelen (2003) mentionne que ce sont ceux qui détiennent le plus grand pouvoir d'influence au sein d'un groupe qui façonnent une nouvelle institution selon leurs intérêts spécifiques. Cette capacité d'influence des acteurs dépendra de ceux qui détiennent le plus grand pouvoir au sein d'un groupe, c'est-à-dire les porteurs de projets. Pour Laroche et Hickey (à paraître), les choix stratégiques des entreprises dépendent des ressources de pouvoir internes et externes qu'elles possèdent et de leur capacité à élaborer un agenda indépendant. Par le fait même, plus une entreprise possède des ressources de pouvoir, plus elle sera en mesure d'adopter des logiques d'action qui influenceront l'institution à son avantage. Cela dit, nous pouvons définir les ressources de pouvoir des entreprises telles que les conçoivent Laroche et Hickey (à paraître), c'est-à-dire la capacité d'une entreprise à mobiliser ses ressources internes (capital humain, positionnement

stratégique, capacité financière, etc.) et ses ressources externes (capacité de créer des alliances et capacité de recourir à des aides externes), afin d'influencer le système des relations industrielles.

Les **ressources de pouvoir des entreprises** impliquent également les dimensions de natures internes et externes, mais adoptent des composantes différentes de celles des associations. Le schéma suivant permettra d'effectuer la distinction des ressources de pouvoir des entreprises :

Schéma 6 : Suite du cadre opératoire concept 4 (Ressources de pouvoir des entreprises)



Dans un premier temps, mentionnons que, pour élaborer le concept des ressources de pouvoir des entreprises, nous nous basons sur deux études de cas : celle de l'industrie du vêtement pour homme au Québec (Laroche, 2007) et celle d'une entreprise de l'industrie postale nommée Pitney Bowes (Laroche et Hickey, à paraître).

Les **ressources de pouvoir internes** constituent tous les moyens qu'une entreprise détient au sein même de son organisation afin d'avoir un meilleur rapport de force dans les relations de travail. Pour les besoins de cette recherche, nous élaborerons sur les ressources de pouvoir internes d'une entreprise membre avec deux principales composantes : ses ressources humaines (capital humain) ainsi que son « positionnement stratégique », c'est-à-dire s'il constitue un acteur dominant ou marginal (Laroche, 2007; Laroche et Hickey, à paraître).

Tout d'abord, nous pouvons identifier le **capital humain** d'une entreprise grâce à l'étude de cas de Laroche (2007). En effet, dans le cadre de cette étude portant sur l'industrie du vêtement pour homme au Québec, l'analyse a démontré que les entreprises manufacturières ont innové au point de vue technologique grâce à la collaboration de leur syndicat. L'expertise des travailleurs et de l'association patronale a permis aux entreprises de vêtements pour hommes d'établir les bases nécessaires afin de se démarquer de leurs concurrents. Les entreprises ont compris que l'innovation passe par la participation des travailleurs au sein de leur projet. En outre, la reconnaissance du savoir des travailleurs et le fait de collaborer avec eux permet aux entreprises de se démarquer grâce à la formation spécialisée de leurs employés et à leur grand nombre. Nous porterons donc une attention particulière à ces éléments auprès des hôteliers locaux, pour ainsi démontrer l'importance des ressources humaines comme ressources de pouvoir internes.

Les entreprises détiennent également comme ressources de pouvoir internes le « **positionnement stratégique** » (**acteur dominant/marginal**). Cette composante indique le rôle d'influence que peut exercer une entreprise sur les autres. En nous appuyant sur la littérature de Crouch (2005), nous pouvons comprendre que le « positionnement stratégique » d'une entreprise peut lui permettre d'obtenir le rôle

d'acteur dominant, comparativement à une entreprise moins influente (acteur marginal). Nous pouvons observer cette composante par le degré d'implication d'une entreprise dans son association (s'il siège au conseil exécutif ou conseil administratif), donc par la possibilité accrue d'influencer les relations patronales dans le secteur. Ainsi, un entrepreneur institutionnel (acteur dominant) signifie un acteur qui est en mesure de tirer avantage de certains vides au sein des régimes institutionnels, c'est-à-dire les lignes directrices de l'association ou l'encadrement législatif (Crouch, 2005; Laroche et Hickey, à paraître). Aussi, nous croyons qu'il est possible d'identifier les membres influents (acteurs dominants) grâce à leur classification (catégorie H). La catégorie H représente le système de classification élaboré par la CITQ établissant le nombre d'étoiles (de 0 étoile à 5 étoiles) accordées aux hôtels selon des critères préétablis. Ainsi, plus un hôtel est classifié élevé (4 ou 5 étoiles), plus ce dernier pourrait être en position d'acteur dominant au sein de l'industrie hôtelière (il est à noter que nous élaborerons plus précisément sur ce système de la classification dans le prochain chapitre à la section 4.1.2).

Par ailleurs, Laroche et Hickey (à paraître) ont analysé l'influence stratégique d'une entreprise lors d'un processus de restructuration. Ils ont notamment démontré qu'une entreprise des services postaux américains (Pitney Bowes), grâce à ses stratégies d'acquisition et d'investissement technologique, a pu se positionner comme un acteur dominant dans l'industrie postale. En effet, cette dernière représente à elle seule 80% du marché postal américain et environ 60% de ce marché au niveau mondial (Laroche et Hickey, à paraître). Afin de devenir plus influente, cette entreprise a misé sur l'expansion par la stratégie d'acquisition (Laroche et Hickey, à paraître). Cette façon de procéder a permis à l'entreprise d'agrandir considérablement ses services et d'obtenir une présence accrue dans le marché des services postaux. Nous pouvons également vérifier si une entreprise est dominante ou marginale grâce au nombre d'unités qu'elle possède. En effet, nous croyons que plus une entreprise est de grande taille (grand nombre de chambres), plus cette dernière sera en mesure d'influencer son association hôtelière et les autres membres.

Enfin, le dernier indicateur nous permettant de différencier un acteur dominant d'un acteur marginal est son budget annuel de fonctionnement. Normalement, une entreprise membre possédant davantage d'argent comparativement aux autres aura la capacité d'agir indépendamment de son association, car elle peut payer pour les services dont elle a besoin (Traxler et Huemer, 2007). En conséquence, l'indépendance d'une entreprise membre est possible grâce à ses ressources financières importantes. Prenons l'exemple de l'entreprise Pitney Bowes (Laroche et Hickey, à paraître). Cette dernière est devenue la grande puissance sur le marché postal grâce à sa location d'estampilleuses, lui assurant de toujours avoir une source de revenus importante. Cette ressource monétaire lui permet de poursuivre ses stratégies d'acquisitions et d'imposer aux autres entreprises de l'industrie un nouveau modèle d'affaires (Laroche et Hickey, à paraître). Au moment de la réalisation de notre étude sur le terrain, nous pourrions regarder le budget annuel de fonctionnement dont disposent les hôteliers locaux, indicateur nous permettant d'identifier son importance et son influence en tant que membre au sein de son association.

Par ailleurs, les entreprises détiennent également des **ressources de pouvoir externes**. Ces dernières représentent tous les moyens extérieurs qu'une entreprise peut utiliser afin d'augmenter son pouvoir. Selon la littérature que nous avons retenue, nous pouvons identifier cette ressource par le désir d'une entreprise de créer une alliance avec d'autres entreprises membres du même secteur économique. Ce désir de créer une alliance peut être présent lorsqu'une entreprise détient un rapport de pouvoir plus faible envers les travailleurs dans les relations de travail, par exemple lors de négociations (Sexton, 2001; Laroche 2007). En créant des alliances avec d'autres membres, de plus petites entreprises peuvent également avoir accès aux services des associations, car seules, elles seraient incapables de les obtenir, que ce soit au point de vue financier ou politique (Laroche, 2007; Traxler et Huemer, 2007).

Également, dans l'étude de cas de l'entreprise Pitney Bowes, précisons que son expansion par la stratégie d'acquisition lui a permis d'agrandir considérablement ses services et d'obtenir une présence accrue dans le marché des services postaux (Laroche et Hickey, à

paraître). Ainsi, nous croyons qu'il serait pertinent pour notre étude de vérifier si une entreprise membre fait partie d'une chaîne hôtelière. En effet, un hôtel appartenant à une bannière (par exemple Fairmont, Hyatt, Hilton, Intercontinental, etc.) pourrait augmenter considérablement ses ressources de pouvoir, donc avoir plus d'influence au sein de son association. Nous pouvons alors effectuer une différence entre les hôtels indépendants et les chaînes. Selon la chambre du Commerce et de l'industrie de Côte-d'Or (2011), les hôtels indépendants sont des entreprises juridiquement et économiquement autonomes, souvent familiales. Les chaînes, quant à elles, sont constituées par des professionnels, regroupés afin d'améliorer la commercialisation de leurs établissements. Bref, le fait qu'une entreprise membre soit reliée à une chaîne hôtelière pourrait représenter une ressource de pouvoir externe considérablement accrue pour elle, comparativement à un propriétaire indépendant.

Aussi, dans l'étude de cas portant sur l'industrie du vêtement pour homme au Québec, Laroche (2007) démontre chez les manufacturiers leur capacité à créer des réseaux de production externes à la firme. En ciblant leurs marchés spécifiques, ces derniers ont pu entretenir un très bon climat de travail entre producteurs au niveau sectoriel, favorisant ainsi la communication. Dans le cas de l'entreprise Pitney Bowes, l'innovation technologique a favorisé le **réseautage** de plusieurs entreprises influentes et lui a permis d'exercer un effet de levier avec les ressources de pouvoir externes, influençant par conséquent le processus de réforme des services postaux (Laroche et Hickey, à paraître). Également, en nous informant si une entreprise effectue du **lobbying**, nous pourrions vérifier les contacts externes d'une entreprise membre. Par exemple, Pitney Bowes a pu chercher d'autres ressources financières afin de poursuivre son plan de croissance en effectuant du lobbying - encourager la privatisation, le partage du travail, la sous-traitance et effectuer des activités de représentation pour appuyer la réforme des services postaux (Laroche et Hickey, à paraître). Par ces ressources de pouvoir externes identifiées, nous croyons qu'il serait pertinent dans le cadre de notre recherche d'observer si les hôtels dominants que nous aurons identifiés ont plusieurs contacts externes (font appel à des experts-conseils, lobbying) afin de maximiser le contexte institutionnel à leur

avantage. Le tableau 6 suivant résume les ressources de pouvoir distinct des associations et des entreprises.

Tableau 6 : Décomposition du concept des ressources de pouvoir

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Les ressources de pouvoir (des associations)	Internes	Services à l'interne	- Effectue de la recherche pour ses membres - Détient un département juridique - Donne des formations (optimise le capital humain)
		Ressources financières	- Budget annuel de fonctionnement
		Ressources humaines	- Nombre d'employés - Catégories socioprofessionnelles
	Externes		- Affilié à des centres de recherches / Instituts - Affilié à des agences de lobbying - Affilié à des firmes de consultants - Affiliation à d'autres associations patronales - Etc.
Les ressources de pouvoir (des entreprises)	Internes	Capital humain (Ressources humaines)	- Formation spécialisée - Nombre d'employés
		« Positionnement stratégique » (Acteur dominant vs. acteur marginal)	- Implication dans l'association - Catégorie H (nombre d'étoiles) - Nombre d'unités (taille) - Nombre d'établissements - Budget annuel de fonctionnement
	Externes		- Capacité de créer des alliances - Capacité de recourir à des aides-externes (lobby, experts-conseils, etc.)

2.3.5 Les propositions théoriques de la recherche

Selon Quivy et Van Campenhoudt (2006 :126), une hypothèse est une proposition qui anticipe une relation entre deux termes qui, selon les cas, peuvent être des concepts ou des phénomènes. Il s'agit donc d'une proposition provisoire qui demande à être vérifiée. Puisque notre recherche est une étude de cas, nous aurons recours à des propositions théoriques de recherche plutôt qu'à des hypothèses. Nous retenons dans ce projet de recherche deux propositions générales pour lesquelles nous élaborerons à la section ci-dessous des liens avec nos variables étudiées.

2.3.5.1 Proposition théorique avec les variables logiques de représentation et d'action

Tout d'abord, selon la littérature, nous avons constaté que les entreprises membres s'associaient sous une logique de représentation (Behrens et Traxler, 2004 et 2007; Carley et al, 2010; Charest, Laroche et Hickey, à paraître). Les logiques de représentation réfèrent aux logiques sous-jacentes derrière la constitution des organisations et à leurs formes organisationnelles, dont leurs structures et les niveaux auxquelles elles agissent (Charest, Laroche et Hickey, à paraître). Nous avons également constaté dans les études qu'il existe plusieurs facteurs pouvant influencer les acteurs patronaux à s'associer. En effet, les logiques de représentation des associations patronales peuvent varier en fonction de leur taille, du secteur d'activité, du niveau de représentation, etc. (Traxler et Huemer, 2007). Selon cette configuration, les associations auront donc des rôles différents à assumer. Nous avons pu également constater dans la littérature que les logiques d'action réfèrent au fondement des actions des associations. Bref, les associations patronales entreprennent des actions à divers niveaux du système des relations industrielles et vont offrir différents types de services.

Ces logiques d'associations chez les acteurs patronaux se distinguent l'une de l'autre et influencent de manière différente les pratiques en relations industrielles. En effet, les logiques de représentation réfèrent à la composition et à la structure d'une association

patronale tandis que les logiques d'action constituent plus précisément les actions qu'effectue une association patronale pour ses membres. En conséquence, les différences concernant la présence, la forme et le rôle d'une association patronale auront un impact significatif sur les pratiques en relations industrielles, les membres pouvant être influencés par les orientations de leurs associations. Partant de ce fait, nous pouvons mentionner comme première proposition :

P1 : Les logiques de représentation et d'action influencent les pratiques locales en relations industrielles des membres.

2.3.5.2 Proposition théorique avec la variable des ressources de pouvoir

D'après la littérature recensée sur les acteurs patronaux, nous avons pu constater que ces derniers détiennent plusieurs ressources de pouvoir, de natures internes et externes (Charest, Laroche et Hickey, à paraître; Laroche et Hickey, à paraître). Cependant, nous avons pu remarquer que, selon la capacité des associations patronales à mobiliser leurs ressources de pouvoir, certaines seront en mesure d'exercer une influence à un degré différencié, par exemple dans les institutions politiques. À l'instar de Crouch (2005), nous sommes donc d'avis que plus une association patronale sera en mesure de mobiliser ses ressources de pouvoir, plus elle sera apte à influencer le contexte institutionnel dans lequel elle agit. En fait, l'action qu'effectuera l'association patronale se fera selon les ressources de pouvoir qu'elle détient au sein de son groupe. Autrement dit, l'association patronale agira selon l'interprétation qu'elle fait du contexte et exercera une influence avec ses ressources de pouvoir sur le système de relations industrielles dans le but d'obtenir des intérêts spécifiques. Nous présumons ainsi que les ressources de pouvoir peuvent modérer la relation entre les logiques de représentation et d'action et les pratiques en relations industrielles. En effet, les recherches de Traxler et Huemer (2007) ont démontré que la capacité d'une association à transformer les intérêts en activités correspondantes dépend de son allocation de ressources. Il est même possible, si une

association est affligée par une rareté des ressources, qu'elle soit obligée de négliger les intérêts vitaux de ses membres.

Face à cette proposition, nous devons également souligner l'importance des ressources de pouvoir des entreprises membres d'une association patronale. La disponibilité des ressources est le facteur le plus important pour l'étude de l'impact de la taille de l'entreprise sur les associations patronales. En effet, les différences entre les ressources se corrélient directement avec les différences entre les tailles d'entreprises, ce qui réfère à la logique de représentation (Traxler et Huemer, 2007). Nous croyons ainsi qu'une entreprise spécifique, détenant peu de ressources de pouvoir, aura tendance à s'associer avec d'autres employeurs afin d'exercer un contre-pouvoir dans le monde industriel et celui des enjeux politiques. Selon les ressources que détient une entreprise membre, cette dernière adoptera les stratégies nécessaires (logique d'action) afin d'établir les relations de travail à son avantage (pratiques en relations industrielles). Notre étude reconnaît également que les acteurs qui détiennent le plus grand pouvoir au sein d'un groupe, soient les acteurs dominants, vont être en mesure de façonner les institutions en fonction de leurs intérêts spécifiques (Thelen, 2003). À la lumière de ce qui précède, nous pouvons élaborer notre deuxième grande proposition générale :

P2 : Les ressources de pouvoir viennent modérer la relation entre les logiques de représentation et d'action (VI) et les pratiques en relations industrielles (VD).

2.3.5.3 Relation possible entre les pratiques en relations industrielles et les logiques de représentation et d'action

Comme il a été démontré précédemment, nous pouvons comprendre que les associations patronales influencent les pratiques locales en relations industrielles de leurs membres selon leurs logiques de représentation et d'action. En effet, une association patronale peut exercer un degré d'influence chez ses membres selon les services qu'elle peut lui offrir

(Behrens et Traxler, 2004; Traxler et Huemer, 2007). Nous pouvons ainsi penser qu'en retour, les entreprises membres (de par leur position dans le groupe et leurs ressources de pouvoir au plan individuel) influencent également les actions des associations patronales. Par exemple, tel qu'il a été démontré avec l'entreprise Pitney Bowes, ses ressources financières ainsi que son « positionnement stratégique » dans l'industrie postale lui ont permis de se démarquer des autres entreprises du même secteur, devenant alors un acteur dominant (Laroche et Hickey, à paraître). De surcroît, les entreprises membres et les associations patronales peuvent s'influencer mutuellement selon les stratégies qu'elles adoptent, les comportements sur le marché et les alliances qu'elles créent. En conséquence, nous porterons une attention particulière à cette possible relation lors de nos entretiens, sans toutefois lui attribuer un rôle central dans cette recherche.

CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le chapitre suivant traite de la méthodologie de recherche que nous adopterons en ce qui concerne l'observation et l'analyse. Notre méthode de recherche est divisée en trois grandes parties. Nous délimiterons tout d'abord notre type de recherche, nous présenterons par la suite notre plan d'observation et finalement élaborerons sur la méthode envisagée pour établir notre plan d'analyse.

3.1 Le type de recherche

Cette recherche est principalement **disciplinaire**, mais intègre quelques théories appartenant à d'autres disciplines. Les principales sources d'informations proviennent de revues des relations industrielles et ont permis de contribuer à notre démarche théorique et à la compréhension des comportements des acteurs patronaux : *European industrial relations observatory*; *National Key Centre in Industrial Relations*, la revue *Relations industrielles/Industrial Relations*, le *Industrial and Labour Relations Review*, etc. Par contre, cette recherche peut être inspirée également du courant sociologique et historique afin de bien cerner les logiques d'action patronales. Comme nous avons pu le constater précédemment, le néo-institutionnalisme est une théorie généralement utilisée par les chercheurs en relations industrielles afin d'effectuer la reconstruction du rapport complexe entre les individus et même au-delà de leurs relations. Cette théorie est un amalgame des courants de l'étude des phénomènes sociaux, économiques, politiques et culturels.

Notre étude se veut **descriptive**, **explicative** et **exploratoire**. En effet, elle est d'une part descriptive, car nous tentons de décrire des variables d'un phénomène que nous essayons de comprendre. Une recherche de type descriptive est décrite selon le *Guide de méthodes de recherche en sciences humaines Savoir plus* (2006), comme ayant pour objet de répertorier et de décrire systématiquement un certain ordre de phénomènes, d'établir des

regroupements de données et des classifications. D'autre part, nous pouvons également mentionner que cette recherche peut être explicative. La recherche explicative a pour objet de rechercher des causes, des principes ou des lois qui permettent d'expliquer des phénomènes. Plus concrètement, nous tentons de comprendre ce qui détermine l'influence des associations patronales et celle de leurs membres et quels sont leurs éléments, c'est-à-dire leurs ressources de pouvoir qui déterminent ce phénomène d'influence. C'est la recherche qualitative qui nous permettra de décrire et d'analyser les comportements des associations patronales ainsi que ceux de leurs membres (cette notion sera élaborée à la section suivante).

Puisque nous effectuons une étude de cas, nous considérons également cette recherche de type exploratoire, car notre sujet est innovateur et peu de travaux ont été effectués sur les acteurs patronaux au Québec. Par conséquent, notre recherche vise à combler cette lacune dans les connaissances en s'intéressant spécifiquement aux associations patronales au Québec et à leur capacité d'utiliser leurs ressources de pouvoir de manière à en dégager d'abord les logiques de représentation et d'action. Certes, le présent mémoire se distingue des autres en apportant une analyse originale qui pourra enrichir les travaux déjà existants sur l'acteur patronal. En effet, non seulement nous allons étudier l'impact de l'action collective patronale sectorielle sur les pratiques en relations industrielles au niveau local, mais nous désirons également étudier comment des entreprises spécifiques peuvent mobiliser leurs ressources de pouvoir pour influencer les actions des associations patronales, la régulation à l'échelle sectorielle et par conséquent, l'environnement dans lequel elles évoluent.

Cette recherche se fera par le mode de raisonnement **abductif**. Plus précisément, il s'agit d'un « *work in progress* », qui illustre un processus inférentiel ampliatif propre à l'abduction. Ce mode de raisonnement se développe sous forme de proposition en y incluant les perceptions retenues à la suite des lectures et entrevues effectuées. Ainsi, par ce type de recherche, nous allons utiliser une approche allant du général au particulier. Nous allons donc procéder à la formulation d'une question de recherche en nous inspirant d'une théorie de portée générale (à partir de l'approche du néo-institutionnalisme) et par

la suite formuler des propositions théoriques à vérifier empiriquement. Bien évidemment, les propositions seront des réponses provisoires à la question de recherche, et découleront de la littérature sur les acteurs patronaux. Ces dernières seront vérifiées lors de nos entrevues avec nos acteurs clés du secteur hôtelier.

Après avoir effectué notre étude sur le terrain, nous allons procéder par déduction et induction tout en demeurant ouverts à d'autres propositions. Une fois ce travail effectué, nous apporterons au besoin des modifications à la littérature pour nous permettre de mieux comprendre l'influence des associations patronales étudiées. Il s'agit ainsi d'un processus de réflexion constant pour en fin de compte dégager une explication causale. Bref, nous privilégions une approche favorisant l'accumulation et l'organisation des connaissances en un ensemble cohérent coiffé par une théorie générale (Gauthier, 2003).

Finalement, ce type de recherche nous demandera de procéder à des tests empiriques dont le but est, comme mentionné précédemment, de vérifier ou d'infirmer les propositions de notre recherche (Gauthier, 2003). C'est une fois sur le terrain, grâce à nos méthodes de collectes de données (par entrevues semi-directives), que nous pourrons, à la suite de l'analyse et de l'interprétation, confirmer ou non ces propositions. En résumé, sur la base du cadre théorique, nous allons établir logiquement des propositions concernant les relations entre les concepts sur lesquels repose notre cadre théorique (l'action collective patronale par rapport au néo-institutionnalisme), ce qui nous permettra de voir si nos déductions et inductions sont conformes aux faits (Gavard-Peret, Gotterland, Haon et Jolibert, 2008).

Afin de bien comprendre l'impact de l'action collective patronale sectorielle sur les pratiques en relations industrielles des membres ainsi que sur la capacité d'influence des entreprises membres sur leur association, nous allons utiliser des données **qualitatives**. Ces données qualitatives seront collectées par des entrevues effectuées auprès d'interlocuteurs clés dans le secteur de l'hôtellerie au Québec. L'avantage d'utiliser une approche qualitative est qu'elle nous permet de comprendre en profondeur les phénomènes que nous tentons d'étudier. Le discours des acteurs clés dans l'industrie

hôtelière au Québec nous permettra de bien comprendre et d'analyser l'impact et l'influence des organisations patronales.

Notons que cette étude est également **transversale**, car nous nous rapportons à la mesure d'un phénomène sur une période précise (automne 2011). Nous désirons connaître comment aujourd'hui, au Québec, les acteurs patronaux sont de plus en plus en mesure d'utiliser des ressources de pouvoir variées pour promouvoir leurs intérêts spécifiques. Ils sont d'ailleurs considérés dans les recherches actuelles comme des acteurs influents, en mesure d'initier de nombreuses transformations dans les systèmes de relations industrielles nationaux (Chaykowski et Gunderson, 2002). De toute évidence, le monde du travail fait face à de nouvelles réalités et modifie les relations du travail. L'environnement dans lequel évoluent les acteurs du système des relations industrielles les incite à adopter des stratégies d'action afin de les avantager dans un monde du travail de plus en plus dynamique. À cet égard, notre étude désire comprendre et expliquer ce qui motive ces acteurs, à la suite des pressions environnementales qu'ils vivent, à adopter des stratégies quelconques. C'est pourquoi la théorie nous permettra, une fois les entrevues et les analyses de discours complétées, d'établir une relation de cause à effet.

3.2 Le plan d'observation

3.2.1 Structure de la preuve

Pour atteindre nos objectifs de recherche et mieux comprendre les logiques de représentation et d'action de l'acteur patronal organisé, nous aurons recours à une méthodologie qualitative. En appui aux propositions néo-institutionnalistes avancées par Crouch (2005), nous souhaitons procéder à l'étude des particularités des institutions placées dans des contextes d'hétérogénéité. Nous allons privilégier **une étude de cas** pour « contextualiser » l'action des différentes associations patronales considérées.

Dans la phase de la préparation, nous avons complété la revue de la littérature et la formulation des propositions théoriques à vérifier sur le terrain. Nous avons peaufiné également la recension des associations patronales du secteur déjà effectuée grâce à une

recherche documentaire et une autre sur les sites Internet gouvernementaux. Cette façon de procéder a pour but de dénombrer toutes les associations patronales du Québec. Cette grande recension a été effectuée d'août à décembre 2010, et représente notre cartographie. Ces informations collectées constituent nos données secondaires permettant d'enrichir l'explication de nos résultats. La deuxième étape selon Merriam (1998) est l'actualisation. Cette étape effectuée à l'automne 2011 consiste à faire la collecte des données afin de comparer les logiques de représentation et d'action des acteurs patronaux dans le secteur hôtelier québécois. Nous désirons donc étudier l'acteur patronal organisé dans les multiples niveaux au sein desquels il agit. Finalement, la troisième étape selon les recommandations de Merriam (1998) est l'interprétation. Nous allons à cette étape interpréter nos données selon la technique de l'appariement logique de Yin (1994), qui sera expliquée un peu plus loin aux sections 3.2.4 et 3.3.3.

Nous procéderons également dans cette recherche à la méthode **d'enquête par entrevues**. Nous avons mené des entretiens exploratoires auprès d'interlocuteurs clés (acteurs dominants) pour mieux comprendre la dynamique sectorielle et la constitution des associations patronales. Ces entretiens ont été effectués auprès de dirigeants de grandes associations patronales du secteur hôtelier, de directeurs généraux d'hôtels et même des acteurs syndicaux (afin de nous permettre de cibler les acteurs dominants en hôtellerie et pouvoir ainsi bien comprendre la dynamique et les enjeux de ce secteur). Procéder de cette façon nous permet de mieux comprendre la représentation patronale ainsi que sa logique d'action. Cette démarche méthodologique implique que nous devons analyser nos données primaires recueillies à la suite de nos entretiens semi-dirigés ainsi que nos données secondaires (cartographie, publications et données des sites Internet) que nous avons compilées en été 2010 (notre façon d'analyser sera davantage discutée à la section 3.3).

3.2.2 Échantillonnage

En ce qui a trait à l'échantillonnage, notre unité d'analyse, c'est-à-dire un groupe d'association patronale, constitue l'unité la plus simple pour mesurer nos indicateurs. Afin d'étudier les logiques de représentation et d'action des associations patronales, notre échantillon pour notre étude de cas sera constitué de quatre associations patronales et de onze entreprises membres identifiées comme étant des acteurs dominants dans l'industrie hôtelière québécoise.

En ce qui a trait au choix des associations étudiées, nous retenons quatre des sept associations hôtelières répertoriées par l'équipe de recherche Charest et Laroche (2011). Ces associations ont été retenues parce qu'elles sont de différentes tailles et jouent des rôles divers auprès de leurs membres. Il est ainsi pertinent dans le cadre de cette recherche d'étudier des associations de différentes compositions afin de savoir si la mission et les activités ont des impacts distincts sur leurs membres. Ainsi, nous avons pris soin de retenir des grandes, moyennes et petites associations incluant des membres de différentes catégories H (nombres d'étoiles). Également, les associations choisies dans le cadre de cette étude sont celles qui sont établies depuis plusieurs années et qui sont les plus représentatives du secteur de l'hôtellerie. Précisons qu'une des quatre associations est composée exclusivement de membres non syndiqués, nous permettant ainsi de voir si le rôle de l'association diffère selon la composition de son *membership*.

Pour la sélection des entreprises membres, nous avons retenu celles qui ont été mentionnées lors de nos entrevues exploratoires comme étant des acteurs dominants dans le secteur hôtelier. Pour la plupart, il s'agit de grands hôtels ayant marqué les négociations de 2008. Ces acteurs dominants choisis nous permettent ainsi de mieux comprendre certaines stratégies patronales et de voir la dynamique entre une association et ses entreprises membres. Également, nous avons choisi d'étudier les acteurs dominants, car ce sont eux qui sont susceptibles d'influencer le plus les associations patronales. En effet, puisque ces derniers prennent une place importante au sein de leur association, nous pourrions dans notre échantillon avoir de bons éléments de réflexion

apportés en entrevue afin de répondre à nos questions de recherche ainsi qu'à nos propositions.

Bref, selon notre façon de procéder, il s'agit d'un échantillon raisonné et la population que nous étudions est composée de groupes organisés (associations patronales). Nous considérons que notre niveau d'analyse est sectoriel, car il s'agit de groupes d'acteurs dans un secteur d'industrie (association patronale dans le secteur de l'hôtellerie au Québec).

3.2.3 Méthode de collecte de données

Puisque notre recherche est qualitative, nous allons utiliser des techniques spécifiques de cueillette et de traitement de données appropriées comme l'entrevue et l'étude de cas.

Notre instrument de mesure est une grille d'entrevue (qui se retrouve à l'annexe C et D), à laquelle nous avons pris soin d'intégrer tous nos indicateurs. Nous avons construit notre grille d'analyse selon nos concepts (logiques de représentation et d'action, pratiques en relations industrielles des membres et ressources de pouvoir) et nous nous sommes assuré que chacune de nos questions lors des entrevues semi-dirigées puisse les mesurer.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, pour la phase de la collecte de données, nous avons effectué des entretiens semi-dirigés. Nos entretiens ont été menés à l'aide de notre grille d'entrevue qui nous a servi de canevas. Pour chaque indicateur mesuré avec notre grille, nous leur avons attribué une codification qui est demeurée la même tout au long de cette étude. Lors des entretiens, nous n'avons pas suivi d'ordre prédéfini lorsque nous avons questionné nos répondants, car nous nous sommes appuyés sur l'enchaînement d'idées propre à chacun de nos interlocuteurs. Notre grille nous a permis de nous assurer que chacun des éléments que nous avons souhaité étudier a été abordé. Nous avons mené une vingtaine d'entretiens en profondeur (incluant les entretiens exploratoires), dont la durée a variée entre 60 et 90 minutes. Plus précisément, ces

entretiens ont été menés auprès des porte-paroles des quatre associations patronales du secteur hôtelier et des directeurs généraux d'hôtels identifiés comme dominants dans cette industrie. Ces derniers sont principalement situés à Montréal, mais également quelques-uns dans la région de Québec. À la suite de ces entrevues, les données ont été retranscrites sous forme de verbatim pour chacune d'elle et analysées avec le logiciel N-Vivo.

3.2.4 Validité de la recherche

La validité de la recherche doit être vérifiée en expérimentation. Afin d'y parvenir, nous nous sommes assurés lors de la collecte de données de la validité interne et de la validité externe.

Gavard-Perret et coll. (2008: 182), définissent l'objet de la **validité interne** comme étant de pouvoir déterminer si les résultats observés sont la conséquence de la relation causale entre les variables. Cette validité n'est pas vraiment applicable dans la recherche présente, puisqu'il s'agit d'une recherche qualitative. En l'occurrence, de par le processus d'inférence de l'abduction, nous nous sommes assurés d'une interrelation forte entre les observations empiriques et les concepts théoriques.

Selon Gavard-Perret et coll. (2008: 182), la **validité externe** a pour but de vérifier si la relation expérimentale peut être généralisée à d'autres personnes, à d'autres situations ou à d'autres moments. Puisque notre recherche est une étude de cas, cette dernière a une limite majeure, car nous étudions un contexte en particulier. Pour cette raison, une réflexion quant à la généralisation des résultats s'avère nécessaire afin de vérifier l'éventualité de la généralisation possible de notre étude de cas dans les hôtels québécois.

Remarquons que la recherche qualitative se distingue dans sa façon de généraliser de celle de l'approche quantitative, car elle ne généralise pas nos résultats à une population dans son ensemble. La recherche qualitative consiste plutôt à indiquer les conditions par

lesquelles un phénomène existe pour mieux comprendre les événements qui y sont associés. Selon Yin (2003), afin d'assurer notre validité externe, nous devons chercher à obtenir un échantillonnage théorique qui nous conduit à une généralisation analytique. Dans une recherche de type qualitative, les démarches sont les mêmes que celles d'un scientifique qui généralise après l'expérimentation. Ainsi, nous n'avons pas cherché à sélectionner « l'expérience représentative », mais avons penché davantage vers l'enrichissement théorique, afin que les résultats de la recherche complètent la théorie existante. En effet, selon Yin (1994), le cas doit être choisi de telle sorte à prédire les mêmes résultats (réplication littérale) ou au contraire à produire des résultats différents, mais pour des raisons prévisibles (réplication théorique). Cependant, nous sommes conscients qu'un secteur économique à l'autre au Québec ne vit pas les mêmes réalités. Pour nous assurer de notre validité externe, nous avons porté attention à ce que notre plan d'observation soit bien structuré et appliqué correctement.

3.3 Le plan d'analyse

Dans cette section, nous présenterons les différentes analyses de contenu afin d'effectuer une bonne recherche qualitative. Cette dernière se divise en trois étapes : la constitution des données, la description des données ainsi que l'analyse des données.

3.3.1 La constitution des données

La première étape pour réaliser notre plan d'analyse est d'effectuer la constitution des données. Puisque notre recherche est qualitative, à la suite des entretiens semi-dirigés, nous avons retranscrit les données enregistrées. Une unité de texte correspond à chaque réponse ou intervention d'une personne interviewée. Pour chaque réponse apportée, nous avons conçu des paragraphes pour relater chacune des idées exposées. Ensuite, nous avons décomposé nos données en les codant à partir de nos indicateurs. Selon Gavard-Perret et coll. (2008 :256), le codage correspond à une transformation des données brutes du texte. Nous avons dans un premier temps défini des règles de découpage de notre corpus afin de préciser les unités que nous avons pris en considération. Dans un

deuxième temps, tel qu'indiqué par Gavard-Perret et coll. (2008), nous avons instauré un système organisé de « rubriques » et de « catégories » qui sont présentées sous forme de grille de codage. Dans un troisième temps, nous avons codé notre texte pour chacune de nos unités considérées. Par exemple, pour chaque association patronale ayant un niveau de représentation national, nous la coderons 1; si l'association agit au niveau provincial, nous la coderons 2; et si sa représentation est au niveau local, nous la coderons 3.

3.3.2 La description des données

À cette étape, nous avons décrit tous nos entretiens. Ceci nous a permis par la suite de comparer les réponses de personnes interviewées à notre revue de littérature. Nous devons ainsi décrire nos données recueillies lors de notre étape préliminaire de la recherche (la cartographie), et expliquer les informations secondaires que nous avons pu observer sur les sites Internet des associations patronales hôtelières. Pour ce faire, nous décrirons leurs agendas, les activités auxquelles les associations participent et mentionnerons le niveau auquel elles agissent. Nous avons utilisé le texte élaboré dans les missions de leurs organisations présentées sur les sites Internet comme une partie de description des données. Par la suite, nos données d'entretiens semi-dirigés seront décrites selon le discours de nos entretiens effectués avec les acteurs patronaux du secteur de l'hôtellerie au Québec.

3.3.3 L'analyse des données

Pour réaliser l'analyse des données, nous aurons recours à la technique de l'appariement logique de Yin (1994) qui nous permettra de comparer nos observations à nos propositions de recherche. Cette technique consiste à comparer des phénomènes empiriques (observés) à des phénomènes prédits (les propositions théoriques de la recherche). En recourant à l'appariement logique, aux données issues de nos entrevues et à nos données secondaires (cartographie et revue de presse), nous serons en mesure d'intégrer graduellement de nouveaux facteurs propres au milieu étudié pour rendre compte des logiques de représentation et d'action, de l'influence des contextes

institutionnels et du rôle médiateur des ressources de pouvoir. Nous pourrions ainsi raffiner notre modèle d'analyse et construire une typologie des formes organisationnelles de l'acteur patronal.

Pour ce faire, nous avons procédé à l'analyse de contenu et à l'analyse documentaire qui a été effectuée à l'aide d'un logiciel de traitement de données qualitatives (N-Vivo). N-Vivo est un logiciel qui permet de codifier les données tirées de divers documents textuels par exemple, des entrevues, des notes de terrain, un *focus group*, etc. Les fonctions de ce logiciel permettent le découpage des données en extraits textuels (codage), qui seront ensuite rassemblées pour une reconstruction des données. Comme nous avons mentionné précédemment lors de la constitution de données, nous avons créé grâce à ce logiciel des catégories. Nous nous sommes servis en outre de la fonction « recherche » afin de repérer les passages contenant un mot ou une expression.

En lien avec notre étude, nous analyserons les données primaires que nous avons recueillies à la suite de nos entretiens semi-dirigés (collecte effectuée à l'automne 2011), ainsi que nos données secondaires (cartographie et revue de presse) que nous avons compilées à l'été 2010. Procéder à l'analyse de nos données secondaires nous permettra de mieux saisir les valeurs et l'idéologie véhiculées par les associations, leurs objectifs, leurs agendas, les sphères dans lesquelles elles sont actives et les services offerts aux membres.

Pour conclure, c'est grâce à l'analyse des données que nous pourrions vérifier et infirmer nos propositions de recherche par la démarche de l'abduction. Selon notre modèle d'analyse, nous croyons que nos résultats devraient concorder avec la théorie élaborée dans notre revue de littérature. En effet, à partir des tendances générales tirées d'études scientifiques et approuvées par un comité, nous allons vérifier l'exactitude de nos propositions.

CHAPITRE 4 : DESCRIPTION DU SECTEUR DE L'HÔTELLERIE

Le chapitre suivant décrit plus précisément le secteur hôtelier. La première section de ce quatrième chapitre définit dans un premier temps ce qu'est le secteur hôtelier et le décrit selon ses diverses caractéristiques environnementales. La seconde section du chapitre décrit les trois acteurs que nous retrouvons dans le système des relations industrielles qui interviennent dans le secteur hôtelier. La troisième section relate quant à elle l'histoire des relations de travail en hôtellerie pour ensuite clore ce chapitre en démontrant la pertinence du sujet étudié.

4.1 L'environnement hôtelier et ses caractéristiques

4.1.1 Définition du secteur hôtelier québécois

Selon les études consultées, nous pouvons constater que le secteur hôtelier peut être abordé sous différents termes. En effet, certains le nomment le secteur de l'hébergement, le secteur hôtelier ou le secteur de l'hôtellerie combiné à la restauration. Par exemple, le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) définit le sous-secteur de l'hébergement par trois codes du *Système de classification des industries de l'Amérique du Nord* (SCIAN) : 7211 Hébergement des voyageurs; 7212 Parc pour véhicules de plaisances et camps de loisirs; 7213 Maisons de chambres et pensions de famille. Cette définition aborde dans le même sens que celle d'Industrie Canada (2011), qui définit le secteur des services d'hébergements comme étant :

« (...) les établissements dont l'activité principale consiste à fournir de l'hébergement de courte durée et des services complémentaires à des voyageurs, à des vacanciers et à d'autres personnes dans des installations telles que des hôtels, des auberges routières, des centres de villégiature, des motels, des hôtels-casinos, des gîtes touristiques, des chalets et cabines sans services, des parcs pour véhicules de plaisance et des campings, des camps de chasse et de pêche et différents types de camps de loisirs et de camps d'aventure ».

Par conséquent, nous retiendrons la codification 721 du SCIAN, c'est-à-dire les services d'hébergements. Selon nous, il apparaît logique de retenir cette codification aux fins de ce mémoire, car la plupart des études effectuées sur ce secteur retiennent le terme « Services d'hébergements ou Parc hôtelier » (Statistique Canada, 2010; Comité sectoriel de la main-d'œuvre, 2010; Association des hôteliers du Québec, 2011*h*).

4.1.2 La classification

Les hébergements touristiques au Québec sont classés en huit catégories. Chacune des catégories possède une grille d'évaluation adaptée à sa propre réalité, allant de 0 à 5 étoiles (CITQ, 2011). Pour les besoins de ce mémoire, nous nous concentrerons uniquement à la première catégorie du tableau suivant, c'est-à-dire les établissements hôteliers :

Tableau 7 : Catégories d'établissements classifiés par la CITQ, 2011.

Catégorie	Caractéristiques
Établissements hôteliers	« Comprend les établissements qui offrent de l'hébergement dans des chambres, des suites ou des appartements meublés dotés d'une cuisinette, ainsi que des services hôteliers tels une réception et un service quotidien d'entretien ménager ».
Résidences de tourisme	« Regroupe les chalets, les appartements ou les maisons meublés qui comprennent obligatoirement une cuisinette et une ou plusieurs chambres ».
Gîtes	« Comprends les résidences privées exploitées comme établissements d'hébergement par leurs propriétaires ou locataires résidents. Ces établissements offrent au plus cinq chambres qui reçoivent un maximum de quinze personnes et le prix de location comprend le petit déjeuner servi sur place ».
Centres de vacances	« Comprends les établissements qui offrent, moyennant un prix forfaitaire, l'hébergement, la restauration ou la possibilité de cuisiner soi-même, l'animation et des équipements de loisir ».
Auberges de jeunesse	« Comprends les établissements qui offrent de l'hébergement dans des chambres ou dortoirs et qui comportent des services de restauration ou les équipements nécessaires à la préparation de repas et des services de surveillance à temps plein ».
Établissements d'enseignements	« Comprends les établissements d'enseignements qui mettent à la disposition des visiteurs les chambres habituellement destinées aux étudiants résidents ».
Villages d'accueil	« Regroupe les établissements qui offrent, moyennant un prix forfaitaire, l'hébergement, le petit déjeuner et le repas du midi ou du soir dans des familles recevant un maximum de six personnes, ainsi qu'un service d'accompagnement et des activités d'accueil ou d'animation de groupe ».
Autres établissements d'hébergement	« Comprend les établissements qui offrent peu ou pas de services hôteliers ou qui n'appartiennent à aucune catégorie ci-dessus ».

Source : Corporation de l'industrie touristique du Québec. 2011. La Classification.

<http://www.citq.qc.ca/fr/classification.php>

La classification des hébergements remplit un double objectif : protéger les voyageurs et contribuer à rehausser la qualité de l'offre d'hébergement (CITQ, 2011). Selon la Corporation de l'industrie touristique du Québec, classer les hébergements est bénéfique autant pour les clients que pour les gestionnaires. En effet, pour les décideurs et les promoteurs, elle permet d'apporter des précisions et des renseignements importants sur l'offre d'hébergement. Cette classification permet également d'élaborer des stratégies promotionnelles adaptées aux ressources disponibles. Cette dernière offre aussi aux clients l'opportunité d'avoir un portrait complet et précis de l'offre d'hébergement. Finalement, pour les exploitants d'établissements, la classification leur sert de référence afin d'uniformiser les services offerts ainsi que d'assurer une saine concurrence entre hôteliers.

Afin de classer les établissements d'hébergements touristiques, l'industrie québécoise se réfère à la **Catégorie H**. Avant décembre 2010, ce système de classification établissait le nombre d'étoiles (de 0 étoile à 5 étoiles) des hébergements touristiques, ce qui correspondait à l'une des huit catégories d'établissements d'hébergements touristiques du Québec (tel que démontré par le tableau 7). Cependant, depuis l'adoption d'un projet de règlement, la Catégorie H représente depuis janvier 2011 les établissements offrant uniquement des services hôteliers. Cette nouvelle façon de procéder représente davantage l'industrie hôtelière, car elle exclut la catégorie « autres établissements » (AHQ, 2011*h*). Or, d'autres changements au niveau de la classification de la CITQ seront à prévoir en 2012 afin d'améliorer la classification des établissements en hébergement touristique. Ce changement prévu s'effectuera dans le but d'obtenir des données codifiées plus représentatives.

4.1.3 Loi régissant le secteur hôtelier

Au Québec, le secteur de l'hôtellerie est régi par la *Loi des établissements d'hébergements touristiques*. La présente loi s'applique aux établissements qui offrent, contre rémunération, de l'hébergement à des touristes (Art. 1, L.R.Q., chapitre E-14.2). Cette loi comporte 56 articles et régit entre autres l'attestation de classification des hôtels, les

inspections, les dispositions pénales en cas d'infraction d'exploitation d'hébergement ou de fausses déclarations, la conservation et la mise en valeur de la faune, la loi sur les permis d'alcool, etc. Outre la *Loi sur les établissements d'hébergement touristique*, le secteur hôtelier doit également se conformer au *Règlement sur les établissements d'hébergement touristique*. Ce règlement est cependant inclus dans la *Loi sur les établissements d'hébergement touristique* (c. E-14.2, r. 1), mais concerne plus spécifiquement la classification des établissements d'hébergement.

En 2001, le ministre responsable de l'application de la *Loi sur les établissements d'hébergement touristique* confia à la Corporation de l'industrie touristique du Québec le mandat de classer sept catégories d'hébergement visées par la Loi et le Règlement (CITQ, 2011). De plus, depuis janvier 2010, il confie également à la CITQ la gestion de toutes les étapes nécessaires à l'obtention et au renouvellement d'une attestation de classification. Selon les termes de cette entente, la Corporation de l'industrie touristique du Québec s'engage à encadrer le secteur hôtelier québécois dans les aspects suivants : élaborer et mettre à jour les grilles de classification propres à chaque catégorie incluse dans son mandat; visiter et classer tous les deux ans les établissements inclus dans son mandat à l'exception des établissements d'enseignement qui sont visités tous les quatre ans (CITQ, 2011). En conséquence, la Corporation est mandatée par l'Association des hôtels du Canada ainsi que l'Association des hôteliers du Québec afin de certifier leurs établissements (CITQ, 2011; Tourisme Québec, 2011).

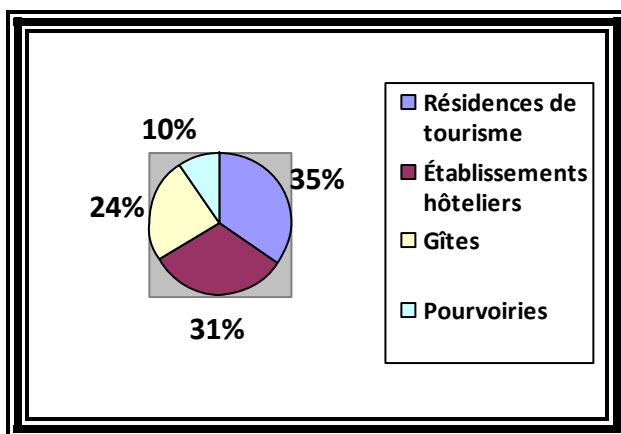
4.1.4 Portrait économique de l'hôtellerie au Québec

Tout d'abord, mentionnons que l'hôtellerie constitue un sous-secteur de l'industrie touristique. Ce secteur de l'industrie est composé de cinq sous-secteurs : l'hébergement, la restauration, le transport, les loisirs et divertissement et les services de voyages. Selon Tourisme Québec (2009a), l'industrie touristique a généré des recettes annuelles de 10,45 milliards de dollars en 2007, et avait un produit intérieur brut (PIB) de 7,62 milliards de dollars, soit 2,7% du PIB québécois. Ceci représente pour le gouvernement québécois 1,75 milliard de contributions en termes de revenus fiscaux (CQRHT, 2010). Selon le

rapport de mars 2010 du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, 24 793 entreprises étaient répertoriées dans les cinq sous-secteurs d'activités de l'industrie touristique, dont 2 236 entreprises dans le sous-secteur de l'hébergement. Ce sous-secteur représentait 9% de la répartition des entreprises dans l'industrie touristique en 2008 (CQRHT, 2010).

Plus précisément, le parc hôtelier, c'est-à-dire l'ensemble de la catégorie « établissements hôteliers », regroupait 1932 établissements en 2009 selon l'Association des hôteliers du Québec (2011*h*). Les établissements se répartissaient comme suit ; 34,8% résidences de tourisme, 31,3% établissements hôteliers, 24,4% gîtes et 9,5% pourvoiries.

Graphique 1 : Répartition des services d'hébergements au Québec en 2009.



Ainsi, le graphique précédent nous permet de voir que les établissements hôteliers représentent le deuxième type de services d'hébergements touristiques le plus important au Québec. Précisons également que le secteur hôtelier constitue une grande part de l'activité économique et de l'industrie touristique du Québec. En effet, en 2009, plus de 1932 établissements furent recensés, totalisant à eux seuls 75 622 unités d'hébergement (AHQ, 2011*h*). Au Québec, le tiers des établissements d'hébergements sont de petites et moyennes entreprises (représentant 79% des unités). Puisque ce secteur d'activité fait face à une compétitivité au niveau national et international, il est intéressant d'étudier l'industrie hôtelière par son apport économique. Selon le rapport de compétitivité du parc

hôtelier publié par l'AHQ en janvier 2011, les clientèles québécoises, canadiennes, américaines et internationales ayant utilisé des hôtels et motels comme moyens d'hébergements, lors de leur voyage en 2008, sont respectivement responsables de 30%, 56%, 63% et 40% des recettes touristiques provenant de chacun de ces segments de marché (AHQ, 2011h :4).

Afin de mieux comprendre le portrait économique de cette industrie, voici les tendances de l'évolution du nombre total d'entreprises pour l'hébergement et les autres sous-secteurs du tourisme durant la période 2004-2008 :

Tableau 8 : Évolution du nombre total d'entreprises touristiques par sous-secteur, 2004-2008.

Sous-secteurs	2004	2005	2006	2007	2008
Hébergement	2 365	2 255	2 268	2 219	2 236
Restauration	16 051	15 362	15 163	15 092	15 411
Transport	1 715	1 470	1 448	1 481	1 523
Loisirs et divertissements	3 637	3 551	3 604	3 474	3 472
Services de voyages	2 412	2 231	2 194	2 159	2 151

Source : Institut de la Statistique du Québec, Québec, tiré de : Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre en tourisme*, Édition 2010, p. 13.

Bien que le nombre d'établissements soit passé de 2236 entreprises en 2008 à 1932 en 2009, nous pouvons remarquer par ces données que l'hébergement est demeuré relativement stable dans l'activité économique de l'industrie du tourisme comparativement aux autres sous-secteurs. Dans le même ordre d'idée, les tendances économiques du secteur de l'hôtellerie au Québec sont perçues, dans son ensemble, comme étant stables et variant très peu dans le temps.

Il est intéressant également d'analyser les entreprises du sous-secteur de l'hébergement par la répartition des entreprises en fonction du nombre d'employés. Mentionnons que parmi les cinq sous-secteurs de l'industrie touristique, c'est celui de l'hébergement qui

comporte la plus forte proportion de grandes entreprises. En effet, selon les sources de l'Institut de la Statistique du Québec (2008), 8,1% des entreprises du sous-secteur de l'hébergement ont 50 employés ou plus, comparativement aux autres sous-secteurs : 4,7% en restauration; 5,9% en transport; 7,1% en loisirs et divertissements et 5,1% en services de voyages. Voici quelques données compilées afin d'avoir un aperçu plus précis sur la répartition des employés en hébergement au Québec:

Tableau 9 : Répartition des entreprises en fonction du nombre d'employés dans le sous-secteur de l'hébergement en 2008.

Sous-secteur	Moins de 10 employés	10 à 49 employés	50 à 99 employés	100 employés et plus
Hébergement	61,1%	30,8%	4,9%	3,2%

Source : Institut de la Statistique du Québec. 2008. Québec, tiré de : Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre en tourisme*, Édition 2010, p17.

Ce tableau nous permet de constater que près du deux tiers des employés en hébergement travaillent dans de petites entreprises, c'est-à-dire dans lesquelles il y a moins de 10 employés. Dans l'industrie touristique, le sous-secteur de l'hébergement représentait, en 2006, 38 615 emplois, constituant ainsi 11% de tous les emplois du secteur touristique (Statistique Canada, 2006b). Précisons que le parc hôtelier québécois était responsable d'une importante part de ces 38 615 emplois offerts par l'ensemble des services d'hébergement. Le tableau 10 à la page suivante le démontre.

Tableau 10 : Emplois et entreprises du sous-secteur hébergement (Détail régional)

Région	Nombre d'entreprises	Nombre d'emplois	Nombre moyen d'emplois par entreprise
Abitibi-Témiscamingue	84	1 155	14
Bas-St-Laurent	163	1 565	10
Capitale-Nationale	319	6 370	20
Centre-du-Québec	63	740	12
Chaudière-Appalaches	99	1 650	17
Côte-Nord	101	840	8
Estrie	113	1 445	13
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	145	700	5
Lanaudière	108	1 320	12
Laurentides	209	3 335	16
Laval	17	1 050	62
Mauricie	108	1 370	13
Montérégie	236	4 930	21
Montréal	213	8 015	38
Nord-du-Québec	24	305	13
Outaouais	103	2 355	23
Saguenay-Lac-Saint-Jean	129	1 455	11

Note : Somme du nombre d'entreprises par région légèrement inférieure au total du sous-secteur en raison de certaines données manquantes.

Source : Conseil québécois des ressources humaines en tourisme : *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre en tourisme*, Édition 2010, p.57.

4.1.5 Caractéristiques de la main-d'œuvre en hébergement

Selon le recensement de Statistique Canada en 2006, le sous-secteur de l'hébergement engageait 41,6% d'hommes contre 58,4% de femmes au Québec. L'hébergement est intéressant à analyser de par sa grande proportion de jeune main-d'œuvre, mais est également caractérisé par une grande proportion de travailleurs plus âgés :

Tableau 11 : Répartition des emplois en tourisme selon l'âge par sous-secteur en 2006 selon Statistique Canada :

Sous-secteurs	15 à 24 ans	25 à 34	35 à 44	45 à 54	55 ans et +
Hébergement	21,4 %	19,4 %	19,8 %	22,8 %	16,8 %

Source : Statistique Canada. 2006. Recensement de 2006 et Statistique Canada, Enquête sur la population active.

L'hébergement se démarque également par la faible scolarisation de sa main-d'œuvre. En effet, près de la moitié de ses travailleurs (soit 46,4%) ont un secondaire ou moins, 39,4% ont un diplôme professionnel ou collégial et seulement 14,2% ont des études universitaires (Statistique Canada, 2006*b*). Cette faible scolarisation se répercute donc sur les conditions de travail plus précaires pour les employés. En effet, dans le secteur de l'hôtellerie existe un haut taux de chômage, soit de 10,5% (Statistique Canada, 2006*b*). Ce chiffre peut s'expliquer entre autres par le fait que le marché du travail dans ce secteur est caractérisé par des niveaux élevés de taux de vacances, de roulement ainsi que par la baisse d'achalandage après la saison estivale. Ce haut taux de roulement de la main-d'œuvre dans le secteur hôtelier peut s'expliquer en raison des conditions de travail peu attrayantes, c'est-à-dire des emplois généralement à temps partiel, saisonniers et peu payants. Ainsi, ces conditions de travail ont contribué à la syndicalisation chez les travailleurs dans le sous-secteur de l'hébergement. En effet, selon une enquête sur la population active effectuée par Statistique Canada (2010), le taux de syndicalisation était de 11,5% en 2010, se situant au même niveau que la moyenne canadienne dans l'industrie touristique.

Finalement, nous ne pouvons passer sous silence, dans le portrait économique de ce secteur, le revenu moyen des salariés. Des données retenues lors du recensement de 2006 par Statistique Canada nous mentionnent que le revenu moyen était de 20 648 \$ (sans égard aux heures travaillées). Cependant, nous devons nuancer ce chiffre en mentionnant que, dans ce calcul établi, nous retrouvons 48,2% de travailleurs à temps partiel. Ainsi, le travail à temps partiel affecte grandement le revenu moyen calculé.

4.2 Description des principaux acteurs en présence dans le secteur de l'hôtellerie

4.2.1 L'acteur syndical

Tel qu'établi, le taux de syndicalisation dans le secteur de l'hôtellerie, en incluant la restauration, s'élève à 11,5% (Statistique Canada, 2010). Ces travailleurs sont représentés par diverses organisations syndicales. En effet, mentionnons tout d'abord la section locale 9400 du Syndicat des Métallos (affilié à la FTQ) qui représente près de 4000 personnes dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration au Québec (Syndicat des métallos, 2010). Notons que l'organisation syndicale TCA Québec représente également des travailleurs dans le secteur de l'hôtellerie. En 2009, cette organisation comptait 2500 membres dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration au Québec, et représentait au total dans ce secteur 18 000 membres à travers le Canada (Poulin, 2009). Cependant, il s'agit de la centrale syndicale CSN qui détient définitivement le plus grand nombre de travailleurs dans le secteur hôtelier. Au total, la Fédération du commerce CSN compte 37 500 membres, dont plus de 7000 membres dans les hôtels du Québec (CSN, 2009). La CSN est une très grande centrale qui représente les bas salariés de diverses unités d'accréditation. Dans les secteurs d'activités représentés par la Fédération du commerce de la CSN, nous retrouvons le secteur agroalimentaire, les caisses populaires, les institutions financières, les usines du textile, le commerce en détail et en gros, ainsi que le secteur de l'hôtellerie et de la restauration (Poulin, 1993 :81). Plus spécifiquement, elle représente au total 550 syndicats, dont 66 syndicats d'hôtels. Il s'agit donc de l'organisation syndicale qui représente en plus grand nombre les travailleurs du secteur hôtelier et qui encadre les processus de négociations.

4.2.2 L'acteur patronal

Dans le cadre de l'étude *Les grandes associations hôtelières, pourquoi s'associer?*, Dumas (2005) dresse un portrait des regroupements de professionnels en hôtellerie qui ont délibérément choisi d'unir leurs efforts, et ce afin de défendre les intérêts de leur secteur d'activité ou de faire valoir des points de vue communs auprès des acteurs pouvant influencer leurs pratiques (par exemple les gouvernements, les syndicats et les

fournisseurs). Nous pouvons comprendre dans ce dossier concernant des associations patronales que ces dernières sont vouées à la défense des intérêts des hôteliers, au marketing ou à la promotion de ces établissements. Dans le secteur hôtelier, notons que les acteurs patronaux ont leur propre structure associative. En effet, Dumas (2005) souligne que ce secteur est constitué :

« (...) d'une association sectorielle provinciale (Association des hôteliers du Québec); de trois associations régionales permanentes (Association des hôtels du grand Montréal, Association des petits hôtels de Montréal, Association hôtelière de la région de Québec, ayant chacune leur propre critère d'adhésion); en plus des 20 associations touristiques régionales qui regroupent un nombre important d'hôteliers ».

Selon ce chercheur, une association patronale dans le secteur hôtelier est particulièrement plus active et influente que les autres au Québec : l'Association des hôteliers du Québec. L'AHQ a pour mandat de regrouper les établissements hôteliers pour les représenter, défendre leurs intérêts et leur fournir des services, tout en collaborant au développement de la qualité de la profession hôtelière et de l'industrie touristique en général (AHQ, 2011g). Cette association rassemblait en 2010 quelque 550 membres. De ce fait, elle est la plus grosse association patronale dans le secteur hôtelier, jouant ainsi des rôles importants auprès de plusieurs instances de représentations. Elle représente 85% des investissements hôteliers du Québec et est le porte-parole officiel de la profession auprès des autorités compétentes (AHQ, 2011h).

Outre l'AHQ, le secteur hôtelier comporte plusieurs autres associations patronales. Ces dernières sont de natures régionales et jouent des rôles tout aussi importants que l'AHQ dans cette industrie. Contrairement à Dumas (2005), l'équipe de recherche Charest, Laroche et Hickey (à paraître) a répertorié en 2011 une association provinciale et six associations régionales hôtelières au Québec. Le tableau suivant présente les associations hôtelières selon leur niveau de représentation.

Tableau 12 : Associations hôtelières répertoriées au Québec en 2011 selon leur niveau de représentation :

Association	Niveau de représentation	Nombre de membres hôteliers
Association des hôteliers du Québec (AHQ)	Provincial	550
Association des hôteliers du grand Montréal (AHGM)	Régional	76
Association des petits hôtels de Montréal (APHM)	Régional	17
Association des hôtels de la région de Québec (AHRQ)	Régional	125
Association des hôtels d'Ottawa/Gatineau	Régional	57
Chaîne Hôtelière Hôte	Régional	11
Hôtellerie Champêtre	Régional	27

Bref, nous constatons que le secteur hôtelier est constitué de plusieurs associations patronales, ayant pour but de représenter et de défendre les intérêts des employeurs. Les hôteliers locaux peuvent se référer à leur association afin de faire face à la compétitivité ainsi que pour obtenir conseil lors de négociations avec la partie syndicale. Néanmoins, les associations patronales n'offrent que des services-conseils et du soutien financier, car elles n'agissent pas directement en matière de relations de travail avec les syndicats. Une description plus approfondie des associations hôtelières sera développée au chapitre V (section 5.1.1).

4.2.3 Le gouvernement

Finalement, notons comme troisième acteur dans le secteur hôtelier les gouvernements québécois et canadien. En effet, l'État doit, dans un système de relations industrielles, jouer un rôle de régulateur dans le but d'encadrer et de maintenir des relations de travail adéquates entre les employeurs et les travailleurs. Afin d'y parvenir, les gouvernements ont créé des règlements et lois pour régir les établissements hôteliers ainsi que les conditions de travail des salariés. Le gouvernement québécois encadre donc les

négociations et les conditions de travail minimum avec des lois spécifiques. De façon plus simple et générale, nous pouvons mentionner que les négociations pour un hôtel syndiqué sont soumises au *Code du travail du Québec*. En ce qui a trait aux travailleurs non syndiqués dans le secteur hôtelier, il s'agit de la *Loi sur les normes du travail* qui s'appliquent pour encadrer les relations de travail.

Dans le cas d'un arrêt de travail dans les hôtels syndiqués, les conditions des travailleurs doivent être maintenues et demeurer inchangées pendant cette période (art.59, C.T.Q). Selon Jalette (2003), la convention collective dans les entreprises syndiquées représente un outil incontournable pour la protection et le maintien des conditions de travail ainsi que des droits des salariés. Elle s'avère même être un instrument fort utilisé pour s'assurer d'une gestion efficace des ressources humaines, surtout au niveau des solutions à envisager lorsqu'il s'agit de régler des problèmes de droit dans les relations de travail. Mentionnons également que le gouvernement a permis entre autres d'encadrer le plus possible les relations de travail lors de la période de négociation coordonnée en 2008. En effet, au cours de cette année imprégnée de plusieurs grèves, le gouvernement a appuyé les travailleurs et leur droit de revendication grâce à l'application de la loi « anti-briseurs de grève ».

4.3 Régime de négociation

La section suivante décrit le régime de négociation pour la partie syndicale et patronale durant le processus de négociation collective. Une fois ce régime décrit, nous aborderons brièvement le climat des relations de travail qui caractérise le secteur hôtelier.

4.3.1 Régime de négociation chez la partie syndicale

Le régime de négociation chez la partie syndicale s'effectue de façon coordonnée depuis 1986 (Piotte, 2009). Selon les syndicats, cette façon de procéder vise à établir un meilleur rapport de force avec les employeurs. Lors du renouvellement d'une convention collective, chaque syndicat demeure libre d'adhérer ou non à la négociation coordonnée.

Cependant, tous les syndicats adhérents s'entendent sur deux points fondamentaux selon Piotte (2009). Le premier est « une plate-forme de revendications communes, le reste de la convention relevant uniquement du syndicat local; et le second est qu'aucune proposition inférieure à celle de la plate-forme n'est proposée ou acceptée localement sans consultation avec les représentants des autres comités de négociation ».

Par ces propos, nous pouvons comprendre que la négociation coordonnée dans le secteur de l'hôtellerie offre une certaine autonomie chez les syndicats membres ainsi qu'une solidarité afin de bien coordonner ensemble leurs conditions de travail. Ainsi, chaque syndicat décide s'il négocie avec l'employeur d'une façon traditionnelle ou en étant coordonnées avec les autres syndicats du secteur. Une fois la décision prise d'unir ses forces à celles des autres syndicats des hôtels, les délégués syndicaux s'entendent ensemble sur les propositions de la plate-forme de négociation. Selon Piotte (2009), les principes du protocole de négociation peuvent être résumés par les quatre aspects suivants : « Premièrement, chaque syndicat doit demeurer maître de sa négociation avec l'employeur local. Deuxièmement, chaque syndicat qui adhère à la négociation coordonnée doit y demeurer fidèle jusqu'à la fin. Il doit donc consulter les autres syndicats avant de présenter une contre-proposition ou d'accepter un compromis sur la plate-forme. Troisièmement, le contenu des revendications doit être lié à la capacité de mobilisation des syndiqués et rejoindre les besoins de la majorité des syndicats et des membres. Finalement, chaque syndicat se dote de ressources financières (1,00\$ par semaine, par syndiqué) et forme des militants pour soutenir ceux qui seront à l'avant-garde de la lutte (moyens de pression, grève, lock-out) ».

Par conséquent, nous pouvons mentionner que le **processus de négociation** syndical en hôtellerie est plutôt **centralisé**, mais une fois à la table de négociation, les discussions s'effectuent de façon individuelle (**décentralisé**), c'est-à-dire que chaque syndicat discute avec son employeur respectif.

Selon une entrevue exploratoire effectuée auprès d'un acteur syndical clé dans ce secteur, ce processus de négociation coordonnée adoptée depuis les 25 dernières années a permis aux travailleurs d'améliorer leur pouvoir d'achat et de bénéficier de meilleures conditions de travail. En effet, dans l'hôtellerie, jusqu'en 1986, les conditions de travail se comparaient, selon cet interlocuteur, « à celles des *McDonald* » : travail à temps partiel, salaire minimum, peu de vacances, absence de fonds de pension et de régimes d'assurances. À ce moment, la *Loi sur les normes du travail* encadrait les conditions de travail. Il ne fait donc aucun doute pour ce représentant syndical que le processus de coordination a permis d'améliorer le sort des travailleurs. À l'heure actuelle, tous les salariés dans le secteur hôtelier bénéficient notamment d'un régime de retraite (REER collectif), des régimes d'assurances collectives dont la cotisation de l'employeur s'élève à 60%, de huit jours de congé de maladie par année et jusqu'à six semaines de vacances après vingt (20) ans de service. En matière d'organisation du travail, les travailleurs ont maintenant une charge de travail maximum pour les préposés aux chambres, etc. Toutes ces conditions ont donc été normées nationalement depuis 1986 et démontrent bien la force de cette coordination. La syndicalisation pour les travailleurs représente donc un meilleur rapport de force face aux employeurs. Cependant, selon les acteurs syndicaux, des efforts constants doivent être fournis pour conserver la mobilisation des travailleurs et s'assurer que les futures générations témoignent un intérêt pour l'action collective.

Lors de chaque négociation de l'hôtellerie, le Fonds de défense professionnelle (FDP) de la CSN contribue financièrement au soutien aux travailleurs. Durant la dernière période de négociation coordonnée, soit en 2008, plus de 3 millions de dollars y ont été consacrés (FC-CSN, 2011).

4.3.2 Régime de négociation chez la partie patronale

En ce qui a trait au régime de négociation de la partie patronale, ce dernier est plus difficile à élaborer que celui de la partie syndicale, car ce sujet est peu documenté. En effet, nous n'avons répertorié que quelques articles de presse mentionnant leurs stratégies de regroupement durant la plate-forme de négociation de 2008. Ainsi, puisque la façon de

négocier chez la partie patronale n'est pas recensée par des écrits, nous avons dû effectuer des entretiens exploratoires auprès de deux acteurs syndicaux ainsi que des acteurs patronaux afin de mieux connaître leur procédure de négociation.

Une fois ces entretiens exploratoires effectués, nous avons pu comprendre que la préparation des négociations du côté patronal s'est toujours accomplie de façon très individualiste. En effet, pour chaque hôtel, le processus de négociation s'effectue de façon décentralisée : chaque table de négociation constitue un cas différent chez les dirigeants d'établissements. Cette façon de procéder est justifiée par le fait que chaque hôtel est unique et ne vit pas les mêmes réalités qu'un autre hôtel. Également, précisons que dans le secteur de l'hôtellerie, les représentants d'associations patronales (AHQ, AHGM, AHRQ, etc.) agissent uniquement à titre de porte-parole, donc comme des associations commerciales pures (pour défendre des dossiers et effectuer la communication avec les médias). En conséquence, ces derniers n'interviennent pas en relations de travail.

Ainsi, si nous désirons connaître le régime de négociation de la partie patronale, nous devons plutôt nous référer aux hôteliers locaux plutôt qu'à l'association hôtelière. Ce secteur n'a pas encore connu une coordination comme celle de la partie syndicale quant à l'élaboration des conditions de travail à l'échelle sectorielle. En conséquence, négociateur de façon décentralisée est préférablement adopté chez les employeurs depuis les 25 dernières années, car ces derniers se concentrent à la réalité financière de leur établissement.

Or, pour l'une des premières fois de l'histoire en relations de travail en hôtellerie, nous avons pu comprendre qu'en 2008, il y a eu un désir de changement du côté patronal. En effet, plusieurs directeurs généraux d'hôtels membres de l'Association des hôtels du Grand Montréal s'étaient réunis afin de discuter des stratégies à mettre en œuvre pour contrer la coordination syndicale. Par ailleurs, plusieurs petits hôtels de la région de Montréal ont tenté de se coordonner sur une base volontaire afin d'exercer un « contrepoids » à la partie syndicale. Cependant, bien que les directeurs généraux d'hôtels

(plus particulièrement ceux de l'AHGM) aient tenté de se regrouper et de partager de l'information, cette façon de procéder ne fut pas aussi concluante que prévue, des difficultés internes ayant été rencontrées.

4.3.3 Climat des relations du travail actuel entre la partie syndicale et patronale

Le dernier régime de négociation de l'hôtellerie a été ponctué de nombreux rebondissements pour les quelques 5500 membres de la CSN en négociation dans les hôtels du Québec (Larche, 2008). D'après les entretiens exploratoires qui ont été menés, autant la partie syndicale que patronale nous ont révélé que les relations de travail au cours de la précédente négociation coordonnée de 2008 n'étaient pas harmonieuses. En effet, les 41 hôtels à travers le Québec reposaient non seulement sur un protocole de coordination et une plate-forme commune de revendications, mais également sur une coordination efficace de la mobilisation des syndiqués (FC-CSN, 2008). Ces derniers ont déployé les stratégies nécessaires pour atteindre leurs objectifs, et ce même si le processus de négociation nécessitait de longues périodes d'arrêts de travail (grèves). Ces stratégies syndicales ont pris de cours la partie patronale, rendant ainsi difficiles les discussions à la table des négociations pour chaque hôtel.

Cette relation conflictuelle entre les acteurs patronaux et syndicaux peut également se percevoir par les multiples grèves et lock-out générés par la pression des négociations coordonnées (FC-CSN, 2008). Ainsi, beaucoup de tensions se faisaient sentir dans le milieu de travail et certaines frictions étaient omniprésentes entre les cadres et les employés de différents services, et ce dans la plupart des 41 hôtels dont le syndicat adhérait à la plate-forme de négociation coordonnée. Malgré les efforts de la partie patronale et syndicale afin de coopérer, ces derniers ressentaient toujours une tension dans les relations de travail. Ce climat entre les deux parties n'est pas issu de la dernière période de négociation. En effet, cela se reflète entre autres par les multiples périodes de grèves et lock-out, résultat de la vague de syndicalisation dans le secteur hôtelier depuis la fin des années 1980 (FC-CSN, 2008; Syndicat des Métallos; 2011).

4.4 Pertinence du secteur étudié

Le secteur de l'hôtellerie constitue selon nous un riche terrain de recherche. De nature locale et caractérisé par une forte concurrence, ce secteur présente des facteurs favorables au regroupement des employeurs. En effet, l'équipe de recherche de Charest, Laroche et Hickey (à paraître) a pu répertorier 22 associations patronales en hébergement touristique dont sept plus précisément dans le secteur hôtelier au Québec, ce qui nous laisse croire que l'acteur patronal dans ce secteur est bien organisé. Nous croyons également que ce domaine est intéressant à analyser en raison de la coordination des négociations qui s'y déroulent au Québec depuis quelques années. Pourtant, même si l'Association des hôteliers du Québec participe au Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie touristique au Québec, elle n'a pas encore étendu la coordination des actions patronales à l'élaboration des conditions de travail à l'échelle sectorielle. Ce cas devient ainsi intéressant pour comprendre les motivations des employeurs à maintenir des formes de négociations individuelles même en présence de fortes motivations pour la coordination.

Plusieurs caractéristiques propres à l'hôtellerie nous mènent à approfondir l'étude des relations de travail de ce secteur. Précisons dans un premier temps que le secteur hôtelier est caractérisé par une concurrence au plan local qui complexifie la coordination des négociations entre hôteliers. En effet, chaque employeur d'hôtel représente un concurrent pour un autre hôtel, ce qui limite par le fait même leur propension à partager de l'information. Également, puisque les hôtels n'ont pas le même budget annuel de fonctionnement ainsi que les mêmes ressources (service de direction des ressources humaines, relations de travail, avocat, etc.), il est plus difficile selon eux de mettre en place une plateforme coordonnée. Également, mentionnons qu'un hôtel est composé d'une structure à trois niveaux : l'opérateur (gestionnaire), le propriétaire ainsi que la bannière. Ainsi, ce système de gestion trilatéral de l'établissement peut être l'une des raisons de la complexité à préparer les négociations chez la partie patronale. Afin d'expliquer cette complexité du point de vue de la gestion, prenons l'exemple de la chaîne *Hyatt Hotels Corporation*. Ce réseau, dont le siège social est situé à Chicago, est l'un des plus importants groupes hôteliers mondiaux. Les filiales du groupe gèrent,

franchisent, détiennent et développent des hôtels et centres de villégiature sous plusieurs noms de marque *Hyatt*, et comptent des établissements dans les six continents (Hyatt, 2011). En consultant le site Internet de la marque *Hyatt*, nous pouvons remarquer que *Hyatt Residential Group Inc.*, une filiale de *Hyatt Hotels Corporation*, développe, exploite, commercialise ou octroie sous licence sous les noms *Hyatt ResidencesTM* et *Hyatt Residence ClubTM*. Il va de soi que toutes ces filiales, exploitations et commercialisations d'établissements rendent plus difficile la gestion d'hôtel ainsi qu'une coordination entre directeurs généraux. Il serait alors pertinent de questionner nos interlocuteurs sur ces différents aspects afin de bien connaître leurs conséquences sur les pratiques en relations industrielles.

Ainsi, nous nous intéressons notamment à comprendre pourquoi, malgré l'initiative stratégique syndicale élaborée depuis 25 ans en matière de négociation, la partie patronale n'exerce pas un contre-pouvoir significatif et n'intègre toujours pas la négociation directe dans leurs activités ?

CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce cinquième chapitre propose une présentation des résultats de notre étude de cas, dans le but d'effectuer une analyse des associations qui nous mènera vers la réponse à notre première question de recherche visant à mieux cerner *l'impact des logiques de représentation et d'action des associations patronales sur les pratiques en relations industrielles de leurs membres respectifs*. Puisque notre étude reconnaît également que les entreprises membres sont aussi en mesure de mobiliser leurs ressources de pouvoir pour déployer des initiatives stratégiques qui seront susceptibles de provoquer en retour des changements au sein de leur environnement, nous analyserons aussi les données recueillies auprès des entreprises membres afin de répondre à notre deuxième question de recherche : *Comment les entreprises membres peuvent utiliser leurs ressources de pouvoir afin d'influencer les actions des associations patronales?* Les résultats tirés des entrevues sont présentés en fonction de notre modèle de recherche élaboré au chapitre II. Rappelons que ce modèle conceptuel propose une explication de la dynamique d'influence des logiques d'action et de représentation des associations patronales sur les pratiques en relations industrielles de leurs entreprises membres. Ce modèle suggère que les logiques de représentation et d'action (variables indépendantes) ont des impacts sur les pratiques en relations industrielles de leurs membres (variable dépendante). Le modèle propose aussi que les ressources de pouvoir que détiennent les employeurs et les organisations patronales viennent modérer l'impact des logiques d'action et de représentation des associations sur leurs membres.

Rappelons qu'en plus d'utiliser les données primaires provenant d'entrevues comme sources d'informations, nous nous sommes également basés sur des documents secondaires complémentaires à notre sujet d'analyse. Entre autres, ces informations additionnelles comportent des rapports gouvernementaux, des communiqués de presse, la consultation des sites d'associations hôtelières (cartographie) ainsi que des publications sur les associations hôtelières (revue de presse).

Ainsi, la première section de ce chapitre offrira un portrait descriptif du cas analysé dans notre étude. Dans un premier temps, nous dresserons le profil des quatre associations hôtelières, pour ensuite présenter les onze entreprises membres qui ont participé à l'étude. Une fois ces portraits dressés, nous justifierons le choix de ces répondants afin d'appuyer notre façon de procéder pour la collecte de données.

Dans la deuxième section, nous présenterons ce que les associations patronales hôtelières ont exprimé par rapport aux logiques de représentation. Mentionnons que les logiques de représentation seront présentées selon leurs quatre composantes : la logique d'adhésion, le *membership*, le niveau de représentation ainsi que le degré de contrôle.

La troisième section se concentrera sur les logiques d'action des associations patronales hôtelières. Nous exposerons dans cette partie les propos des répondants en regard de deux composantes de ces logiques d'action : les services qu'offrent les associations patronales à leurs membres ainsi que la défense de leurs intérêts. Ces informations décrites nous permettront par la suite d'effectuer des comparaisons en précisant la spécificité d'action de chacune des associations étudiées.

Dans la quatrième section, nous aborderons les pratiques en relations industrielles des entreprises membres. Puisque le nombre de répondants à cette section est plus imposant, nous allons présenter les idées communes exprimées des entreprises membres. Les pratiques des hôteliers dans cette sphère se limitent à celles exercées durant le processus de négociation collective. Nous effectuerons par la suite des distinctions de pratiques en relations industrielles selon la particularité des entreprises membres.

Finalement, la cinquième section de ce chapitre décrira les résultats des entrevues qui déterminent les ressources de pouvoir pour chacun des acteurs patronaux étudiés. Nous examinerons d'abord les ressources de pouvoir pour chacune des associations patronales interrogées afin de les comparer. Ensuite, nous exposerons pour chacune des entreprises membres étudiées leurs ressources de pouvoir afin de comprendre si leur adhésion à une association dépend de leurs ressources.

Afin de simplifier la compréhension de notre sujet de recherche, nous allons pour chacune des sections abordées présenter un tableau récapitulatif qui exposera les idées exprimées par les répondants. Ces tableaux faciliteront par la suite l'analyse et l'interprétation des résultats au chapitre VI.

5.1 Le profil des répondants

Cette première section du chapitre présente brièvement les associations hôtelières interrogées et par la suite les entreprises membres sélectionnées. Le choix de ces répondants sera ensuite justifié afin d'appuyer notre façon de procéder.

5.1.1 Les associations hôtelières

5.1.1.1 Association des hôteliers du Québec (AHQ)

L'Association des hôteliers du Québec est une association patronale provinciale fondée en 1949 à la suite de la fusion de deux associations hôtelières : *Province of Québec Hotel Association* et l'Association professionnelle des hôteliers du Québec, anciennement l'Association des hôteliers de campagne (AHQ, 2011e). Ce principe de fusion ratifié fit de l'AHQ le porte-parole officiel de la profession auprès des autorités compétentes. Ainsi, en 1949, l'AHQ comptait 903 membres et en compte aujourd'hui plus de 550, ce qui fait d'elle la plus grande association hôtelière au Québec. Afin d'augmenter sa visibilité auprès des touristes étrangers, l'Association des hôteliers du Québec s'affilia dans le début des années 1950 avec l'*American Hotel Association*. À la suite de cette affiliation, l'AHQ est également devenue membre de la *Canadian Tourist Association* et de l'*Hotel Association of Canada* (AHQ, 2011e). L'association provinciale a été reconnue en 2009 parmi les associations touristiques sectorielles (ATS) du Québec par le ministère du Tourisme (AHQ, 2011h). Tel qu'établi au chapitre précédent, l'AHQ (2011g) a pour mandat :

« (...) de regrouper les établissements hôteliers pour les représenter, défendre leurs intérêts et leur fournir des services, tout en collaborant au développement de la qualité de la profession hôtelière et de l'industrie touristique en général ».

Ainsi, l'Association des hôteliers du Québec défend des dossiers économiques à l'échelle de la province et représente l'industrie québécoise lors des rencontres avec l'*Hotel association of Canada*.

5.1.1.2 Association des hôtels du grand Montréal (AHGM)

L'Association des hôtels du grand Montréal (AHGM) est une association patronale régionale qui a été mise sur pied en 1949. L'AHGM a connu une expansion importante. En effet, cette dernière passa de 46 membres en 1995 à 76 membres en 2011 dans la grande région métropolitaine, ce qui représente 17 200 chambres (AHGM, 2011). En consultant le site Internet de l'AHGM, nous pouvons lire que sa mission est la suivante;

« Notre mission, outre d'agir auprès d'institutions municipales et gouvernementales à titre de porte-parole de nos membres, est de renseigner ces derniers sur tout sujet d'intérêt public et tout projet de législation les concernant, en nous assurant que l'association ne soit impliquée dans aucune action politique en période électorale. Notre devoir est également d'encourager, de développer et de maintenir parmi nos membres la courtoisie et l'hospitalité envers la clientèle et les visiteurs et de susciter un climat fructueux dans les relations de l'industrie hôtelière avec le public et les autorités gouvernementales. Enfin, à titre d'association, nous nous devons de défendre les intérêts de nos membres auprès de différentes instances et de faciliter les communications entre les divers établissements hôteliers ».

Ainsi, nous pouvons comprendre que l'AHGM a pour principal objectif de représenter ses membres (leur donner de la visibilité) et de les informer sur les tendances et les nouvelles législations dans le monde hôtelier au Québec et en Amérique du Nord.

5.1.1.3 Association hôtelière de la Région de Québec

L'Association hôtelière de la région de Québec est une association régionale à but non lucratif qui regroupe les hôteliers et les résidences de tourisms de la grande région de Québec et les environs (l'Île d'Orléans, les régions de Portneuf, Côte de Beaupré, de la Jacques-Cartier et la Rive-Sud de Québec, etc.). L'association a été fondée en 1965 par cinq hôteliers provenant des villes de Sainte-Foy et de Québec. Cependant, à la suite de problèmes d'adhésion, l'Association hôtelière de la région de Québec a été dissoute en 1973 (AHRQ, 2011*c*). Néanmoins, cinq années plus tard (soit en février 1979), l'Association renaît en force. Cette dernière a pour mission : « (...) d'aider les propriétaires et les gestionnaires d'établissements d'hébergement en protégeant et défendant leurs intérêts et en appuyant moralement et financièrement toute initiative susceptible de favoriser la prospérité de ses membres et celle de l'industrie touristique dans la région de Québec » (AHRQ, 2011*e*).

Outre cette mission, nous pouvons constater par le tableau 13 suivant les multiples objectifs de l'Association hôtelière de la région de Québec:

Tableau 13 : Objectifs généraux de l'Association hôtelière de la région de Québec, 2011.

OBJECTIFS	
1	Défendre les intérêts des propriétaires et gestionnaires d'établissement d'hébergement touristiques situés dans la région de Québec
2	Prendre toute initiative utile ou se livrer à toute activité, non contraire à l'intérêt public, dans le but de favoriser la prospérité de ses membres et de l'industrie en général
3	S'affilier à ou coopérer avec tout autre organisme ayant pour objectif, principal ou secondaire, le développement et la prospérité de l'industrie touristique dans la région de Québec
4	Prendre en général toute initiative susceptible de favoriser la prospérité de ses membres ainsi que le développement et la prospérité de l'industrie touristique en général
5	Appuyer moralement et soutenir financièrement toute initiative susceptible de favoriser le développement et la prospérité de l'industrie touristique dans la région de Québec
6	Solliciter publiquement ou en privé, accepter, recevoir et encaisser tous genres de contributions, dons, legs et subventions pour la réalisation de ses buts.

Source : Site Internet Association hôtelière de la région de Québec. 2011*d*. Objectifs de l'AHRQ. <http://www.quebec-hotels.ca/fr/objectifs.asp>

À ce jour, l'Association hôtelière de la région de Québec compte plus de 125 membres ainsi que 55 membres affiliés, dont des fournisseurs. Cette association totalise plus de 9000 chambres dans la région de Québec et de sa Rive-Sud.

5.1.1.4 Association des petits hôtels de Montréal (APHM)

L'Association des petits hôtels de Montréal (APHM) a été fondée il y a 25 ans. L'APHM est une association sans but lucratif composée de 17 membres. Cette dernière est le fruit d'une volonté commune chez les petits hôteliers de développer une hôtellerie de qualité et de faire partager aux clients leur conception de l'accueil, du confort et de la convivialité. Également, cette association hôtelière possède une autre caractéristique

intéressante qui la distingue des autres associations hôtelières étudiées. En effet, l'APHM n'a aucun membre ayant un syndicat dans leur établissement. Cette dernière a pour mandat : « 1) d'informer ses adhérents sur les diverses activités de la profession 2) représenter ses membres au sein des diverses structures touristiques locales et provinciales, 3) faire connaître et promouvoir les nombreuses spécificités de ses adhérents, les petits hôtels de Montréal ainsi que ses membres associés en région » (APHM, 2011).

L'APHM est donc une petite association qui se veut un pôle représentatif pour les petits hôteliers.

5.1.2 Les entreprises membres

Notre étude a aussi intégré les membres des associations patronales visées. Plus spécifiquement, nous avons interrogé six entreprises membres de l'AHQ, sept de l'AHGM, deux de l'APHM et deux de l'AHRQ. Précisons que parmi cet échantillon d'entreprises, certaines sont membres de deux associations hôtelières à la fois. Le tableau 14 à la page suivante offre une synthèse des associations et des entreprises membres étudiées ainsi que la fonction des personnes interrogées¹. Chaque répondant a été codifié à la colonne de droite de ce tableau afin de simplifier leur identification dans la présentation des résultats.

¹ **Note explicative :** Chaque personne interrogée a eu à remplir un formulaire de consentement. Cette personne nous a indiqué le niveau de protection qu'elle souhaitait conserver lors de la publication des résultats de recherche (3 options). Dans certain cas, la personne pouvait consentir à ce que le chercheur puisse publier une partie des renseignements qu'elle a donné; dans d'autres cas, exiger l'anonymat le plus complet (voir annexe B).

Tableau 14 : Le profil des répondants des entreprises membres

Répondants	Association ou entreprise	Appartenance des membres	Fonction
1	AHQ		Directeur général
2	AHGM		Vice-président exécutif
3	Association des hôtels de la région de Québec		
4	APHM		Président
5	Reine Élisabeth	AHGM	Directeur des ressources humaines
6	Fairmont le Château Frontenac	AHRQ et AHQ	Directeur général
7	Marriott SpringHill Suites	AHGM	Directeur général et président de l'AHGM
8	Hyatt Regency Montréal	AHGM	Ressources humaines
9	Hôtel du Fort	AHGM et AHQ	
10	Hilton Bonaventure	AHGM et AHQ	Directeur général et président AHQ
11	Hôtel Pur	AHRQ et AHQ	Directeur général et direction des ressources humaines
12	Hôtel de l'Institut	APHM et AHQ	Directeur
13	Auberge de la Fontaine	AHQ et APHM	Directeur
14	Intercontinental	AHGM	Directeur général
15	Hôtel le Gouverneur	AHGM	Adjoint direction présent aux négociations en 2008

Note : Les cases grises dans la colonne « fonction » témoignent du désir de nos répondants de conserver l'anonymat.

* Le masculin est utilisé afin de faciliter la lecture du texte, il représente aussi la forme féminine.

5.1.3 Justification du choix des répondants

Pour la plupart des entreprises membres, nous avons interrogé des personnes ayant des postes de directeurs généraux. Nous avons retenu cette fonction professionnelle, car lors des rencontres des associations hôtelières, ce sont les directeurs généraux qui représentent leur hôtel, en plus de siéger au conseil d'administration et au conseil exécutif des associations. Ainsi, comme elles sont membres de l'association, il s'agit des personnes les mieux placées afin de nous décrire la relation qui existe entre l'association hôtelière et l'entreprise membre. Puisque dans certains cas les directeurs généraux n'étaient pas disponibles, nous nous sommes référés à la direction des ressources humaines afin de recueillir les données.

En ce qui a trait au choix des personnes interrogées pour les associations, nous avons sélectionné celles qui agissent à titre d'officiers, c'est-à-dire les personnes responsables de représenter et de parler au nom de l'association. Cependant, nous devons préciser que dans cette situation, nous sommes conscients que nous réifions l'association à une personne qui la représente.

5.2 Logiques de représentation

Dans cette section, nous nous penchons sur les principales logiques de représentation des associations hôtelières interrogées. Rappelons qu'au chapitre II, nous avons défini les logiques de représentation comme étant les logiques sous-jacentes derrière la constitution des organisations et leurs formes organisationnelles, dont leurs structures et les niveaux auxquels elles agissent (Charest, Laroche et Hickey, à paraître). Cette logique est constituée de quatre composantes : la logique d'adhésion, le *membership*, le niveau de représentation ainsi que le degré de contrôle. Nous allons ainsi à tour de rôle décrire les composantes des logiques de représentation pour chacune des associations interrogées. Cette façon de procéder facilitera par la suite la comparaison des logiques entre les quatre associations hôtelières.

5.2.1 La logique d'adhésion

Tout d'abord, la **logique d'adhésion** a été définie comme étant la capacité d'une association de prendre en considération les besoins de ses membres et de bien représenter leurs intérêts, lesquels seront variés notamment en fonction de la taille des organisations membres, des niches de marché qu'elles exploitent et du degré de compétition. Lors des entrevues effectuées, nous avons remarqué que la logique d'adhésion est différente selon l'association étudiée, et vise ainsi des membres spécifiques.

L'AHQ représente des entreprises très variées et de toutes les tailles, donc autant de petits hôtels indépendants que des hôteliers de grandes chaînes. L'association provinciale représente également des hôteliers de 0 à 5 étoiles de toutes les catégories d'hébergements touristiques (motel, auberge, hôtel, *bed and breakfast*). Les membres proviennent tous du secteur touristique, et plus spécifiquement 95% en hôtellerie (le 5% représente les 25 gîtes touristiques, une pourvoirie, etc.).

L'Association des hôtels du grand Montréal représente pour sa part les hôtels de 100 chambres et plus avec au moins un service pour le petit déjeuner. L'AHGM représente ainsi des hôtels de moyennes et de grandes tailles (de 100 à 1037 chambres) spécifiquement établies dans la grande région de Montréal. Les membres de cette association sont classifiés de 3 à 5 étoiles et font uniquement partie de la catégorie « hôtels et style appartements hôtels ». Les membres viennent donc tous du secteur hôtelier.

La troisième association étudiée, l'Association hôtelière de la région de Québec, représente de petits et moyens hôteliers (de 5 à 618 chambres). La répartition des hôtels par catégorie se divisait ainsi en 2011 : 39 membres dans la catégorie 1 à 29 chambres, 48 membres dans la catégorie de 30 à 99 chambres, 22 membres dans la catégorie de 100 à 199 chambres et finalement 11 membres dans celle de 200 chambres et plus. L'AHRQ représente des membres de différentes catégories d'hôtels : hôtel, auberge, motel-

auberge, gîte touristique et résidence de touristes (chalets). Selon l'association, les membres sont tous considérés comme faisant partie du secteur hôtelier.

Finalement, la quatrième association hôtelière interrogée est l'Association des petits hôtels de Montréal. Tout comme son nom l'indique, l'APHM représente de petits hôtels pouvant aller de six chambres (au-dessus des gîtes) à 99 chambres. Dans les faits, le plus petit membre actuel de cette association possède huit chambres et le plus grand 46 chambres. D'après le représentant de l'association, la moyenne des adhérents est de 25 chambres. Les membres représentés par cette association sont classifiés de 2 à 4 étoiles, mais l'APHM vise davantage les hôtels 3 étoiles (la moyenne des hôteliers membres). Bien que l'association représente des auberges, les membres sont considérés par l'APHM de la catégorie des hôteliers.

Ainsi, nous pouvons constater en hôtellerie que chaque association désire représenter une catégorie de membres correspondant à leurs critères d'adhésion. Pour les associations hôtelières, cette façon de procéder leur permet, sur un territoire donné, de mieux couvrir leurs domaines de représentation et de bien représenter les intérêts de leurs membres.

5.2.2 Le *membership*

Nous pouvons aisément saisir, à la suite des entrevues effectuées avec les associations hôtelières, que la composition des membres varie selon l'association. En effet, certaines associations sont constituées d'un *membership* plus diversifié afin d'aider le plus possible les hôteliers en région.

Par exemple, l'AHQ répond aux besoins variés de chaque propriétaire d'hébergement. Ainsi, la majorité des membres de cette association se trouve dans la catégorie « établissements hôteliers » du code de classification de la CITQ (environ 550 membres). Elle représente également 25 gîtes, une pourvoirie et quelques résidences de touristes. Il est possible de distinguer dans le *membership* de l'AHQ différents types d'entreprises. En effet, dans ses débuts, l'association représentait des propriétaires indépendants

(entreprises de types familiales). Par la suite, avec l'évolution du marché hôtelier et des produits, l'AHQ a élargi sa représentation. Aujourd'hui, l'association représente **quatre types d'établissements hôteliers**. Le premier type d'établissement est celui des chaînes hôtelières, qui sont présentes sur différents continents. Nous retrouvons également les compagnies de gestion, qui elles prennent des franchisés et gèrent pour eux (précisons que les hôtels franchisés gagnent du terrain au sein de l'association provinciale). La troisième et la quatrième catégorie sont respectivement les propriétaires indépendants ainsi que les saisonniers. Ces derniers constituent de très petites entreprises qui ne sont actives que quelques mois, selon l'activité offerte. En plus de représenter différents types d'établissements, nous pouvons également distinguer trois **types de membres** : les membres hôteliers, les membres fournisseurs ainsi que les membres amis. Chez les membres hôteliers, mentionnons qu'il y a les « hôteliers purs », les gîtes, les pourvoiries et les résidences de tourisme². La deuxième catégorie de membres est composée des fournisseurs. Ces derniers sont des membres associés qui offrent des services ou des avantages financiers. Finalement, le troisième type de membres est celui des membres amis, qui sont des anciens professionnels dans le domaine qui désirent rester au courant de l'actualité en hôtellerie. Précisons que si l'AHQ possède un *membership* assez imposant, ceci résulte en certaines parties de son entente de partenariat depuis 2008 avec l'Association hôtelière de la région de Québec et l'Association des petits hôtels de Montréal. En effet, les membres hôteliers de l'AHRQ sont automatiquement membres de l'AHQ et deviennent détenteurs de la carte de membre de l'association provinciale. Par conséquent, l'association régionale a un *membership* diversifié (des membres d'entreprises individuelles ainsi que la représentation via un partenariat avec deux associations locales : AHRQ et APHM).

En ce qui a trait à la composition du *membership* de l'AHGM, nous y retrouvons 76 établissements hôteliers dans la grande région métropolitaine. Celle-ci ne représente donc aucun membre qui œuvre à l'extérieur du secteur de l'hôtellerie. Pour sa part, l'Association hôtelière de la région de Québec est composée de deux types de membres :

² **Note explicative** : Les résidences de tourisme sont considérées comme des hôteliers par l'AHQ, sans être comptabilisées dans les 550 membres composant son effectif.

les 125 membres hôteliers ainsi que 25 membres associés. Les membres associés sont des entreprises qui offrent des services aux hôtels, de l'informatique jusqu'à l'entretien.

Finalement, l'Association des petits hôtels de Montréal compte un *membership* constitué de 17 membres. Ces membres sont de petits hôtels et des auberges ayant un cachet unique et un accueil personnalisé pour leur client. Ces hôtels et auberges sont établis dans l'arrondissement du Plateau Mont-Royal et constituent pour l'APHM un seul type de membre.

Ainsi, nous pouvons observer une certaine diversité du *membership* selon l'association étudiée. Voici les propos du porte-parole de l'AHQ qui explique bien les raisons de la différente composition de leur *membership*:

« Ce qui nous a amenés à avoir un *membership* aussi diversifié n'est pas seulement les services que nous offrons à nos membres, mais également les divers programmes tels que *Résertvert*, qui est un programme de développement durable. Ainsi, plusieurs autres types d'établissements d'hébergement autres que l'hôtellerie désiraient adhérer à ce programme. Nous avons donc élargi nos critères d'adhésion et ouvert la possibilité à d'autres types d'hébergements d'y adhérer. Au départ, nous étions seulement pour les hôteliers. Cependant, avec la demande, la classification et la catégorisation des types d'hébergements touristiques, nous considérons qu'ils font tous partie de l'hôtellerie, mais sous différentes formes. Ainsi, que ce soit des chalets, condos, pourvoiries, cela demeure pour nous de l'hébergement touristique et peuvent faire partie de notre *membership* ».

Pour l'AHQ, l'adhésion à son association est du cas par cas, selon le type d'hébergement touristique désirant y adhérer.

En ce qui a trait aux autres associations hôtelières (AHGM, AHRQ et APHM), pour adhérer à leur association, les établissements doivent avoir les mêmes caractéristiques (taille, services offerts, emplacement), dans le but d'être le plus homogène possible. Ainsi, pour faire partie de leur *membership*, l'établissement désirant y adhérer doit répondre aux critères d'admission de l'association en question.

5.2.3 Le niveau de représentation

À la suite des entrevues effectuées avec les représentants des associations hôtelières, nous remarquons que chaque association possède son propre niveau de représentation. Voici le niveau de représentation de chacune des associations interrogées et ce qui les distingue les unes des autres.

Tout d'abord, au Québec, il n'y a qu'une seule association hôtelière qui agit au niveau provincial, soit l'Association des hôteliers du Québec. Cette association regroupe des membres de toutes les régions du Québec et représente les membres hôteliers dans des dossiers de niveau provincial et canadien (comme défendre quelques dossiers du Québec à la Chambre des communes à Ottawa). Ainsi, l'AHQ ne s'occupe pas des dossiers municipaux, ce niveau de représentation étant la cible des associations hôtelières régionales. Cependant, dans certaines régions où des associations ne sont pas ou peu actives, l'AHQ aide parfois les hôteliers dans différents dossiers. Bref, l'Association des hôteliers du Québec est une association qui agit au niveau sectoriel et provincial.

Comparativement à l'association provinciale, l'AHGM se limite à la représentation des hôteliers de la grande région de Montréal. Ainsi, cette association n'agit qu'au plan régional, voire même local puisque son action se limite à la grande région métropolitaine. Parmi ses activités, elle veille à collaborer étroitement avec Tourisme Montréal, un organisme voué à la promotion de la ville et à la tenue de congrès divers. L'AHGM agit également au niveau sectoriel, collaborant parfois avec le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie touristique.

L'Association hôtelière de la région de Québec représente quant à elle ses membres au niveau régional et local. En effet, le territoire desservi par l'association se limite à la grande région de Québec et de sa Rive-Sud (les régions de Portneuf, l'Île d'Orléans et la Côte de Beaupré). Cependant, grâce à son partenariat avec l'AHQ, les membres de cette association voient leurs intérêts représentés au niveau provincial et national. Plus précisément, ce partenariat permet à l'AHRQ de défendre les intérêts de ses membres

dans les dossiers qui représentent des enjeux majeurs pour l'industrie hôtelière au Québec, auprès des ministères du Tourisme provincial et fédéral et des instances gouvernementales. Pour cette association régionale, il s'agit de la meilleure façon de se faire entendre auprès de ces diverses instances gouvernementales : par la force du nombre.

Finalement, l'Association des petits hôtels de Montréal intervient uniquement au niveau local. En effet, tous les membres de cette association sont situés dans le même quartier, c'est-à-dire le Plateau Mont-Royal. Puisqu'il s'agit d'une petite association, cette dernière n'agit pas au niveau sectoriel. Précisons que pour cette association, la participation au conseil d'administration est purement bénévole et regroupe la volonté des 17 membres hôteliers. L'APHM est donc née par la volonté de petits hôteliers et l'entraide entre chaque membre est de mise. Puisqu'il s'agit d'une petite association hôtelière, la représentativité demeure actuellement limitée au territoire de Montréal. Mentionnons que tout comme l'AHRQ, l'Association des petits hôtels de Montréal a une représentation au niveau provincial grâce à son affiliation avec l'Association des hôteliers du Québec (AHQ).

Bref, une seule association hôtelière interrogée agit au niveau provincial et national, soit l'AHQ. Les trois autres associations sont qualifiées de régionales, voire locales.

5.2.4 Le degré de contrôle

Les données recueillies sur le degré de contrôle auprès des quatre porte-paroles des associations hôtelières nous ont clairement démontré qu'elles n'avaient pas en place des directives que leurs membres devaient suivre. Voici un extrait du répondant 1 résumant bien les propos des porte-paroles :

« Notre rôle en tant qu'association n'est pas d'intervenir dans les pratiques ou les façons de faire de nos membres. Notre rôle est seulement de les informer et de les représenter dans différentes instances. La seule chose que l'on pourrait mentionner indirectement comme étant une directive est que les hôteliers doivent miser sur de meilleures pratiques ».

Ce faible contrôle des associations sur leurs membres s'explique du fait que la CITQ a certaines dispositions dans son système de classification. Pour ces derniers, il s'agit déjà d'une règle en soi chez les hôteliers afin de garder leur permis d'opération et leur classification d'étoiles. Ainsi, pour être membre d'une association, l'hôtelier membre doit être classifié dans l'une des sept catégories de la CITQ. Le seul degré de contrôle perçu par les représentants d'associations est celui des critères d'adhésion, qui constituent d'une certaine façon une sélection chez les membres, tel qu'indiqué par le répondant 2 :

« La seule chose demandée aux membres est de respecter les conditions d'adhésion, de fournir les statistiques mensuelles de leur taux d'occupation et de distribuer les revues de nos fournisseurs dans les chambres d'hôtel ».

Or, bien que les quatre associations hôtelières interrogées affirment ne pas imposer de lignes directrices à leurs membres, nous pouvons remarquer que deux des quatre associations ont adopté un code d'éthique (AHRQ et APHM). Par exemple, chaque nouvel adhérent de l'Association hôtelière de la région de Québec doit se conformer au *Code d'éthique et de conduite professionnelle des membres* (présenté en annexe E de ce mémoire)³. Également, ces derniers doivent s'engager à respecter l'entente entre l'AHRQ et Publications Vacances Québec en distribuant dans leur établissement uniquement la revue *Voilà Québec* et les cartes touristiques publiées par leur fournisseur. Les membres doivent aussi fournir des statistiques concernant le taux d'occupation et leur tarif moyen afin que l'association puisse tenir à jour les indicateurs de performance du marché hôtelier. Chez l'Association des petits hôtels de Montréal, la demande principale est de procurer un accueil chaleureux et personnalisé à leur clientèle. Cette dernière demande

³ **Note explicative** : Ce code d'éthique est public et disponible sur le site Internet de l'Association hôtelière de la région de Québec. Le code d'éthique de l'APHM, quant à lui, n'est pas public.

également à ses membres d'avoir sensiblement les mêmes taux de tarifications, afin de ne pas nuire aux autres membres, comme le souligne le répondant 4 :

« Un membre de l'association offrait des nuitées à très faibles coûts, donc aucun hôtel ne pouvait lui faire concurrence. Ce genre de pratiques nuit aux autres hôtels de l'association, car personne ne peut offrir des rabais aussi extravagants. Nous avons donc arrêté la collaboration avec cet hôtelier et ce dernier n'est plus membre de l'association, car il lésait les autres membres ».

Ainsi, malgré le fait qu'il n'y ait pas de directives directement exprimées de la part des associations, les membres doivent se conformer à un standard minimum de bonnes pratiques et assurer une belle image à leur association. Cependant, l'idée d'encadrer les membres est une voie envisagée chez l'association provinciale :

« Nous n'avons pas de règles établies avec nos membres, ni de code d'éthique, mais nous y songeons sérieusement. Ajouter des critères fait partie de nos plans afin d'améliorer les professions en hôtellerie. Il y a un élément que nous désirons apporter de plus en plus et c'est la qualité des services offerts (qualité des produits). Alors on regarde s'il y a des outils de mesures à mettre en place ou des pistes afin de les améliorer. Par contre, je tiens à préciser qu'il ne s'agit pas de notre rôle d'encadrer les hôteliers et de leur donner des directives. Nous n'avons donc pas des stratégies d'affaires à faire respecter ».

Nous pouvons constater le même discours à l'Association des hôtels du grand Montréal :

« Nous n'avons pas vraiment de lignes directrices à faire respecter. Puisque nous avons de grands hôtels (de plus de 100 chambres) et que la plupart sont des bannières, les hôteliers ont tous le même but, c'est-à-dire représenter la clientèle et offrir un bon service. Ce n'est donc pas à l'association de gérer ou diriger. Nous tentons de demeurer le plus neutre possible ».

Cependant, une association se distingue plus particulièrement des autres quant à son suivi auprès de ses membres, soit l'AHRQ :

« La directive la plus importante à l'Association hôtelière de la région de Québec, si l'on peut la qualifier ainsi, c'est de faire la distribution de la revue publiée par notre fournisseur, et aucune autre revue. Nous n'allons pas vérifier si les membres respectent notre code d'éthique, mais il y a une visite du directeur général de l'association chaque année chez les membres ».

Ainsi, selon les quatre représentants d'associations hôtelières interrogées, tout repose sur la bonne foi des hôteliers. Afin de bien comprendre les logiques de représentation de chacune de ces associations, voici un tableau récapitulatif permettant de les comparer selon leur composante.

Tableau 15 : Tableau récapitulatif des logiques de représentation des associations hôtelières

Logiques de représentation				
Association	Logique d'adhésion	Membership	Niveau de représentation	Degré de contrôle
AHQ	Tous types d'hébergements touristiques, de toutes tailles. De 0 à 5 étoiles.	3 types : -Membres hôteliers (entreprises) -Membres fournisseurs -Membres amis.	National Provincial Régional (si besoin exprimé) Municipal (si besoin exprimé).	Aucun, mais en élaboration.
AHGM	Hôtels de 100 chambres et plus dans la région de Montréal. De 3 à 5 étoiles.	Que des entreprises (hôteliers).	Régional	Aucun
AHRQ	Hôtels de la ville de Québec et les environs. De toutes tailles et classifiés de 3 étoiles et plus.	2 types : -Membres hôteliers -Membres associés (fournisseurs).	Davantage régional National et provincial (via partenariat AHQ).	Aucun, selon l'association. Cependant, elle a un code d'éthique.
APHM	Hôtels de petite taille (de 6 à 99 chambres) dans la région de Montréal. Classifiés entre 2 et 4 étoiles.	Que des entreprises (hôteliers).	Régional (local) National et provincial (via partenariat AHQ).	Aucun, selon l'association. Cependant, elle a un code d'éthique.

5.3 Logiques d'action

Rappelons qu'au chapitre II, nous avons défini les logiques d'action comme étant le fondement des actions des associations à divers niveaux du système des relations industrielles. Ainsi, dans la section suivante, nous élaborerons sur les deux dimensions des logiques d'action pour chacune des associations interrogées, c'est-à-dire l'offre de services ainsi que la défense des intérêts.

5.3.1 Offrir des services

Pour l'offre de services, nous présenterons dans un premier temps les services communs aux quatre associations pour ensuite exposer ceux qui diffèrent entre associations.

5.3.1.1 Services offerts communs aux quatre associations

D'après les entretiens effectués avec les représentants des associations, nous pouvons distinguer que trois types de services sont communs entre elles : les avantages financiers, offrir de la visibilité par la représentativité ainsi que le partage d'informations.

Tout d'abord, les quatre associations étudiées permettent à leurs membres de réaliser diverses formes d'économies par leur adhésion. Il peut s'agir d'un taux de cartes de crédit préférentiel, des assurances collectives et commerciales qui sont spécialement créées pour leurs membres. Par exemple, ces derniers bénéficient de prix compétitifs dans l'achat de certains produits (produits hygiéniques) ainsi que de rabais auprès des fournisseurs (services informatiques, de réparations et d'entretien). Cependant, précisons que ces avantages sont plus pratiques pour les petits hôteliers indépendants. En effet, les hôtels de grande taille, surtout les chaînes et les hôtels franchisés, bénéficient déjà d'avantages financiers offerts par leur bannière.

Deuxièmement, les quatre associations hôtelières permettent à leurs membres d'obtenir une plus grande visibilité. En effet, il s'agit d'une opportunité pour les entreprises membres d'effectuer du réseautage avec des professionnels dans le milieu hôtelier. Grâce à la technologie, les associations offrent non seulement de la visibilité à leurs membres via leur site Internet, mais également par les réseaux sociaux. Ces dernières sont présentes à divers niveaux par des outils de communication tels que les réseaux Facebook, Twitter, LinkedIn et autres. Ainsi, toutes les informations de nature commerciale et les services offerts à leurs membres sont immédiatement communiqués par courriel. Elles leur offrent ainsi la représentativité qu'un petit hôtel ne peut avoir seul.

Le troisième service qu'ont en commun les associations est le partage d'informations. En effet, ces dernières tentent d'offrir de bons outils de travail aux hôteliers afin qu'ils puissent adapter leurs pratiques selon les tendances du secteur. Par exemple, les associations informent les hôteliers des nouvelles lois et règlements du travail en s'assurant qu'ils les comprennent bien. Ces dernières fournissent également des statistiques économiques en hôtellerie qui permettent de mesurer et de comparer l'achalandage et le ratio moyen mensuel (à l'exception de l'APHM, mais ce service sera offert dans un avenir proche). Subséquemment, les hôteliers ont accès aux taux moyens d'occupations des hôtels concurrents, sensiblement de la même taille qu'eux. Ainsi, toutes les associations s'assurent que les nouvelles informations concernant le secteur hôtelier (par exemple les changements législatifs et les nouvelles tendances économiques) soient transmises à leurs membres respectifs. Précisons que toutes les associations hôtelières interrogées peuvent effectuer des recherches économiques pour leurs membres lorsqu'ils sont interpellés personnellement. Ce service d'information permet de fournir à leurs membres les renseignements nécessaires lorsqu'ils ont une décision d'ordre économique ou pratique à prendre.

Bien que les quatre associations offrent des services d'information à leurs membres, deux associations se démarquent davantage en offrant ce type de services avec leurs revues et leurs informations diffusées sur Internet (AHRQ et AHQ). En effet, l'AHRQ offre tous les trois mois à ses membres la revue *Voilà Québec*, guide touristique officiel de leur

association. Pour ce qui est de l'association provinciale, le répondant 1 nous explique leur fierté de diffusion d'informations, grandement apprécié chez leurs membres :

« Les membres de l'Association des hôteliers du Québec bénéficient à chaque deux semaines du bulletin électronique l'*Hôtelier Express*. Ce bulletin leur présente des nouveautés, des articles abordant le domaine de l'hôtellerie ainsi que toutes informations pertinentes pour eux. Nous effectuons également des mises à jour régulièrement sur notre site Internet et offrons des informations pertinentes sur plusieurs dossiers pouvant les intéresser, tels que les ressources humaines, le développement des compétences, la santé et sécurité au travail ainsi que des informations sur les assurances ».

Mentionnons que l'Association des hôteliers du Québec se démarque des autres associations hôtelières par les services diversifiés offerts à ses membres. Tel que mentionné précédemment, toutes les associations offrent des avantages financiers, mais c'est grâce à leur partenariat avec l'AHQ que ces derniers peuvent offrir à leurs membres ces rabais, privilèges et tarifs préférentiels. L'AHQ permet également à ses membres l'accès à des programmes privilégiés tels que le programme de reconnaissance en développement durable (*Réservert*) et *Démarche qualité tourisme*. Elle offre aussi des services de consultation gratuite à ses membres lorsque ces derniers ont besoin d'un avis précis. L'association provinciale réserve à ses membres sur son site Internet une section conçue spécialement pour eux avec des informations privilégiées. Ces dernières sont diffusées par un bulletin électronique publié à chaque deux semaines et offre des informations sur différents dossiers susceptibles d'améliorer ou d'adapter les pratiques des hôteliers (applications de lois, développement des compétences, assurances, etc.). L'AHQ organise des événements conviviaux pour ses membres, dont une invitation à son congrès annuel (incluant des activités de réseautage, des conférences sur des dossiers actuels, un salon d'exposants, des ateliers de travail, etc.). Ainsi, le partenariat de l'APHM et de l'AHRQ avec l'association provinciale leur permettent de bénéficier de tous ces avantages.

Selon les quatre porte-paroles des associations hôtelières, le service le plus apprécié demeure sans contredit la représentativité et le support qu'elles offrent à leurs membres, tel que le mentionne le répondant 3 :

« Le but d'une association hôtelière est d'aider ses membres et bien les représenter, là est la clé. Il s'agit d'avoir une confiance mutuelle entre nous, car l'association est après tout le porte-parole. Il s'agit donc de donner des propos justes pour qu'il n'y ait pas de mauvaise représentation ».

Les membres des associations régionales apprécient également les statistiques de taux d'occupation des unités (chambres), car elles leur permettent de se comparer selon leur emplacement et leur taille. Également, les deux associations régionales affiliées à l'AHQ (AHGM et APHM), apprécient grandement les avantages financiers que leur offre l'association provinciale, comme nous l'indique le répondant 1 :

« Certains membres sont avec nous uniquement pour les avantages financiers. Bien que certaines personnes puissent penser le contraire, les hôtels ne sont pas aussi riches qu'on le laisse présager. Depuis les dix dernières années, les hôtels font de plus en plus face à des compressions budgétaires. Les marges de profits sont extrêmement minimales alors si l'hôtelier peut économiser et avoir des rabais à quelques endroits, cela permet de l'aider un peu ».

Ainsi, pour chaque entreprise membre, s'affilier correspond à un besoin précis auquel répond une association, selon les services qu'elle offre.

5.3.1.2 Particularité des services offerts des associations

Parmi les quatre associations interrogées, seule l'Association des hôteliers du Québec peut répondre à des demandes dans des services spécialisés ou individualisés. Puisque les entreprises membres désirent améliorer constamment leur produit, l'association provinciale tente de pourvoir à ce besoin. En effet, elle leur procure l'information nécessaire afin que les hôteliers soient prêts aux changements. Également, il arrive que l'association travaille sur d'autres dossiers comme le financement des entreprises hôtelières, car c'est un domaine très complexe. L'association essaie donc pour ses membres d'obtenir des ententes avec les banques et ministères afin de faciliter les emprunts et que le produit demeure à un niveau élevé. Les services spécialisés et individualisés de l'AHQ peuvent ainsi prendre plusieurs formes : consultations privées

sur certains litiges (avec des fournisseurs), financement des entreprises (faciliter l'emprunt), etc.

Cependant, mentionnons que pour l'AHQ, la plupart des questions concernent les relations avec les clients. Aucune association n'offre des conseils en matière de gestion des ressources humaines ou de relations du travail, car la plupart des membres ont un département ou un service à cet effet à l'interne ou auprès de leur bannière. Pour des renseignements en cette matière, les associations réfèrent leurs membres au Conseil québécois des ressources humaines en tourisme ou à leur Chambre de commerce.

Bref, à la suite de la description des services offerts par les associations, nous pouvons constater que ces dernières sont des associations commerciales pures (*pure trade associations*), c'est-à-dire qu'elles offrent des services uniquement reliés aux intérêts commerciaux de ses membres. Ainsi, ces associations peuvent aider leurs membres en effectuant de la recherche économique ou en leur offrant un soutien financier.

5.3.2 Défense des intérêts

En ce qui a trait à la défense des intérêts, nous remarquons que les quatre associations effectuent différentes interventions pour leurs membres. Cette section présente à tour de rôle toutes les activités effectuées par chacune des associations interrogées.

5.3.2.1 Défense des intérêts de l'AHQ

Après avoir effectué les entrevues ainsi que visualiser les données secondaires collectées sur son site Internet, nous pouvons constater que l'Association des hôteliers du Québec est très impliquée dans le secteur touristique. En effet, cette dernière a été reconnue comme étant officiellement une association sectorielle par le gouvernement du Québec, et par conséquent, elle est consultée et impliquée dans plusieurs dossiers tels que le projet

pilote *Facture obligatoire en Restauration*⁴. Cette association travaille avec des gens d'affaires et des décideurs politiques afin de faire valoir les intérêts de ses membres. Elle travaille également sur un dossier d'hébergement illégal avec la collaboration de l'Association hôtelière de la région de Québec, du ministère du Tourisme et de la Fédération des Chambres de commerce du Québec⁵. L'Association des hôteliers du Québec est aussi très active dans un dossier à la fois canadien et québécois quant à l'augmentation des frais de Visa et Mastercard. Plus précisément, cette participation active de l'AHQ avec la Coalition québécoise contre l'augmentation des frais de traitement de carte de crédit s'effectue dans le but de dénoncer l'imposition des frais de paiement à crédit, sans connaître l'augmentation réelle des coûts pour les marchands, faisant diminuer leur marge de profits (AHQ, 2011a). Cette coalition a été créée par l'initiative du Conseil québécois du commerce de détail (CQCD) et le *Retail Council of Canada* (RCC), en raison des répercussions économiques importantes chez les marchands (incluant les établissements hôteliers). En s'impliquant dans cette coalition, l'AHQ est appelée à témoigner devant la Chambre des communes et le Sénat. Elle effectue également de la représentation politique (lobbying) auprès des élus afin de favoriser les intérêts exprimés par ses membres. L'association organise également un congrès annuel au mois de février avec un souper gala et des conférences. Elle travaille aussi depuis quelques années avec Revenu Québec pour l'élaboration de nouvelles

⁴ **Note explicative** : « Afin de contrer l'évasion fiscale dans le secteur de la restauration, Revenu Québec travaille en collaboration avec le milieu de la restauration dont l'Association des hôteliers du Québec, à l'élaboration de nouvelles mesures fiscales, soit une facture obligatoire produite à partir d'un module d'enregistrement des ventes (MEV). Il est planifié que tous les nouveaux établissements de restauration doivent produire une facture à partir d'un MEV et la remettre au client. Cette obligation s'applique à tous les restaurateurs depuis le 1er novembre 2011 ».

Source : Association des hôteliers du Québec. 2011. *Dossier facture obligatoire en restauration*.

<http://www.hoteliers-quebec.org/fr/page.php?label=obligatoirerestauration>

⁵ **Note explicative** : L'Association hôtelière de la région de Québec en collaboration avec l'Association des hôteliers du Québec a remis au ministère du Tourisme une liste de plus de 200 hébergements illégaux situés dans la région de Québec. Toute personne désirant effectuer une location touristique à des fins commerciales est tenue de prouver sa conformité aux règlements de zonage municipal, en plus d'avoir obtenu une attestation du ministère du Tourisme.

Source : Le journal de Québec. « Hébergement touristique illégal : Le ministère du Tourisme veut faire le ménage à Québec », mis en ligne le 08 août 2011.

<http://www.journaldequebec.com/journaldequebec/actualites/quebec/archives/2011/08/20110807-182049.html>

mesures fiscales. Mentionnons aussi que l'association provinciale s'implique grandement et est partie prenante de plusieurs comités de travail. En effet, cette dernière siège à titre de décideur dans huit organisations (AHQ, 2011c) :

- Corporation de l'industrie touristique du Québec (CITQ)
- Conseil québécois de l'industrie touristique (CQIT)
- Comité des partenaires de l'industrie touristique
- Comité consultatif canadien (CCC) ISO / TC 228 Tourisme et services connexes
- Comité consultatif sur la restauration
- Table de consultation permanente – Marché commercial d'Hydro-Québec
- Conseil d'administration de l'Association des hôtels du Canada (HAC)
- Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT)

L'AHQ s'implique également dans cinq programmes de formation (pour l'UQAM et l'ITHQ). Selon le répondant 1, il est important d'encourager la relève et d'améliorer les services offerts par la formation. Ainsi, le porte-parole de l'association provinciale a mentionné qu'il était important pour eux d'être présents dans certains dossiers et de choisir stratégiquement leurs implications. Seule l'Association des hôteliers du Québec effectue des activités en ce qui a trait aux politiques économiques et au développement industriel. En effet, l'AHQ essaie de participer et de faire des demandes spécifiques au niveau provincial et fédéral lors des dépôts de budget et des audiences publiques sur des sujets touchant le secteur. Parfois, l'association provinciale s'allie avec l'ensemble de l'industrie touristique du Québec lorsqu'ils ont des demandes précises. Ainsi, les associations régionales (pour ne pas dire plutôt locales) confient la mission de représentation politique et économique à l'Association des hôteliers du Québec, cette dernière ayant un plus grand pouvoir d'influence. Ainsi, l'AHQ effectue du lobbying pour les autres associations qui y sont affiliées, car elle a la structure et le personnel pour effectuer ce type d'activité (entre autres grâce à sa collaboration avec des membres corporatifs).

5.3.2.2 Défense des intérêts de l'AHGM

Pour la défense des intérêts de l'Association des hôtels du grand Montréal, cette dernière collabore parfois avec le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie touristique du Québec et travaille également de près avec Tourisme Montréal afin de promouvoir des événements culturels et économiques dans la ville. Cette association a également une collaboration étroite avec le Palais des Congrès (pour la réservation des chambres lors des congrès).

Selon le porte-parole de l'AHGM, l'association n'effectue aucunement du lobbying, car elle n'est pas inscrite dans le registre des lobbyistes. Ainsi, l'Association des hôtels du grand Montréal concentre ses activités à la représentation des intérêts de ses membres et favorise la communication d'informations dans le secteur hôtelier. Outre Tourisme Montréal, l'association siège également sur le Comité de consultation du ministère du Transport (pour tout ce qui touche les taxis de la province), et sur le Comité de l'aéroport de Montréal afin de représenter le secteur hôtelier de Montréal. Également, un membre de l'association siège au Palais des Congrès, à Tourisme Québec et collabore avec la CITQ. Ainsi, le représentant de l'association est appelé à collaborer avec plusieurs organisations. Par exemple, en 2008, ce dernier a été approché par le gouvernement provincial et fédéral ainsi qu'au niveau municipal (par le maire de Montréal) afin de sauver le Grand Prix de Montréal. L'expertise des cinquante ans de carrière en hôtellerie du vice-président exécutif de l'AHGM et des hôteliers a donc été sollicitée afin de trouver une solution pour la sauvegarde du Grand Prix. L'AHGM a alors collaboré afin d'approuver une taxe d'hébergement sur les chambres, dans lesquels les fonds seraient versés à Tourisme Montréal et un certain montant remis aux propriétaires hôteliers. Bref, cette association régionale est souvent appelée à collaborer avec différentes organisations et défend les intérêts de ses membres grâce à son implication locale.

5.3.2.3 Défense des intérêts de l'AHRQ

En ce qui a trait aux activités de l'Association hôtelière de la région de Québec, cette dernière effectue très peu de lobbying. En effet, les revendications politiques sont davantage effectuées grâce à son partenariat avec l'AHQ, par exemple dans le dossier des taux sur les cartes de crédit. Tout comme l'AHQ, l'AHRQ travaille sur le dossier de l'hébergement illégal afin de freiner ces mauvaises pratiques dans la ville de Québec et en région périphérique. D'ailleurs, l'association a répertorié plusieurs établissements fautifs et des actions concrètes sont mises en place afin de faire respecter la réglementation de la CITQ. L'Association hôtelière de la région de Québec participe conjointement avec l'Office du tourisme de Québec à la mise en ligne de la centrale de réservations. L'AHRQ intervient également auprès des élus de la ville pour les fonds de grands événements de la ville de Québec (Cirque du Soleil, moulin à images, etc.). Ainsi, l'association collabore au niveau municipal dans des comités municipaux afin de donner de la visibilité à la ville lors de festivités.

Mentionnons que l'association régionale est engagée dans plusieurs organismes afin de favoriser la croissance de l'industrie touristique et est présente dans plusieurs comités (AHRQ, 2011a) :

- Comité marketing et comité affaires de l'Office du Tourisme de Québec
- Corporation de l'industrie touristique du Québec (CITQ)
- Comité du fond des grands événements
- Conseil d'administration de l'Office du Tourisme de Québec
- Conseil d'établissement de l'École Hôtelière de la Capitale
- Conseil d'administration de Québec Région Réservation
- Association québécoise de la formation en restauration, tourisme et hôtellerie (AQFORTH)
- Conseil d'administration de l'Association des hôteliers du Québec (AHQ)

5.3.2.4 Défense des intérêts de l'APHM

Malgré le petit nombre de membres de l'Association des petits hôtels de Montréal, la défense des intérêts de ses membres demeure tout aussi importante que pour les autres associations. En effet, l'APHM participe à toutes les réunions de Tourisme Montréal dans le but d'être la plus présente possible dans la vie montréalaise. L'association a conclu des accords avec les musées, permettant ainsi d'obtenir de meilleurs tarifs d'entrées à leurs clients. Ce partenariat permet ainsi aux visiteurs de profiter des activités dans la ville à rabais. En ce qui a trait aux activités au point de vue sectoriel, l'association participe à celles touchant le domaine de l'hôtellerie offertes par l'AHQ et le centre de tourisme.

5.3.2.5 Défense des intérêts communs à toutes les associations

Toutes les associations hôtelières interrogées encouragent la relève en hôtellerie à leur façon. En effet, ces dernières s'impliquent auprès des écoles hôtelières en offrant des bourses d'études. Elles encouragent également les projets d'écoles, le Salon de l'emploi, d'alimentation et tourisme de même que les stages en entreprises. Ainsi, les associations hôtelières s'impliquent dans divers comités afin que la réglementation adoptée réponde aux intérêts de leurs membres. Le tableau suivant présente le résumé des logiques d'action pour chacune des associations interrogées.

Tableau 16 : Comparaison des logiques d'action, par association.

Logiques d'action		
Associations	Défense des intérêts	L'offre de services
AHQ	<ul style="list-style-type: none"> -Présence dans les audiences publiques -Congrès annuel et conférence -Collabore avec Revenu Québec dans l'élaboration de nouvelles mesures fiscales. -Siège à titre de décideur dans huit organisations touristiques. -Collabore dans cinq programmes de formation (pour l'UQAM et l'ITHQ) -Soutient la cause QUI ROULE (personne à mobilité restreinte) -Soutient cause allergies alimentaires -S'implique dans la politique linguistique -S'implique au niveau culturel Effectue du lobbying : <ul style="list-style-type: none"> -Effectue de la représentation au comité de la chambre des communes -Coalition créée avec CQCD et RCC 	<ul style="list-style-type: none"> -Avantages financiers -Représentativité (défendre les intérêts des membres) -Partage d'information (inclus de diriger les membres vers les bonnes ressources en matière de négociation ou de représentation lors de procédures judiciaires). -Services spécialisés -Commande des recherches -Peut offrir du financement
AGHM	<ul style="list-style-type: none"> -Collabore avec Tourisme Montréal, le Palais des Congrès. -Siège sur le comité de consultation du ministère du Transport, Tourisme Québec, le comité de l'aéroport de Montréal ainsi que sur d'autres comités de travail (comité de consultation), collabore parfois avec le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie touristique. * N'effectue pas de lobbying, car pas enregistré à cet effet. 	<ul style="list-style-type: none"> -Avantages financiers -Représentativité (défendre les intérêts des membres) -Partage d'informations
AHRQ	<ul style="list-style-type: none"> -Collabore avec Tourisme Québec, l'Office du tourisme de Québec. -Membre de huit comités en tourisme * Revendications politiques effectuées par l'AHQ grâce à leur partenariat. 	Idem (via partenariat AHQ)
APHM	<ul style="list-style-type: none"> -Collabore étroitement avec Tourisme Montréal * L'AHQ effectue du lobbying pour les membres de l'APHM. 	Idem (via partenariat AHQ)

5.4 Les pratiques en relations industrielles

Bien que nous ayons mentionné au chapitre précédent que les associations hôtelières n'interviennent pas directement dans les pratiques en relations industrielles des membres, nous allons très brièvement mentionner leur rôle de soutien pour ces derniers (influençant ainsi indirectement leurs pratiques en relations industrielles). Cette façon de procéder facilitera l'analyse afin de répondre, au chapitre suivant, à notre première proposition (l'influence des logiques de représentation et d'action des associations patronales sur les pratiques en relations industrielles de leurs membres). Par la suite, nous décrirons les données primaires collectées lors des entretiens réalisés avec les onze entreprises membres sur leurs pratiques en relations industrielles durant le processus de négociations collectives. Puisque nous avons questionné les associations patronales hôtelières ainsi que leurs membres sur l'influence qu'elles pouvaient avoir sur leurs pratiques en relations industrielles, nous terminerons cette quatrième section en exposant les données collectées à ce sujet.

5.4.1 Les pratiques en relations industrielles des associations

Malgré le fait que les associations n'interviennent pas directement dans les pratiques en relations industrielles de leurs membres, nous croyons pertinent d'élaborer le rôle de soutien et de diffuseurs d'informations de ces dernières. Questionner les associations et leurs membres sur le fondement de leurs pratiques en relations industrielles pourrait nous aider à comprendre pourquoi certaines stratégies ne sont pas encore élaborées (par exemple effectuer un contre-pouvoir à la plate-forme de négociation syndicale).

Parmi les associations interrogées, aucune d'elle n'effectue des activités directes en ce qui a trait à la réglementation des droits au travail, car ce mandat ne leur est pas attribué. Cependant, les associations hôtelières s'assurent lors du processus de négociation collective que leurs membres soient informés correctement des événements et du déroulement des négociations. Ainsi, les associations sont là pour appuyer et informer les hôteliers en cette matière durant les négociations sans toutefois intervenir, car

généralement, chaque hôtel a son équipe spécialisée en gestion des ressources humaines et de relations de travail.

Lors du processus de négociation, le rôle des associations hôtelières est de s'assurer que le message qu'elle désire passer sera entendu auprès des acteurs impliqués dans les négociations. Les propos du répondant 2 résument bien le rôle des associations hôtelières durant le processus de négociations collectives :

« Nous ne nous immisçons pas dans les relations patronales/syndicales. Par contre, durant les négociations, nous allons chercher le pouls de leurs déroulements, faire l'état des lieux et nous assurer que l'information à ce sujet soit disponible pour les hôteliers. Si nécessaire, nous remettons les pendules à l'heure durant les négociations en effectuant des communiqués lorsqu'il y a des informations erronées publiées nous concernant ».

Les associations peuvent aussi répondre aux questions particulières de leurs membres lors du processus de négociation collective. Ainsi, leur rôle est de « chapeauter » leurs membres et de répondre à leurs besoins en fournissant des informations économiques et factuelles utiles durant les négociations.

5.4.2 Les pratiques en relations industrielles des membres

Nous nous concentrerons maintenant sur les pratiques des entreprises membres lors du déroulement des négociations collectives. Nous nous sommes uniquement intéressés à cette pratique à la suite de nos entretiens exploratoires avec les associations hôtelières, puisque ces dernières offrent uniquement des services en matière d'informations économiques portant sur leur secteur.

Comme nous avons pu le constater à la section 5.2.4 (le degré de contrôle), les entreprises membres ne reçoivent pas de directives précises à suivre de la part de leur association durant les négociations. Ainsi, chaque représentant d'une entreprise membre (directeur général d'hôtel) est libre de préparer le déroulement des négociations comme il le désire. Précisons qu'avant même le début des négociations, il existe quatre étapes qu'effectuent

la partie patronale avant de négocier, soient : la préparation, dans le but d'identifier des arguments afin de faire valoir les revendications, clarifier les propositions, préparer un dossier de négociation en rassemblant les données et enfin faire l'historique des relations de travail en analysant les griefs de leur syndicat. Ce travail est habituellement effectué par l'équipe de la direction des ressources humaines et servira d'outil durant les négociations.

Pour les onze entreprises membres interrogées, le rôle des directeurs généraux lors de la négociation collective est sensiblement le même pour tous. En effet, avant de rencontrer la partie adverse à la table des négociations, ces derniers s'impliquent dans l'analyse des demandes syndicales avec leur équipe de direction des ressources humaines. Pour négocier, certaines entreprises membres engagent un avocat d'une firme externe qui négociera en leur nom (pour les plus gros hôtels). Cette façon de procéder s'explique, selon les directeurs généraux, par le fait qu'ils ne désirent pas effectuer de la tractation directement à la table et ainsi nuire au climat des négociations. La négociation directe est donc effectuée par un comité composé de trois ou quatre personnes selon les entreprises membres : un avocat, une personne de la gestion des ressources humaines ainsi qu'un autre cadre (par exemple le directeur des opérations). Ces derniers résument au directeur général les éléments en jeu discutés à la table. Il analysera alors avec son équipe les meilleurs moyens d'obtenir une entente.

Le directeur général (représentant de l'entreprise membre) est un acteur indirect lors des négociations collectives, c'est-à-dire qu'il n'agit pas directement à la table des négociations, mais il est évidemment intéressé par le déroulement et participe à l'analyse des demandes syndicales. Les directeurs généraux s'informent et s'appellent entre eux afin de connaître la situation des hôtels comparables. Cette communication entre entreprises membres favorise les points à aborder lors des négociations et crée une certaine uniformité du discours des hôteliers auprès de leur syndicat respectif, tel que le mentionne le répondant 10 :

« Nous communiquons entre nous par téléphone ou courriel durant les négociations, car nous désirons savoir quel élément sera à négocier. Nous désirons également connaître les grandes lignes du processus des négociations, pour savoir où notre hôtel se situe par rapport aux autres et ce que nous pouvons avoir comme gain. Puisque nous nous parlons, nous avons le même discours et nous sommes cohérents dans nos propos, tous comme les syndicats le sont grâce à la CSN ».

Par exemple en 2008, grâce aux réseaux mis en place par l'AHGM, la communication entre les entreprises membres était plus ouverte et effective. Chacun des directeurs généraux discutait des enjeux abordés à leur hôtel et du déroulement des négociations. Cette façon de procéder ne constitue pas une négociation de masse, mais permet plutôt d'obtenir des informations importantes sur les enjeux à négocier. En conséquence, cette communication entre directeurs généraux peut avoir des répercussions directes sur le déroulement et les résultats de la négociation.

Ainsi, c'est au directeur général de décider des concessions à accorder au syndicat après avoir consulté des données statistiques et les données comparables du secteur. En conséquence, le directeur général prend toutes les décisions relatives à la convention collective, et possède donc une très grande influence lors de la négociation collective. En effet, ce dernier effectue les recommandations, élabore la ligne directrice de communication des informations actuelles du marché, décide des enjeux abordés, etc. Bref, tout le contenu de la convention collective résulte des décisions prises par le représentant de l'entreprise membre.

Cependant, mentionnons qu'il existe une petite distinction dans le processus des négociations selon la taille des entreprises membres. En effet, les hôteliers membres d'une chaîne doivent aviser et informer cette dernière du processus de la négociation collective. Dans certaines situations, l'implication de la chaîne complexifie les négociations, car celle-ci ne connaît pas toutes les réalités de l'hôtel et de la province québécoise (caractérisée notamment par une forte présence syndicale). Dans les plus petits hôtels, c'est la direction qui négocie directement à la table des négociations, ces derniers n'ayant pas la capacité financière de créer un département spécialisé à cet effet. Ainsi, les ressources d'une entreprise membre ont un impact direct sur le processus des

négociations collectives, sur son déroulement ainsi que sur les résultats. Le tableau 17 présenté ci-dessous offre une synthèse des pratiques de relations industrielles des entreprises membres lors du déroulement des négociations collectives.

Tableau 17 : Les pratiques en relations industrielles communes que l'on retrouve chez toutes les entreprises membres lors du processus des négociations collectives.

Pratiques en relations industrielles communes des entreprises membres lors du déroulement de la négociation collective	
Gestion des ressources humaines	Relations de travail
L'équipe spécialisée en gestion des ressources humaines et de firmes externes effectue des études comparatives, l'évaluation des rendements, des tableaux et des analyses dans le but de les utiliser dans le processus de négociation.	Rôle du représentant de l'entreprise membre (directeur général) durant les négociations : <ul style="list-style-type: none"> - Ne s'implique pas directement à la table des négociations collectives. - Effectue des recommandations dans le processus de négociation après avoir analysé les demandes syndicales. - Influence directement le processus des négociations, son contenu et sa durée (a le dernier mot dans les décisions à prendre).

5.4.3 L'influence des associations sur les pratiques locales des membres

Nous avons tenté de vérifier si les associations hôtelières pouvaient exercer une certaine influence sur les pratiques locales de leurs membres. Cette question est intéressante à analyser, car tous les dirigeants d'associations étaient catégorique face à cette question : « nous ne tentons d'influencer d'aucune façon nos membres dans leurs pratiques, ce n'est pas un créneau que l'on touche ». Or, en discutant davantage avec les dirigeants d'associations, ces derniers ont mentionné qu'ils pouvaient influencer de façon indirecte leurs membres, mais uniquement à la suite de la réception des informations qu'elles leur fournissent. Par exemple, le vice-président exécutif de l'Association des hôtels du grand Montréal reçoit les conventions collectives des hôtels. Ce dernier les comptabilise et compare des données qui pourraient intéresser les hôteliers :

« J'envoie ces informations à tous mes membres hôteliers, même ceux non syndiqués, afin qu'ils puissent se comparer. Dans aucun cas nous ne nous initions à leur suggérer des pratiques, car nous sommes porte-parole. Si ces derniers jugent que nos services et nos informations économiques permettent d'améliorer leurs pratiques et qu'ils les adaptent en conséquence, c'est tant mieux ».

Ainsi, le but des associations est de partager les bonnes pratiques et, si les membres jugent utiles les renseignements partagés, ils les adoptent. En conséquence, l'influence dans les pratiques locales en hôtellerie peut être qualifiée d'indirecte, tel que le mentionne le répondant 1 :

« Ceux qui nous consultent et nous lisent peuvent être plus influencés, car ils sont davantage informés. Mais le rôle actuel des associations n'est pas d'influencer le produit. C'est davantage de répondre au besoin du milieu plutôt que de dicter les besoins et de mentionner aux membres quoi faire et où aller ».

Cependant, cette neutralité chez les associations peut changer. En effet, l'AHQ croit qu'il y aura de plus en plus d'influence des associations dans les pratiques en relations industrielles à cause du travail de fond qu'elle effectue présentement :

« C'est certain que dans le futur, nous allons avoir davantage d'influence. On a constaté que l'on était auparavant en mode réactif. Maintenant, nous tentons davantage d'être proactifs. Donc l'influence que nous apportons est davantage au niveau des informations qu'on leur donne. Notre force actuellement est à ce niveau-là. On travaille plus maintenant à ce que les établissements hôteliers demeurent compétitifs et que le produit hôtelier québécois soit attrayant. Alors on travaille sur ce qu'il faut donner comme outils aux hôteliers afin de demeurer performant ».

Ainsi, retenons que les associations hôtelières désirent être de plus en plus proactives dans le secteur, tout comme les syndicats. Par contre, ces dernières ne peuvent actuellement pas discuter sur le sujet, car aucun plan d'action n'est encore élaboré et approuvé.

L'influence des associations dans les pratiques en relations industrielles de leurs membres peut être remarquée également par les prises de position qu'elles prennent en siégeant sur des comités de grands organismes (tel que le CQRHT, le CCRHT, la CITQ,

etc.). Par exemple, l'Association des hôteliers du Québec est très impliquée auprès du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) depuis sa création en 1995. En effet, elle siège de façon permanente au conseil d'administration du CQRHT afin d'apporter des solutions à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée au sein de l'industrie hôtelière et mettre à la disposition des hôteliers des formations adaptées à leurs besoins spécifiques (AHQ, 2011f).

5.5 Les ressources de pouvoir

Cette dernière section du chapitre présente les différentes ressources de pouvoir des acteurs patronaux dans le secteur de l'hôtellerie au Québec. Dans un premier temps, nous élaborerons sur les différentes ressources de pouvoir des associations hôtelières pour ensuite examiner celles des entreprises membres.

5.5.1 Les ressources de pouvoir des associations

Tel que nous l'avons décrit dans le deuxième chapitre, les associations hôtelières possèdent des ressources de pouvoir de différentes natures, à la fois internes et externes. La section suivante exposera les ressources que détiennent chacune des quatre associations hôtelières.

5.5.1.1 Les ressources de pouvoir internes des associations

Bien que certains discours populaires nous laissent croire que les organisations patronales disposent d'un gros budget annuel de fonctionnement, celui des associations hôtelières est assez limité et provient essentiellement des cotisations de leurs membres. L'association hôtelière ayant le plus grand budget est l'Association des hôteliers du Québec, car cette dernière comporte plus de membres. Ainsi, le budget limité dont dispose les associations explique l'absence de services à l'interne, comme la présence d'un département juridique ou de recherche (voir le tableau 18). En conséquence, lorsqu'une association effectue des publications, cette dernière se tourne vers des firmes

de recherche, car elle n'a pas les moyens d'engager du personnel spécialisé pour effectuer ces études et analyses économiques du secteur touristique. À titre d'exemple, l'Association des hôteliers du Québec a collaboré avec la firme GPS Tourisme en 2011, afin de publier un rapport sur la compétitivité du parc hôtelier. La réalisation de cette étude fut rendue possible grâce à une contribution financière de Tourisme Québec de plus de 86 000 \$ répartie sur trois ans dans le cadre du *Programme d'aide financières aux touristiques sectorielles* (AHQ, 2011g).

Ce budget limité des associations explique également le peu d'employés travaillant pour elles. En effet, seulement deux associations ont deux employés à temps plein (AHQ et AHGM) et l'AHRQ a un seul employé à temps plein. En ce qui a trait à l'APHM, puisqu'il s'agit d'une petite association, cette dernière n'a pas le budget nécessaire pour engager des employés à temps plein. En conséquence, tous les membres du comité d'administration et du comité exécutif de l'APHM agissent bénévolement afin de faire évoluer les intérêts de tous. Précisons également que les trois associations régionales sont des associations sans but lucratif. Ainsi, il s'agit d'associations commerciales pures (*pure trade associations*) qui ont pour mission de défendre les intérêts commerciaux de leurs membres. De plus, puisque les associations comptent peu d'employés, ces dernières s'assurent d'engager des professionnels reconnus dans le secteur hôtelier avec plusieurs années d'expérience, tel que nous l'explique le répondant 1 :

« Nos revenus ne sont que nos cotisations, alors nous sommes assez limités dans nos actions et nos ressources. On s'assure donc d'avoir une équipe solide à l'interne. Même si nous avons du travail pour huit personnes, nous ne pouvons pas les engager avec le budget que nous avons. Alors, on s'assure de recruter des gens qui sont seniors, qui ont une expertise et qui sont capables de travailler sans supervision. Nous privilégions également ceux ayant des contacts dans le milieu, ce qui nous demande moins de suivis ».

Le tableau 18 suivant compare les différentes ressources de pouvoir internes pour chacune des associations hôtelières interrogées.

Tableau 18 : Ressources de pouvoir internes des associations hôtelières.

Ressources de pouvoir internes			
Association	Ressources humaines	Ressources financières	Services à l'interne
AHQ	2 permanents (DG de l'association et coordonnateur services aux membres), 1 contractuel (3jours/sem.) et 3 autres contractuels pour mandat spécifique (communication, rédaction, nouvelle technologie, etc.).	300 000 \$ (cotisations et commandites).	Aucun département juridique ou centre de recherche dans l'association par manque de budget (contrats donnés aux besoins à des firmes d'avocats ou consultants, mais elle n'est pas affiliée à ces dernières).
AHGM	2 et demi : DG de l'association, secrétaire administrative et traducteur (temps partiel).	N/A : 2 sources de revenus (cotisations annuelles + ristournes compagnies publication).	Aucun département spécialisé à l'interne.
AHRQ	1 et demi : DG de l'association et secrétaire (temps partiel).	250 000 \$	Aucun département juridique ou centre de recherche dans l'association par manque de budget (contrats donnés aux besoins à des firmes d'avocats ou consultants).
APHM	Aucun employé, tous bénévoles.	N/A	Aucun département spécialisé à l'interne.

5.5.1.2 Les ressources de pouvoir externes des associations

En ce qui a trait aux ressources de pouvoir externes des associations hôtelières, ces dernières sont plutôt restreintes. En effet, parmi les quatre associations interrogées, seule l'Association des hôteliers du Québec entretient des relations avec des organisations patronales externes du secteur touristique (entre autres en siégeant à Table de

consultation permanente – Marché commercial d’Hydro-Québec). Cependant, précisons que cette dernière n’est pas affiliée officiellement à des associations patronales externes du secteur touristique.

Nous devons également mentionner qu’une seule association hôtelière se démarque des autres par un plus grand nombre d’affiliations : l’Association des hôteliers du Québec. En effet, l’association provinciale est affiliée à l’*American Hotel Association*, ce qui augmente sa visibilité auprès des visiteurs américains, en plus de fournir une précieuse documentation sur le tourisme et d’offrir des programmes de formation pour les différents postes d’un hôtel (AHQ, 2011e). En devenant membre de l’*American Hotel Association*, l’AHQ devenait également membre de la *Canadian Tourist Association* et de l’*Hotel Association of Canada*. En ce qui a trait aux autres associations hôtelières, deux sont affiliées à l’AHQ (AHRQ et APHM). Bien que l’Association des hôtels du grand Montréal siège à plusieurs endroits, cette dernière n’est affiliée à aucune association patronale externe à leur organisation.

Ainsi, toutes les affiliations des associations hôtelières (sauf deux de l’AHQ) font partie du secteur touristique. Aucune association **n’est affiliée officiellement** à des centres de recherche ou à des firmes (bien que l’Association des hôteliers du Québec leur commande des études, elles ne sont pas affiliées selon la porte-parole de l’association). Chez les quatre associations, lorsqu’elles reçoivent des recherches, ces dernières sont uniquement en lien avec l’hôtellerie et émanent principalement de sources gouvernementales (de l’Institut de la statistique du Québec et d’institutions académiques (UQAM, ITHQ, etc.)). Le tableau 19 reprend les ressources de pouvoir externes pour les quatre associations interrogées :

Tableau 19 : Ressources de pouvoir externes des associations hôtelières

Ressources de pouvoir externes		
Association	Affiliation à d'autres associations patronales	Affilié à des agences de lobbying/ firmes de consultants/ centres de recherches
AHQ	Affilié à <i>l'American Hotel Association</i> , membre de la <i>Canadian Tourist Association</i> et de <i>l'Hotel Association of Canada (HAC)</i>	L'AHQ est enregistré à la firme de lobby, donc effectue elle-même les représentations politiques. Il n'y a pas d'affiliation officielle avec d'autres agences externes à l'organisation.
AHGM	Aucune	Aucune affiliation externe.
AHRQ	AHQ	Idem AHQ grâce à leur affiliation.
APHM	AHQ	Idem AHQ grâce à leur affiliation.

5.5.2 Les ressources de pouvoir des entreprises membres

Contrairement aux associations, les entreprises membres disposent de nombreuses ressources de pouvoir. Afin de simplifier la présentation des résultats, nous allons dans un premier temps inventorier les ressources de pouvoir internes selon les différentes dimensions étudiées. Dans un second temps, nous aborderons les ressources de pouvoir externes des entreprises membres. Pour chacune de ces deux sections, nous présenterons un tableau comparatif des résultats afin d'évaluer les différentes ressources pour chaque hôtel.

5.5.2.1 Les ressources de pouvoir internes des entreprises membres

Tel que nous l'avons défini au chapitre II, les ressources de pouvoir internes des entreprises membres sont composées des ressources humaines (capital humain) ainsi que de son positionnement stratégique (acteur dominant versus acteur marginal).

5.5.2.2 Ressources de pouvoir internes selon le capital humain

Tout d'abord, rappelons que nous avons établi que le capital humain d'une entreprise lui permettait d'innover et de se démarquer, surtout grâce à ses employés ayant une formation spécialisée. L'échantillon de notre étude, soit onze entreprises membres, est constitué de ressources humaines très variées. En effet, selon l'entreprise membre étudiée, le nombre d'employés varie considérablement, passant de 12 à 720 employés. Dans la plupart de ces hôtels, la majorité du personnel travaille à l'entretien ménager. Nous pouvons toutefois constater que plus une entreprise est de grande taille (nombre d'employés), plus grand est le nombre de catégories socioprofessionnelles représentées : directeurs, cadres aux opérations, spécialiste en gestion des ressources humaines et en relations de travail, etc. Ainsi, une entreprise membre ayant plus d'employés aura l'avantage de pouvoir compter sur une équipe spécialisée en gestion des ressources humaines et en relations de travail, tandis que le personnel d'une petite entreprise membre aura davantage un rôle généraliste. Dans l'échantillon de cette étude, nous avons des entreprises membres ayant de 1 à 160 cadres. En conséquence, l'expertise et les compétences en gestion d'établissement varient grandement d'une entreprise membre à l'autre. Le tableau 20 présente le nombre d'employés ainsi que la catégorie socioprofessionnelle pour chaque hôtel interrogé.

Tableau 20 : Tableau récapitulatif des ressources de pouvoir internes des entreprises membres selon la composante « capital humain ».

Hôtel	Nombre d'employés	Catégorie socioprofessionnelle
Reine Élisabeth	720	Majorité en entretien, soutien technique, opération et 160 cadres
Fairmont le Château Frontenac	600	Majorité en entretien ménager, cuisine et restaurant, 90 cadres
Marriott SpringHill Suites	50	La plupart sont au niveau opérationnel (plusieurs diplômés de l'ITHQ)
Hyatt Regency Montréal	360	Majorité en entretien, soutien technique, opération et 40 cadres
Hôtel du Fort	50	20 entretiens ménagers, 12 cadres (la majorité des employés en entretien ménager et au service du petit déjeuner)
Hilton Bonaventure	325	35 employés banquet et 175 préposés aux chambres, serveurs-restaurant et cuisine, 50 cadres
Hôtel Pur	125	100 employés syndiqués et 25 non-syndiqués
Hôtel de l'Institut	47 employés (haute saison jusqu'à 70)	Tous les employés à l'entretien et services clientèles sont des étudiants de l'école, 4 cadres
Auberge de la Fontaine	12	La plupart sont des étudiants. Un seul cadre (la direction).
Intercontinental	220 (dont 153 temps pleins)	170 syndiqués, 40 non-syndiqués et 40 cadres (répartie dans tous les départements)
Hôtel le Gouverneur	145	Majorité en entretien, soutien technique, opération et 25 cadres

5.5.2.3 Ressources de pouvoir internes selon le « positionnement stratégique »

En ce qui a trait au positionnement stratégique des entreprises membres, il varie considérablement selon leurs ressources de pouvoir respectif (taille, budget annuel de fonctionnement, etc.). Notre échantillon comporte des hôtels de 21 chambres à 1037 chambres. Bien que nous n'ayons pu obtenir précisément le budget annuel de

fonctionnement de chacune de ces entreprises membres, nous savons logiquement que plus un hôtel est gros, plus il devrait disposer de ressources financières importantes. Les entreprises membres interrogées sont de la catégorie de 3 à 5 étoiles et la plupart sont situées dans la grande région de Montréal (seulement deux sont situées à Québec). Bien que certains hôtels de notre échantillon soient indépendants, sept des onze sont affiliés à une grande chaîne hôtelière ou à une bannière. Nous pouvons remarquer également dans le tableau 21 que les entreprises membres interrogées s'impliquent grandement dans leur association. En effet, la plupart des directeurs généraux siègent au sein de leur association hôtelière et s'impliquent dans le secteur touristique. Cette implication est volontaire et stratégique, car elle leur permet de se démarquer de ses concurrents, tel que l'affirme le répondant 6 :

« M'impliquer dans l'association me permet de faire passer mes idées et faire progresser les pratiques dans le monde hôtelier. Mon influence n'est pas directe, mais je sais que lors des conseils d'administration, mes interventions peuvent avoir des répercussions sur les décisions ».

Les propos du répondant 10 enrichissent la décision pour les directeurs généraux de s'impliquer dans leur association :

« Pour influencer les autres, il faut être un leader, croire en ce que l'on fait et surtout de s'impliquer dans notre association. C'est de cette façon que l'on se démarque et peut faire passer nos idées ».

Le tableau 21 à la page suivante présente pour chacune des entreprises membres étudiées les ressources de pouvoir internes selon leur positionnement stratégique, ce qui nous permet de différencier les acteurs dominants des marginaux.

Tableau 21 : Tableau récapitulatif des ressources de pouvoir internes des entreprises membres selon le « positionnement stratégique ». (Suite)

Hôtel	Implication dans l'association	Catégorie H (nombre d'étoiles)	Nombre d'unités (taille)	Nombre d'établissements	Budget annuel de fonctionnement
Reine Élisabeth	DG siégeait auparavant dans AHGM	4	1037 (Plus gros hôtel au QC.)	Chaîne Fairmont 61 hôtels à travers le monde	(L'un des plus gros de l'AHGM)
Fairmont le Château Frontenac	DG siégeait auparavant CA AHRQ.	4	620 (Plus gros hôtel de la ville de QC.)	Chaîne Fairmont	N/A (Le plus gros de l'AHRQ.)
Marriott SpringHill Suites	DG Président AHGM	4	124	Chaîne Marriott (2 500 hôtels à travers le monde)	N/A
Hyatt Regency Montréal	N/A	4	605	Chaîne Hyatt : Au 30 juin 2011, la Société comportait 456 propriétés.	N/A
Hôtel du Fort	Fait partie du comité R.T. et marketing de l'AHGM	4 (3 diamants)	124	Hôtel indépendant	N/A
Hilton Bonaventure	DG président de l'AHQ	4	400	540 hôtels et complexes hôteliers dans 78 pays.	N/A
Hôtel Pur	N/A	4	238	Nouveaux gestionnaires sous peu : Wyndham	N/A
Hôtel de l'Institut	Fait partie du CA de l'APHM et est sur 2 comités	4 (le seul catégorie 4 de l'APHM)	42	Indépendant * mais relève du ministère de l'Éducation	(Le plus grand budget des membres de l'APHM)
Auberge de la Fontaine	Fait partie du CA de l'APHM. Est sur 2 comités (marketing et nouv. adhésion)	3	21	Hôtel indépendant	N/A
Intercontinental	DG (administrateur) à l'AHQ et AHGM (VP)	5 (4 diamants)	357	Chaîne Intercontinental (173 à travers le monde)	N/A
Hôtel le Gouverneur	Ne fais pas partie d'un comité actuellement	4	352	Propriétaire indépendant (mais la bannière Gouverneur détient 11 hôtels).	N/A

Cet échantillon diversifié nous permet de mieux comprendre l'influence plus importante d'une entreprise membre selon les ressources de pouvoir internes qu'elle possède. En entrevue, les directeurs généraux des plus gros hôtels à chaîne de leur association hôtelière nous avaient avoué qu'ils croyaient davantage influencer leur association que les membres plus petits. Également, nous avons interrogé des acteurs syndicaux ainsi que des hôteliers pour déterminer quels hôtels étaient selon eux les plus influents dans ce secteur. En consultant le tableau des ressources de pouvoir ci-dessus ainsi que les données secondaires collectées, nous constatons que les hôtels mentionnés comme étant les plus influents par les acteurs syndicaux et les hôteliers sont effectivement les plus grands hôtels à chaîne (donc ceux disposant d'un plus grand budget annuel de fonctionnement, de personnel spécialisé et ayant des services d'aide juridique). Afin de raffiner notre analyse, nous allons vérifier si cette tendance est la même avec les ressources de pouvoir externes à la section suivante.

5.5.3 Les ressources de pouvoir externes des entreprises membres

Tel que nous l'avons mentionné au chapitre II, les entreprises membres détiennent également des ressources de pouvoir externes. Ces dernières ont été définies comme étant tous les moyens extérieurs qu'une entreprise peut utiliser afin d'accroître son pouvoir. Ce pouvoir accru peut résulter de la capacité de l'entreprise membre à créer des alliances avec d'autres membres du secteur économique, à effectuer du réseautage ou de ses affiliations à d'autres organismes externes à l'organisation (lobby, experts-conseils, etc.).

D'après les données primaires collectées lors des entretiens semi-dirigés, nous pouvons comprendre que peu importe la taille des entreprises membres, ces dernières sont toutes affiliées à une ou plusieurs associations hôtelières. Les entreprises membres interrogées coopèrent également toutes avec des organisations promouvant le tourisme. Chez les entreprises membres, ce désir de s'affilier à une association hôtelière diffère selon le service qu'elles leur offrent. Par exemple, les plus petits hôtels auront tendance à s'affilier avec l'AHQ afin d'économiser dans les coûts d'achats. Or, pour les plus grands hôtels, il s'avère moins utile de s'affilier à l'association provinciale, car ils bénéficient de

prix spéciaux que leur procure leur chaîne ou bannière. Ces derniers optent ainsi pour l'affiliation à une association régionale, afin d'obtenir des statistiques précises du taux d'occupation des chambres de leurs concurrents établis près d'eux. Les entreprises membres désirent créer une alliance avec une association afin de gagner de la visibilité et d'être plus influentes dans le marché hôtelier.

Tableau 22 : Tableau récapitulatif des ressources de pouvoir externes des entreprises membres.

Hôtel	Capacité de créer des alliances	Capacité de recourir à des aides-externes (lobby, experts-conseils, etc.)
Reine Élisabeth	AHGM	Aucune, outre la Chaîne Fairmont
Fairmont le Château Frontenac	AHQ AHRQ	Aucune, outre la Chaîne Fairmont
Marriott SpringHill Suites	AHGM Tourisme Montréal	Aucune, outre la Chaîne Marriott
Hyatt Regency Montréal	AHGM Tourisme Montréal	Aucune, outre la Chaîne Hyatt
Hôtel du Fort	AHQ AHGM World hôtel	Aucune
Hilton Bonaventure	AHQ AHGM Tourisme Montréal CITQ	Aucune, outre la Chaîne Hilton
Hôtel Pur	AHQ AHRQ	Aucune
Hôtel de l'Institut	AHQ APHM Association des restaurateurs du Québec	Aucune
Auberge de la Fontaine	AHQ APHM	Aucune
Intercontinental	AHQ AHGM	Aucune, outre la Chaîne Intercontinental
Hôtel le Gouverneur	AHQ AHGM Tourisme Montréal	Aucune, outre la Bannière Gouverneur

CHAPITRE 6 : L'INTERPRÉTATION DES DONNÉES

Le sixième chapitre de ce mémoire est consacré à la discussion des résultats présentés dans le chapitre précédent, ce qui nous permettra de vérifier les propositions que nous avons élaborées et de répondre à nos deux questions de recherche. Pour chacune des propositions, nous établirons un lien avec la revue de littérature des stratégies d'action collective patronale présentée au premier chapitre, puis nous analyserons les résultats des entrevues en lien avec les écrits recensés. Nous pourrons ainsi voir si les résultats obtenus correspondent aux résultats attendus. La première section est donc consacrée à répondre à la première proposition (P1) en lien avec l'influence des logiques de représentation et d'action sur les pratiques locales en relations industrielles. La deuxième section vise à fournir une réponse à notre deuxième proposition (P2) qui cible l'impact des ressources de pouvoir sur les logiques de représentation et d'action et les pratiques en relations industrielles. Nous aborderons par la suite certaines questions soulevées par les résultats obtenus et finalement effectuerons un retour sur notre modèle d'analyse afin de l'améliorer pour les recherches futures.

6.1 L'influence des logiques de représentation et d'action sur les pratiques locales en relations industrielles

Notre première proposition concerne l'identification des logiques de représentation et d'action des associations patronales et si ces logiques influencent les pratiques en relations industrielles de leurs membres. En nous référant au corpus théorique, nous devrions constater dans un premier temps que ces deux logiques patronales ont effectivement une influence sur les pratiques locales des entreprises membres. Rappelons que beaucoup d'auteurs, dont Behrens et Traxler (2004 et 2007), Carley et al (2010), Charest, Laroche et Hickey (à paraître) soutiennent que non seulement les logiques de représentation et d'action des associations patronales influencent leurs membres, mais que ces dernières auront également un rôle différent à assumer selon leur constitution.

Pour cette recherche, nous avons eu recours au néo-institutionnalisme. Cette approche confère un rôle central aux institutions pour la compréhension des phénomènes sociaux. Avec cette théorie, nous avons tenté de vérifier si les institutions (associations hôtelières) peuvent influencer les pratiques en relations industrielles de leurs membres. Lors de la collecte de données, nous avons ainsi vérifié si les entreprises membres doivent respecter certaines normes établies par leur association hôtelière (par exemple adhérer à un code d'éthique, suivre des directives dans le processus de négociation).

Tout d'abord, en appui à notre littérature élaborée au chapitre I, nous avons constaté que les entreprises membres s'associaient sous une logique de représentation (Behrens et Traxler, 2004 et 2007; Carley et al, 2010; Charest, Laroche et Hickey, à paraître). Ainsi, chaque entreprise s'allie à une association selon leur forme de propriété et leur niveau de représentation, afin de faciliter leurs interventions sur le marché du travail et la représentation de leurs intérêts. Nous avons constaté avec nos données que chaque association hôtelière représentait un créneau bien différent des autres associations et avait un mandat bien défini. Ces données recueillies viennent donc appuyer et confirmer les théories de Traxler et Huemer (2007) présentées dans le premier chapitre de ce mémoire, à l'effet qu'il existe une logique d'affiliation entre entreprises membres.

Également, dans la revue de littérature élaborée au chapitre I, nous avons mentionné que l'influence exercée par une association est souvent tributaire de sa représentativité (Laroche, 2007). Bien que les entreprises membres nous aient confirmé au chapitre précédent que leur association hôtelière représente très bien leurs intérêts, nous avons pensé qu'il serait intéressant d'observer le degré de centralisation de ces dernières. Cette observation nous permettait entre autres de vérifier le contrôle qu'ont les associations sur leurs membres (Traxler, 2003; Traxler et Huemer, 2007). Comme nous ont mentionné les directeurs généraux d'hôtels au chapitre V, ces derniers sont libres d'effectuer la négociation collective à leur façon. Par contre, cette liberté observée pour le processus de négociations peut s'expliquer par le fait que les associations hôtelières sont commerciales (*pure trade associations*). Ainsi, nous avons pu comprendre, lors de notre enquête sur le terrain, que les entreprises membres considèrent à leur profit les services offerts par leur

association dans leurs pratiques en relations industrielles. Cependant, nous n'avons pu capter directement si les entreprises calquaient leurs pratiques selon une idéologie prônée par leur association, étant donné qu'il ne s'agit pas d'associations d'employeurs (*pure employer associations*). Les propos de nos répondants viennent appuyer les travaux de Laroche (2007), en confirmant que le contrôle d'une association est considéré comme faible si : 1) les membres ont le pouvoir de procéder à des négociations individuelles dans le cas où leurs intérêts ne sont pas liés à celles menées par le groupe, et 2) si les membres ont les ressources et les capacités d'agir de façon autonome.

Aussi, d'après les données primaires collectées auprès des entreprises membres, l'influence que peut avoir une association sur ses membres dépend de l'utilité des informations économiques et politiques qu'elle peut lui apporter. En regard de notre objet d'étude, nous pouvons donc comprendre qu'une entreprise membre suivra les orientations de l'association patronale à laquelle elle adhère si elle juge qu'elles lui sont bénéfiques (Schmitter et Streeck, 1981 et 1999). Ces informations appuient les idées de Traxler et Huemer (2007), à l'effet que les services associatifs d'une association revêtent une importance particulière pour les petites entreprises en raison de leurs ressources limitées. Ainsi, l'association hôtelière aura plus d'influence sur une petite entreprise membre comparativement à une autre de plus grande taille.

En nous appuyant sur les travaux de Carley et all. (2010) et de Behrens et Traxler (2004), nous constatons que les associations hôtelières québécoises ne sont pas reconnues comme des organisations patronales au sens strict, car elles ne négocient pas des conventions collectives (directement ou indirectement). En effet, d'après les représentants des associations hôtelières, ces dernières remplissent principalement deux fonctions ; représenter les intérêts des employeurs et offrir des services (Traxler et Huemer, 2007). Elles sont donc des organisations chargées de représenter et de promouvoir les intérêts collectifs des employeurs sur le marché du travail. Ainsi, les associations hôtelières québécoises ciblées par la recherche appartiennent à la seconde catégorie de la classification des associations patronales de Traxler et Huemer (2007), c'est-à-dire les associations commerciales (*pure trade association*). Ces associations représentent des

intérêts purement commerciaux de leurs membres. Nous avons vu également au chapitre V que toutes les associations patronales interrogées effectuent de la recherche économique pour leurs membres et participent à de nouveaux programmes publics (programme de formation académique et collaboration municipale). Or, compte tenu de leur budget limité, nous constatons que leurs logiques d'action sont restreintes à certaines activités (représentation des intérêts). En effet, deux des quatre associations interrogées (AHRQ et APHM) peuvent offrir un soutien financier à leurs membres grâce à leur partenariat avec l'Association des hôteliers du Québec. Ces résultats appuient ainsi les recherches de Traxler et Huemer (2007) en démontrant que bien que l'importance accordée aux services et activités de représentation varie selon les associations, la représentation des intérêts va généralement prédominer, car la plupart des ressources vont être allouées pour cette activité.

Bref, en ce qui concerne notre première proposition (*les logiques de représentation et d'action influencent les pratiques locales en relations industrielles des membres*), nous devons admettre que selon les personnes interrogées, il y a une **influence partielle et indirecte** des logiques des associations patronales sur les pratiques en relations industrielles de leurs membres. **Cependant, nous devons nuancer nos propos**, car comme nous l'avons constaté précédemment, l'influence des associations auprès de leurs membres est relativement faible. Par contre, au cours des négociations, elles distribueront des informations à leurs membres et vont souvent les mettre en réseau. **En conséquence, le rôle des associations patronales en hôtellerie est celui d'un catalyseur d'alliances stratégiques, c'est-à-dire qu'elles n'effectuent pas des pratiques en relations industrielles pour leurs membres, mais qu'elles aident ces dernières à constituer un réseau de communication et d'information entre les employeurs.**

Ainsi, il ne s'agit pas d'une influence volontaire des associations, car elles ne s'impliquent pas directement dans les pratiques locales de leurs membres. **Bien que les entreprises membres soient tout à fait libres d'agir sans directives et sans intervention des associations, elles peuvent ainsi être influencées partiellement par les logiques de représentation et d'action des associations patronales selon le degré**

d'utilité qu'accordent les entreprises membres aux services offerts. Cependant, précisons que cette influence partielle s'explique par le fait que les associations hôtelières sont des associations commerciales (*pure trade associations* selon la classification de Traxler), représentant ainsi uniquement les intérêts commerciaux de leurs membres. L'influence partielle peut également être expliquée par le fait que la plupart des entreprises membres interrogées appartiennent à une chaîne d'hôtels. Ces dernières peuvent ainsi agir indépendamment de leur association grâce aux ressources dont elles peuvent bénéficier de la part de leur chaîne d'hôtels (tels que les services d'avocats spécialisés et les avantages financiers). Ainsi, l'influence des logiques d'actions patronales sur les pratiques en relations industrielles des membres serait différente si notre étude incluait des *pure employer associations* (services qui visent les relations industrielles : assister en matière de négociation, représenter les membres dans des procédures judiciaires, etc.).

6.2 L'impact des ressources de pouvoir sur les logiques de représentation et d'action et les pratiques en relations industrielles

Nous abordons maintenant la question des ressources de pouvoir afin de mieux comprendre leur influence sur les logiques de représentation et d'action des associations patronales. Rappelons que notre deuxième proposition mentionnait que les ressources de pouvoir modèrent la relation entre les logiques de représentation et d'action (VI) et les pratiques en relations industrielles (VD).

Tout d'abord, selon notre modèle d'analyse développé au chapitre II, nous avons mentionné que le lien entre les logiques de représentation et d'action est influencé par les ressources de pouvoir des associations et leur capacité à les mobiliser (Charest, Laroche, Hickey, à paraître). Rappelons que dans cette section, nous désirons connaître également comment les entreprises membres peuvent utiliser leurs ressources de pouvoir pour influencer les associations patronales. En appui à la littérature, nous avons mentionné que les ressources de pouvoir chez les acteurs patronaux, sont à la fois de natures internes et

externes (Charest, Laroche et Hickey, à paraître). Afin de simplifier l'analyse des résultats collectés au chapitre V, nous expliquerons en premier lieu comment les ressources de pouvoir des associations jouent sur les variables de pouvoir des entreprises membres, pour ensuite décrire comment les ressources de pouvoir des membres peuvent en retour avoir un impact sur les logiques d'action et de représentation des associations.

6.2.1 L'impact des ressources de pouvoir des associations sur les pratiques en relations industrielles de leurs membres

Tout d'abord, en ce qui a trait aux ressources de pouvoir internes des associations, nous avons identifié par la littérature trois types des ressources internes : l'offre de services à l'interne, les ressources financières ainsi que les ressources humaines (Traxler et Huemer, 2007). Selon les résultats présentés au chapitre V, les ressources internes des associations sont tout de même limitées (ressources provenant pour la plupart uniquement des cotisations de leurs membres). Pourtant, les associations hôtelières peuvent avoir un impact sur les pratiques en relations industrielles de ses membres, car elles peuvent mobiliser leurs ressources de pouvoir afin de fournir des services économiques ou des informations stratégiques à leurs membres lors des négociations. Par exemple, deux associations hôtelières se démarquent par leur mobilisation de leurs ressources de pouvoir et influencent davantage les pratiques en relations industrielles de leurs membres (l'AHQ et l'AHGM). Le personnel senior et spécialisé de ces deux associations fournit des renseignements locaux (statistiques, informations économiques, moyennes budgétaires) très intéressants par exemple lorsque leurs membres sont en négociations collectives. Bref, tout dépendamment des ressources de pouvoir dont mobilise les associations patronales (personnels possédant une expertise en hôtellerie, recherche spécifique effectuée suite à la demande d'un membre), ces dernières peuvent jouer sur les pratiques en relations industrielles. Ainsi, leurs membres adopteront leurs pratiques en relations industrielles selon l'aide apporté par leur association.

Or, précisons que tout dépendamment des ressources de pouvoir dont dispose les associations hôtelières, ces dernières vont influencer de manière différenciée les pratiques en relations industrielles de leurs membres. Par exemple, l'APHM disposant très peu de ressources de pouvoir (ses ressources financières sont limitées à la cotisation de ses 17 membres), n'a aucun personnel travaillant à temps plein afin de promouvoir les intérêts de ses membres. Ainsi, il est évident par exemple que l'influence de l'APHM et de l'AHGM sur leurs membres est bien différente. Également chez les associations hôtelières, une importance relative est vouée à la représentation des intérêts, car toutes leurs ressources (budget et personnel) sont allouées à cette activité. Ainsi, tout dépendamment de l'association hôtelière, cette dernière peut combler un besoin qu'une entreprise seule ne peut obtenir. Ainsi, plus une entreprise membre est petite, plus cette dernière sera influencée par les ressources de pouvoir de son association, car seule elle ne peut s'offrir des services. Ces résultats viennent appuyer les études de Traxler et Huemer (2007), du fait que les associations patronales peuvent grandement influencer les membres grâce aux services et activités qu'elles peuvent offrir. Par conséquent, les plus petites entreprises membres (hôtels) ayant des ressources limitées se tournent vers les services et programmes qu'offrent les associations, car elles représentent pour eux un moyen d'augmenter leur rapport de pouvoir en relations de travail (rôle de diffuseur d'informations, apporte un appui et des conseils lors des négociations collectives).

En ce qui a trait aux ressources de pouvoir externes des associations, rappelons que nous avons mentionné au chapitre II que ces dernières peuvent être représentées sous diverses formes et constitue tous les moyens extérieurs à l'association afin d'augmenter son pouvoir (Traxler et Huemer, 2007; Charest, Laroche et Hickey, à paraître). Nous avons en effet constaté que toutes les associations hôtelières sont affiliées à d'autres associations de leur secteur, afin d'augmenter leur visibilité (à l'exception de l'AHGM). Les associations peuvent également augmenter leur pouvoir par leurs affiliations en plus d'augmenter la gamme des services offerts à leurs membres. En conséquence, **les ressources de pouvoir modèrent la relation entre les logiques de représentation et d'action et les pratiques en relations industrielles.** Tel que nous l'avons décrit au chapitre précédent, les associations disposant de ressources moindres (l'APHM et

l'AHRQ) vont règle générale concentrer leurs actions sur une mission précise ou un intérêt spécifique (marché du produit ou marché du travail). Elles compensent toutefois leurs limites d'action et de représentation par leurs affiliations avec l'association provinciale (AHQ). **Bref, tout dépendamment des ressources de pouvoir dont dispose les associations hôtelières et la façon dont elles les mobilisent, ces dernières vont influencer de manière différenciée les pratiques en relations industrielles de leurs membres.**

De surcroît, nous avons constaté qu'en plus d'influencer certaines pratiques en relations industrielles, certaines associations patronales sont en mesure d'influencer le contexte institutionnel plus large dans lequel elles évoluent. En effet, en appui aux idées de Crouch (2005) et de Traxler et Huemer (2007) voulant que plus une association patronale soit en mesure de mobiliser ses ressources de pouvoir, plus elle est apte à influencer le contexte institutionnel dans lequel elle agit, de manière à maximiser ses intérêts. Nos travaux nous ont permis de constater **que selon la capacité des associations patronales à mobiliser leurs ressources de pouvoir**, certaines seront en mesure d'exercer une influence à un degré différencié au niveau institutionnel (par exemple, contribuer à des changements de politiques publiques tels que les factures obligatoires en restauration). C'est ainsi qu'une association, parmi les quatre interrogées, se démarque largement des autres : l'Association des hôteliers du Québec. En effet, cette dernière possède davantage de ressources financières et de personnel spécialisé, ce qui lui donne la capacité de représenter ses entreprises membres auprès de diverses instances. L'AHQ défend également des dossiers d'ordre politique de membres affiliés d'autres associations hôtelières (AHRQ et APHM) devant diverses instances (Chambres des Communes et Sénat). Dans le cadre de notre recherche, l'Association des hôteliers du Québec est définitivement plus en mesure de mobiliser ses ressources de pouvoir ainsi qu'être plus apte à influencer le contexte institutionnel et d'exercer une telle influence, compte tenu des ressources dont elle dispose.

Ainsi, les associations hôtelières détenant moins de ressources de pouvoir ont moins la capacité de transformer leur environnement institutionnel, et par conséquent de promouvoir leurs intérêts d'une manière effective. En conséquence, **les ressources de pouvoir modèrent la relation entre les logiques de représentation et d'action et les pratiques en relations industrielles**. Tel que nous l'avons décrit au chapitre V, les associations disposant de ressources moindres (l'APHM et l'AHRQ) concentrent leurs services sur un aspect (ou intérêt) spécifique de leurs membres, mais compensent leurs limites d'action et de représentation par leur affiliation avec l'association provinciale (AHQ). Ainsi, selon les données recueillies au chapitre V, nous pouvons constater **que selon la capacité des associations patronales à mobiliser leurs ressources de pouvoir (internes et externes)**, ces dernières seront en mesure d'exercer une influence à un degré différencié sur les pratiques en relations industrielles de leurs membres.

6.2.2 L'impact des ressources de pouvoir des entreprises membres sur les logiques d'action et de représentation des associations.

En ce qui a trait à l'impact des ressources de pouvoir des entreprises membres sur les logiques d'action collective patronale, nous avons mentionné au début de cette recherche que la différence des ressources entre les entreprises est liée directement à leur taille (Traxler et Huemer, 2007). Rappelons également que nous avons démontré au chapitre II, à la suite des résultats d'une recherche récente, qu'une entreprise a pu, **grâce à ses ressources de pouvoir internes** (ses ressources financières, ainsi qu'à son « positionnement stratégique »), se démarquer des autres entreprises du même secteur, devenant alors un acteur dominant (Laroche et Hickey, à paraître). D'après les entretiens effectués avec les entreprises membres du secteur hôtelier, nous avons constaté que les directeurs généraux d'hôtel décidaient de s'impliquer stratégiquement dans le conseil d'administration de leur association hôtelière. En effet, d'après ces derniers, faire partie du conseil d'administration est un moyen pour eux de « faire passer leurs idées » et d'apporter des changements dans les pratiques en hôtellerie. Également, l'implication volontaire et stratégique des directeurs généraux est une façon pour eux de se démarquer

de leurs concurrents, car ils obtiennent alors plus de visibilité. Selon les répondants, **afin d'influencer leur association ainsi que les autres entreprises membres**, il faut être un *leader* et s'engager le plus possible dans leur association. En effet, lors de notre étude sur le terrain, nous avons remarqué que les présidents des associations hôtelières étaient ceux qui comptaient parmi les plus grands hôtels à gros budget. D'après la littérature que nous avons retenue dans le premier chapitre de ce mémoire, nous avons mentionné que les employeurs sont en mesure d'élaborer des stratégies variées en matière de coordination des actions patronales en fonction des ressources de pouvoir dont ils disposent (Hall et Taylor, 1996; Thelen 2003; Laroche 2007). **Nous pouvons confirmer, à la suite des entretiens avec nos répondants, que l'influence d'une entreprise membre est accentuée si cette dernière revêt une place importante dans son association (membre du CA ou CE) et se démarque des autres par ses pratiques en relations de travail. Ainsi, les ressources de pouvoir internes qu'une entreprise membre possède (son implication dans l'association, son budget annuel de fonctionnement, ses pratiques innovatrices, etc.) modèrent la relation entre les logiques de représentation et d'action et les pratiques en relations industrielles des associations patronales hôtelières.**

Également, précisons que les ressources de pouvoir externes des entreprises membres modèrent la relation entre les logiques de représentation et d'action et les pratiques en relations industrielles. En effet, tels que nous a mentionnés les porte-paroles des organisations patronales, la plupart des grands hôtels (donc ceux interrogés), sont tous affilié à une chaîne hôtelière. En conséquence, les associations hôtelières ne s'impliquent pas dans les négociations collectives, car la plupart des entreprises membres interrogées disposent de ce service avec leur bannière. Également, puisque les grandes entreprises membres n'ont pas besoin d'avantage financier offert par leur association (puisque ce service est comblé par leur bannière), ces dernières s'affilient ainsi à une association hôtelière afin de combler un besoin que n'offre pas leur bannière, c'est-à-dire obtenir des statistiques de taux d'occupation des chambres des entreprises membres du même quartier. Ainsi, les ressources de pouvoir externes des entreprises membres (relié à une grande bannière hôtelière en plus de l'affiliation à une association patronale hôtelière

locale), influencent directement les logiques de représentation et d'action des associations patronales, car ces dernières **adaptent leurs logiques de représentation et d'action selon les besoins « plus spécifiques et locaux » de leurs membres. En conséquence, les multiples ressources de pouvoir internes et externes dont disposent les entreprises membres modèrent la relation entre les logiques de représentation et d'action des associations hôtelières et celles des pratiques en relations industrielles des entreprises membres.**

Finalement, n'oublions pas de mentionner qu'à la deuxième proposition, nous avons mentionné que nous allons porter une attention particulière à **une relation possible entre les pratiques en relations industrielles et les logiques de représentation et d'action.** D'après l'interprétation de ces résultats, nous pouvons clairement comprendre que **les entreprises membres et les associations patronales hôtelières peuvent s'influencer mutuellement** selon les stratégies qu'elles adoptent, les comportements sur le marché et les alliances qu'elles créent.

6.3 Les questions soulevées par les résultats

Tel que nous l'avons expliqué dans la revue de littérature au chapitre I, même si la coordination des actions patronales nécessite un arbitrage exigeant entre les intérêts divergents des employeurs, ces dernières leur permettent de mieux contrôler les incertitudes qui découlent de leur environnement, des marchés et de la concurrence, et par conséquent, de détenir un plus grand pouvoir (Laroche, 2007). Bien que nous ayons constaté dans les chapitres IV et V qu'il y a eu une tentative de centralisation des négociations chez l'Association des hôtels du grand Montréal en 2008, il n'en demeure pas moins que leurs processus de négociations s'effectuent toujours de façon très décentralisée. Ainsi, en hôtellerie au Québec, nous remarquons que la nature décentralisée du système des rapports collectifs est aussi défavorable à l'action collective patronale qu'aux fins de négociation. En conséquence, nous nous demandons pourquoi il n'y a toujours pas une forme de coordination patronale établie après les vingt-cinq ans

d'existence de la plate-forme de négociation syndicale. La section suivante développe plusieurs pistes de réflexion nous permettant de mieux comprendre cette difficulté de coordination.

Premièrement, la propension à la coordination patronale est difficile puisqu'il existe une **grande hétérogénéité entre les membres au sein d'une même association hôtelière** (à l'exception de l'APHM). En effet, bien que les associations hôtelières tentent de regrouper des membres ayant sensiblement les mêmes caractéristiques (emplacement, taille, catégorie H), ceci ne semble pas suffisant pour regrouper des intérêts semblables entre les membres. Prenons en exemple l'Association des hôtels du grand Montréal. Bien que cette association regroupe des hôtels de grandes tailles (100 chambres et plus) dans un emplacement géographique limité, cette dernière comporte des membres très différents. En effet, l'AHGM compte parmi ses membres un hôtel indépendant de 140 chambres à 3 étoiles ainsi qu'un hôtel d'une grande chaîne hôtelière (présente sur tous les continents) à 4 étoiles de 1037 chambres. Puisque l'Association des hôtels du grand Montréal représente des entreprises indépendantes, mais également des hôtels à bannières de tailles diversifiées, il va de soi que les intérêts entre les différents employeurs sont très hétérogènes (Schmitter et Streeck, 1981). Cette hétérogénéité des intérêts patronaux s'explique par différents facteurs, notamment les différences en termes de structures organisationnelles ou de capacité de payer des associations régionales ainsi que des marchés desservis (dans le cas de l'AHQ). En conséquence, le lien qui unit les hôtels d'une même association hôtelière est fragile et peut entraver la capacité de leur association patronale à agir de façon cohérente (Schneider et Grote, 2006). Comme nous avons pu le constater lors des négociations de 2008, le regroupement des entreprises membres peut créer des tensions intra ou inter organisationnelles associées à l'équilibre de pouvoir entre les membres, c'est-à-dire une division entre les plus gros hôtels à chaînes et les plus petits hôtels à moindre budget. Ainsi, cette division créée au sein d'une même association complexifie les possibilités de centralisation du processus de négociation.

Deuxièmement, précisons à nouveau que la **gestion d'un grand hôtel est très complexe, puisqu'il est composé d'une structure à trois niveaux** : l'opérateur (gestionnaire), le propriétaire ainsi que la bannière. Ce système de gestion trilatéral de l'établissement rend plus complexe une forme de coordination dans les processus de négociation entre hôtels. En effet, au sein même d'un hôtel, les hôteliers doivent faire des redditions de comptes non seulement aux gestionnaires de l'établissement, mais également à la bannière dont le siège social peut être établi outre-mer. Coordonner d'autres hôtels entre eux est ainsi très difficile selon les directeurs généraux, car chaque gestionnaire à sa façon de gérer et de négocier pour son établissement. Par exemple, certains hôteliers d'établissements à chaînes doivent aviser le propriétaire ainsi que la bannière lorsqu'ils sont en processus de négociation. Pour certains hôtels, un avocat de la bannière initie le processus de négociation et suit les recommandations de cette dernière. Or, dans certains établissements hôteliers, les directeurs généraux n'avisent la bannière qu'une fois les négociations terminées. Ainsi, chaque hôtelier se prépare aux négociations de façon différente. Les directeurs généraux d'hôtels indépendants sont grandement impliqués tout au long des négociations et dans le processus décisionnel, alors que dans certains hôtels à grandes chaînes, les directeurs généraux prennent des décisions selon le degré d'implication de la bannière et du propriétaire.

Troisièmement, précisons que la coordination du processus de négociation des acteurs patronaux en hôtellerie est plus complexe du fait que **chaque directeur général constitue un concurrent pour un autre**. En effet, lors du processus de négociation collective, certains directeurs généraux se rencontrent entre eux, mais échangent des informations stratégiquement, sans trop élaborer dans les détails. Par exemple, les directeurs peuvent s'appeler durant le processus des négociations collectives afin de savoir combien de clauses ils ont signées et quels aspects de la convention collective ils abordent avec leur syndicat. Cette façon de procéder leur permet de situer où sont rendus leurs concurrents dans les négociations. En conséquence, le représentant de l'entreprise membre basera ses demandes selon certains articles signés chez ses compétiteurs, ou sur les commentaires de l'expérience d'un autre hôtelier afin d'éviter de reproduire les mêmes erreurs. Ainsi, nous constatons une certaine ambiguïté dans les relations entre

directeurs généraux. En effet, à certaines occasions, ces derniers se rencontrent afin de discuter de stratégies à adopter pour les négociations, mais pendant le processus de négociation, ces derniers retiennent certaines informations stratégiques à leurs intérêts. Durant le processus de négociation, nous pouvons comprendre qu'il règne une certaine méfiance entre les représentants des entreprises membres, car non seulement ils doivent faire face à leur syndicat, mais également à la concurrence. Ainsi, si une entreprise membre (hôtel) accorde trop de demandes à son syndicat, les autres entreprises membres auront peur que leur syndicat respectif se base sur cette entente dans les règlements des négociations. Cette stratégie a d'ailleurs été utilisée par les syndicats de la plate-forme de négociation en 2008.

Enfin, par cette analyse, nous comprenons que l'hôtellerie possède des caractéristiques qui semblent la distinguer des autres secteurs industriels québécois. En effet, les acteurs syndicaux effectuent leur processus de négociation de façon coordonnée (grâce à la plate-forme de négociation) et les acteurs patronaux effectuent leur processus de négociation de façon très individuelle, donc décentralisée. Face à ce constat, nous sommes en mesure de nous demander si, dans les prochaines négociations collectives en 2012, les acteurs patronaux en hôtellerie tenteront de contrebalancer ce rapport de force en regroupant leurs intérêts et en travaillant ensemble. En effet, nous constatons depuis plusieurs décennies (environ trente ans) que les négociations dans le secteur hôtelier s'effectuent de façon décentralisée chez la partie patronale afin de négocier selon les réalités propres à leur hôtel.

Pourtant, la décentralisation des relations industrielles en Amérique du Nord est étroitement liée au déclin de la négociation coordonnée (Laroche, 2007). D'après certaines théories, la décentralisation des relations industrielles et de la négociation collective permettrait d'obtenir une plus grande flexibilité dans leurs actions et de bénéficier d'un pouvoir accru au niveau local (Katz, 1993; Laroche, 2007). Ainsi, ce type de négociation serait privilégié par les acteurs patronaux, car ils seraient plus en mesure d'influencer le contenu des conventions collectives, et plus largement, les résultats des relations du travail (Laroche, 2007). Également selon Katz (1993), la décentralisation

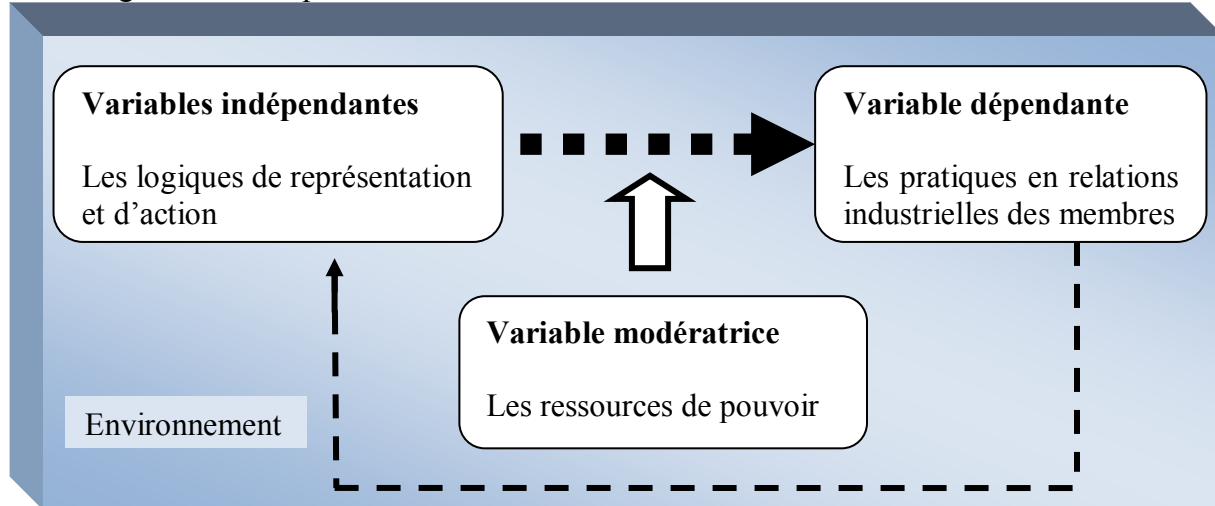
s'explique par trois facteurs : un nouvel équilibre du pouvoir entre les parties, la diversification des structures des entreprises et des intérêts des travailleurs, ainsi que la réorganisation du travail. **Or, à la suite de l'analyse de nos données, nous constatons que la décentralisation des négociations en hôtellerie n'apporte pas une plus grande flexibilité ni un pouvoir accru face à la plate-forme de négociation coordonnée syndicale (qui inclut la coordination de 41 syndicats). Les résultats de cette recherche démontrent plutôt que la décentralisation rend les acteurs patronaux hôteliers plus vulnérables et diminue leur capacité à agir collectivement (Traxler, 2006).**

Ainsi, en hôtellerie au Québec, nous remarquons que la nature décentralisée du système des rapports collectifs est aussi défavorable à l'action collective patronale. Tel que le mentionne Laroche (2007), il est important pour les acteurs patronaux (ici les hôteliers), de construire ensemble une confiance mutuelle en redéfinissant leurs intérêts divergents par le processus d'organisation collective, donc un processus de négociations coordonnées. Les hôteliers auraient ainsi tout intérêt à négocier de façon centralisée. Par contre, afin d'y parvenir, les associations doivent reconstruire les intérêts divergents de leurs membres afin d'exercer un contre-pouvoir à l'action syndicale dans le secteur. Les regroupements hôteliers devraient alors être effectués en fonction des ressources de pouvoir similaires entre eux [sensiblement de la même taille, même budget de fonctionnement et même type de gestion (indépendant ou à chaînes)].

6.4. Retour sur le modèle d'analyse

Comme dans toute recherche scientifique, nous devons effectuer un retour sur notre modèle d'analyse afin de le confronter aux résultats obtenus. En appui à la littérature retenue et à la collecte de données, nous pouvons mentionner que notre modèle d'analyse élaboré préalablement au chapitre II est bien structuré pour étudier des associations commerciales (*pure trade associations*). Cependant, afin que d'autres chercheurs puissent dans le futur enrichir les études de l'action collective patronale, nous allons effectuer des corrections à notre schéma afin d'augmenter sa validité.

Schéma 7 : Modèle d'analyse proposée pour les recherches futures afin d'étudier les stratégies d'actions patronales commerciales.



Comme nous pouvons voir par le schéma précédent, notre nouveau modèle d'analyse garde sensiblement la même forme. Nous utilisons ainsi les mêmes variables, mais la relation que nous établissons des variables indépendantes sur la variable dépendante est un peu différente. En effet, puisque nous avons établi plus tôt au point 6.1 que les associations hôtelières influençaient partiellement les pratiques en relations industrielles de leurs entreprises membres (par les informations économiques qu'elles leur apportent et le fait qu'elles ne s'impliquaient pas directement dans leurs pratiques), nous avons relié ces variables par une flèche coupée. Cette dernière représente ainsi un lien qui unit les variables indépendantes à la variable dépendante et elle est incomplète afin de représenter un lien qui n'est pas direct entre elles. Cependant, précisons que les résultats de la recherche s'avèrent être une influence indirecte, car l'étude contient dans son échantillon uniquement des associations commerciales.

Pour la variable modératrice « ressources de pouvoir des associations », les résultats nous ont permis de voir au point 6.2.1 que, si elles sont bien mobilisées, elles peuvent modérer la relation entre les logiques d'actions et de représentation ainsi que les pratiques en relations industrielles. Tout dépendamment des ressources de pouvoir de l'association, de la mobilisation de ses ressources ainsi que de son importance accordée, cette dernière

sera plus en mesure d'influencer la variable dépendante, c'est-à-dire les pratiques en relations industrielles des membres.

En ce qui a trait aux « ressources de pouvoir des entreprises membres », nous avons pu comprendre à la section 6.2.2 que ces dernières ont effectivement un effet modérateur sur nos variables indépendantes et notre variable dépendante. En effet, tout dépendamment de la taille, du budget annuel de fonctionnement de l'entreprise membre ainsi que son implication dans l'association, cette dernière sera en mesure d'influencer son association. En conséquence, plus une entreprise membre dispose des ressources de pouvoir internes et externes, cette dernière sera en mesure d'influencer les logiques de représentation et d'action des associations. En effet, puisque les entreprises membres disposent suffisamment de ressources de pouvoir, les associations hôtelières **adaptent leurs logiques de représentation et d'action selon les besoins «plus spécifiques et locaux» de leurs membres. Ainsi, les ressources de pouvoir modère la relation entre les associations hôtelières et les pratiques en relations industrielles des membres, mais modèrent également la relation entre les pratiques en relations industrielles des membres sur les logiques d'action et de représentation des associations.**

Compte tenu de notre recherche, nous pouvons seulement conclure que ce modèle s'applique uniquement dans le cas d'étude de *pure trade associations*. Ainsi, dans les recherches futures, nous proposons aux prochains chercheurs d'étudier cette même relation, mais en incluant également des *pure employer associations*. À la lumière des constats, nous avons construit un cadre théorique pour les *pure trade associations* (associations commerciales) et notre modèle d'analyse doit être nuancé à ce niveau.

CONCLUSION

La présente recherche avait pour but d'étudier l'influence de la logique des associations hôtelières sur les pratiques en relations industrielles. D'une part, nous avons reconnu au premier chapitre que les acteurs doivent réagir et s'adapter aux changements qui s'opèrent au sein de leur environnement. Ces derniers développent donc des stratégies diverses, autant en matière de coordination des actions patronales que des relations du travail au niveau local, en fonction de leur interprétation de ces transformations (Traxler et Huemer, 2007). D'autre part, nous avons reconnu également que les acteurs sont aussi en mesure de mobiliser leurs ressources de pouvoir pour déployer des initiatives stratégiques qui seront susceptibles de provoquer en retour des changements au sein de leur environnement (Crouch, 2005). Nous avons vu que les entreprises membres sont à la recherche active d'opportunités et de leviers de pouvoir à utiliser pour maximiser leurs intérêts respectifs et, par le fait même, réduire les incertitudes issues de leur environnement (Campbell, 2004; Thelen et Streeck, 2005; Crouch, 2005). Cette recherche visait également à mieux comprendre comment ces règles contribuent à modifier les pratiques locales en relations industrielles.

Ainsi, dans cette dernière section du mémoire, nous aborderons les apports théoriques et pratiques de notre recherche, puis en mentionnerons les limites. Pour terminer, nous allons élaborer des pistes de recherches futures.

Les apports théoriques de la recherche

Tout d'abord, cette recherche a contribué à mettre à l'épreuve les idées développées par les théories néo-institutionnalistes. Ces théories nous ont permis de reconnaître que les acteurs qui détiennent le plus grand pouvoir au sein d'un groupe (les acteurs dominants), sont en mesure de façonner les institutions en fonction de leurs intérêts spécifiques (Thelen, 2003).

De plus, notre recherche a apporté de l'empirisme aux écrits, en contribuant du coup à remédier à l'une des principales faiblesses de la littérature nord-américaine de l'acteur patronal et de ses organisations. En effet, elle est une pionnière dans l'exploration des études portant sur les organisations patronales au Québec. Puisque ce sujet a retenu très peu d'attention dans la littérature des relations industrielles, cette recherche comble ce vide et propose une réflexion sur la logique d'action des employeurs en matière de régulation. Également, bien que cette étude alimente la réflexion des travaux de chercheurs étudiant la logique de représentation et d'action des employeurs, elle propose une analyse originale qui pourra enrichir leurs travaux. Ainsi, non seulement nous avons étudié l'impact de l'action collective patronale sectorielle sur les pratiques de relations du travail locales, mais nous avons également étudié comment des entreprises spécifiques peuvent mobiliser leurs ressources de pouvoir pour influencer les actions des associations patronales. Ainsi, ce mémoire se démarque des travaux plus larges dans lesquels il s'insère.

Les apports pratiques de la recherche

Du point de vue pratique, grâce à l'outil développé par l'équipe de recherche Charest et Laroche (à paraître), nous avons pu répertorier toutes les associations patronales hôtelières au Québec, ce qui nous a permis de les exposer ainsi que de comparer les formes, les structures, les activités et les missions de chacune d'entre elles.

Également, notre recherche analyse l'impact des règles issues du processus de régulation au niveau sectoriel sur les pratiques locales en relations du travail. En effet, nous avons construit un cadre théorique qui permet de comprendre l'impact des *pure trade associations* sur les pratiques de relations industrielles de leurs membres. Subséquemment, cette étude apporte une compréhension de la façon dont les institutions peuvent fournir des ressources aux acteurs patronaux pour faciliter l'atteinte de leurs objectifs. Ainsi, notre étude est utile autant pour la partie patronale que pour la partie syndicale dans les milieux de travail. En effet, elle permet d'identifier les entreprises membres influentes au sein du secteur de l'hôtellerie et d'analyser de quelle manière elles parviennent à modifier les institutions et l'environnement dans lequel elles agissent. Cette étude pourrait servir d'informations additionnelles dans le cadre des prochaines négociations collectives autant pour la partie patronale que syndicale.

Bref, ce mémoire permet de mieux comprendre concrètement comment l'acteur patronal en hôtellerie au Québec, de manière individuelle ou collective, façonne ou contribue à transformer le cadre institutionnel dans lequel il est imbriqué.

Les limites de la recherche

Comme toute recherche empirique, cette étude comprend un certain nombre de limites. Dans le cas présent, les deux limites principales sont la structure de la preuve et la population dans laquelle nous avons recueilli les données.

Premièrement, cette étude présente des limites relatives au choix de la structure de la preuve, puisqu'il s'agit d'une étude de cas. Bien qu'elle soit souvent critiquée en raison de sa subjectivité, nous avons pris soin, lors de la collecte de données et de leur analyse, d'effectuer un traitement rigoureux. Notre façon de procéder nous a permis d'arriver à des conclusions objectives et sans doute plus profondes qu'avec une analyse quantitative. Également, pour limiter le plus possible les biais de fidélité, nous avons été sous la supervision d'une équipe de chercheurs engagés dans un projet plus large abordant des thématiques similaires.

Puisqu'il s'agit d'une étude de cas, nous avons également une limite au niveau de la validité externe. Évidemment, puisque notre étude est centrée sur des associations d'un secteur précis ayant des caractéristiques qui lui sont propres, les résultats obtenus ne sont applicables qu'aux associations hôtelières et entreprises membres du Québec. Nous reconnaissons que des associations patronales actives dans d'autres secteurs industriels présentant des caractéristiques semblables à celles de l'hôtellerie peuvent s'identifier aux résultats de notre recherche, mais nous ne pouvons pas généraliser nos résultats à une large population. **Également**, les résultats de cette étude ne sont que généralisables et comparables qu'à des associations patronales commerciales (*pure trade associations*). En effet, puisque notre échantillon ne comportait que des associations commerciales pures, les résultats de cette étude seraient certainement différents s'ils y avaient eu des associations d'autres natures (contient des associations commerciales pures et des associations patronales pures dans la même recherche). Il s'agit ainsi d'un point majeur à considérer quant à sa validité externe.

Soulignons également une deuxième limite quant à la population de notre étude. Étant donné que cette recherche s'est concentrée sur quatre associations hôtelières sur sept (dont trois où le siège social est à Montréal), nous devons limiter les informations recueillies. En effet, bien que l'AHQ représente des membres dans toute la province, ses entreprises membres interrogées étaient toutes situées à Montréal ou à Québec. Bien que nous ayons pris soin d'interroger des entreprises membres de différentes tailles, nous ne pouvons tirer une conclusion générale des logiques de représentation et d'action des associations patronales d'autres régions du Québec (tel que Gatineau/Hull, Saguenay-Lac-Saint-Jean, etc.). Aussi, notre échantillon était composé de gestionnaires (pour la plupart des DG). Nous avons questionné une personne par entreprise membre. Ainsi, pour chaque entreprise membre interrogée, il ne s'agit que de la vision d'une seule personne pour l'étude complète des pratiques en relations industrielles. La réalité que cette personne perçoit lui est personnelle et peut être biaisée par plusieurs facteurs. La participation de plusieurs répondants d'une même entreprise membre à la complétion de notre grille d'entrevue aurait permis de diminuer le risque que ce biais ait pu affecter les résultats.

Recommandations pour les recherches futures

Afin d'élargir l'éventail de connaissances sur notre objet de recherche, il est nécessaire que d'autres chercheurs se penchent sur l'étude des formes et de la capacité des associations patronales à façonner des règles du travail au niveau sectoriel. En nous basant sur les limites de notre étude, nous suggérons quelques pistes de recherches futures afin de guider les prochains chercheurs intéressés à ce sujet.

En premier lieu, puisque cette recherche est une étude de cas, nous recommandons une réplique théorique et littérale. Tel que l'indiquait Yin (1994, 2003), cette façon de procéder permettra de vérifier la validité de notre recherche, et ainsi contrer les biais méthodologiques. En effet, une réplique de notre étude de cas dans d'autres secteurs industriels pourrait aider à mieux comprendre l'organisation du monde patronal (les logiques) ainsi que l'impact des actions patronales sur les pratiques locales en relations industrielles. Cela permettrait également d'avoir une certaine validité externe de notre modèle, bien qu'il s'agisse d'une étude de cas, et, à plus long terme, de permettre la transposition des résultats.

En deuxième lieu, une étude comparative de plusieurs entreprises membres d'associations hôtelières d'autres régions du Québec pourrait appuyer davantage les résultats de cette étude. En effet, notre étude se concentre sur des entreprises situées dans deux régions du Québec (Montréal et Québec). Il serait ainsi pertinent dans les recherches futures de valider ces données primaires collectées auprès d'associations hôtelières de la région de Gatineau/Hull et du Saguenay-Lac-Saint-Jean par exemple.

En troisième lieu, il serait approprié d'étudier l'impact des logiques de représentation et d'action des associations patronales hôtelières à un niveau plus large. En effet, notre étude s'est uniquement concentrée à une influence lors du processus des négociations collectives. Ainsi, une future recherche pourrait s'intéresser au même sujet, mais sur des pratiques en relations industrielles à plus grande échelle. Par exemple, une prochaine recherche pourrait étudier l'impact des associations patronales sur la gestion des

ressources humaines et la santé et sécurité au travail. Pour notre étude de cas, nous avons laissé de côté ces composantes à la suite des entretiens exploratoires effectués, nous limitant ainsi à une seule pratique en relations industrielles.

En quatrième lieu, n'oublions pas que certains directeurs généraux d'hôtels nous avaient mentionné que d'importants changements devraient s'opérer dans la préparation des négociations collectives afin que l'industrie hôtelière puisse évoluer sainement dans les prochaines années. Puisque ces derniers sont conscients qu'ils doivent changer la façon de se préparer dans les négociations, entre autres en s'y préparant de façon collective et en adoptant des stratégies de discussions similaires (même clause à aborder, signer au même moment, etc.), **il serait très pertinent de suivre leur évolution au cours de la prochaine décennie dans leur processus de négociation.** En effet, une association plus particulièrement (l'Association des hôtels du grand Montréal), nous a manifesté son désir d'effectuer un grand changement dans leur processus de négociation collective. Comme nous avons pu le remarquer pour les négociations de 2008, leurs stratégies furent difficiles à mettre en place suite à des difficultés internes rencontrées. Ainsi, mentionnons que ce désir de changements chez les entreprises membres et l'AHGM (dans le processus de négociation et effectuer un contre-pouvoir à la plate-forme syndicale) est très pertinent à suivre. En effet, il semble bien que cette association soit en pleine transformation, passant d'une association commerciale pure à une association mixte. Il serait ainsi intéressant de suivre les négociations de 2012 afin d'observer s'il y a une plus grande influence de l'AHGM sur ses membres et remarquer s'il y a un plus grand degré d'implication de cette association dans les processus de négociations.

En dernier lieu, puisque notre étude est transversale, il serait intéressant dans quelques années qu'un autre chercheur prenne la relève afin de vérifier s'il n'y a pas de changement au sein des logiques de représentation et d'action, lequel pourrait avoir des répercussions différentes sur les entreprises membres. En effet, puisque certaines associations hôtelières nous ont manifesté leurs intérêts dans un avenir proche d'encadrer davantage leurs membres, l'impact de ces dernières sur les pratiques locales en relations industrielles serait plus marqué. En conséquence, il serait pertinent de faire une analyse

comparative de l'évolution des stratégies d'actions patronales ainsi que des changements qu'elles opèrent sur les pratiques locales de leurs entreprises membres.

BIBLIOGRAPHIE

Association des hôteliers du Québec. 2011*a*. « Coalition québécoise – cartes de crédit ». En ligne. < <http://www.hoteliers-quebec.org/fr/page.php?label=cartedredit> >. Consulté le 02 février 2012.

Association des hôteliers du Québec. 2011*b*. « Dossier facture obligatoire en restauration ». En ligne. < <http://www.hoteliers-quebec.org/fr/page.php?label=obligatoirerestauration> >. Consulté le 02 février 2012.

Association des hôteliers du Québec. 2011*c*. « Implications ». En ligne. < <http://www.hoteliers-quebec.org/fr/page.php?label=4implications> >. Consulté le 6 octobre 2011.

Association des hôteliers du Québec. 2011*d*. « L'Association des hôteliers du Québec et le développement de l'industrie hôtelière ». En ligne. < <http://www.hoteliers-quebec.org/fr/page.php?label=1developpement> >. Consulté le 06 mars 2011.

Association des hôteliers du Québec. 2011*e*. « La création de l'Association des hôteliers du Québec ». En ligne. < <http://www.hoteliers-quebec.org/fr/page.php?label=5creation> >. Consulté le 5 septembre 2011.

Association des hôteliers du Québec. 2011*f*. « Les grands dossiers défendus par l'Association des hôteliers du Québec ». En ligne. < <http://www.hoteliers-quebec.org/fr/page.php?label=6grandsdossiers> >. Consulté le 09 février 2012.

Association des hôteliers du Québec. 2011*g*. « Portrait du parc hôtelier québécois ». En ligne. < <http://www.hoteliersquebec.org/fr/page.php?label=portraitparhotelierquebécois> >. Consulté le 06 mars 2011.

Association des hôteliers du Québec. 2011g. « Rapport Janvier 2011, volet 1 : Compétitivité du parc québécois, État de situation », 107 p.

Association des hôtels du grand Montréal. 2011. « À propos de l'AHGM : Notre mission ». En ligne. <<http://www.ahgm.org/ahgm.php?menu=6&lang=fr>>. Consulté le 23 septembre 2011.

Association des petits hôtels de Montréal. 2011. « Informations : Le mandat de l'association des petits hôtels de Montréal ». En ligne. <<http://petitshotelsmontreal.com/fr/contact-association-petits-hotels.html>>. Consulté le 25 septembre 2011.

Association hôtelière de la région de Québec. 2011a. « Activités ». En ligne. <<http://www.quebec-hotels.ca/fr/activites.asp>>. Consulté le 13 septembre 2011.

Association hôtelière de la région de Québec. 2011b. « Code d'éthique et de conduite professionnelle des membres ». En ligne. <http://www.quebec-hotels.ca/fr/code_ethique.asp>. Consulté le 13 septembre 2011.

Association hôtelière de la région de Québec. 2011c. « Historique ». En ligne. <<http://www.ahrq.ca/association/historique/>>. Consulté le 13 septembre 2011.

Association hôtelière de la région de Québec. 2011d. « Objectifs de l'AHRQ ». En ligne. <<http://www.quebec-hotels.ca/fr/objectifs.asp>>. Consulté le 15 septembre 2011.

Association hôtelière de la région de Québec. 2011e. « Services aux membres ». En ligne. <http://www.quebec-hotels.ca/fr/services_membres.asp>. Consulté le 13 septembre 2011.

Bélangier, P. R. et Lévesque, B. 2002. « Le modèle québécois : vers une démocratie sociale? ». Dans G. Murray, C. Bernier, D. Harrison, T.H. Wagar, dir. *Repenser les institutions pour le travail et l'emploi*. Sélection de textes du XXXVIIIe congrès de l'ACRI.

Behrens, Martin. 2003. *Is There a Future for Employers' Collective Interest Representation?* Paper prepared for delivery at the IIRA 13th World Congress, Berlin, September 8-12, 2003.

Behrens, Martin. 2004. « New Forms of Employers' Collective Interest Representation? ». *Industrielle Beziehungen*. En ligne.
<http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5453/is_200401/ai_n21356737/pg_1>. Consulté le 13 janvier 2011.

Behrens. Martin, Traxler. Franz, 2004. « Les organisations patronales en Europe », *European industrial relations observatory*. En ligne.
<<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2003/11/study/tn0311103s.htm>>. Consulté le 13 janvier 2011.

Campbell, J. L. (2004). *Institutional change and globalization*. Princeton (New Jersey, USA): Princeton University Press.

Carley, M. McKay, S. Miller, J-M. Biletta, I. 2010. « Developments in social partner organisations – employer organisation », *European industrial relations observatory*. En ligne. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn1004019s/tn1004019s_4.htm>. Consulté le 2 septembre 2010 et le 10 octobre 2011.

Chambre du Commerce et de l'Industrie de Côte-d'Or. 2011. « Fiche technique : Labels hôteliers », novembre 2011. 8 p.
En ligne. <http://www.cci21.fr/assets/files/pdf_information/labels_hotels.pdf>. Consulté le 02 février 2012.

Charest, Jean. 2004. « The Place of Intermediate-level Institutions in a Decentralised Industrial Relations System: A Canadian Perspective in the Field of Training ». *Trade Unions & Training : Issues and International Perspectives*. Richard Cooney & Mark Stuart (eds), Caulfield (Australia): National Key Centre in Industrial Relations, 108-115.

Charest, Jean. 2007. «Impacts of a Law Fostering Training Development : Lessons from Quebec's Experience», *Administration publique du Canada - Canadian Public Administration*, vol. 50, no 3, 373-389.

Charest, Jean. Laroche, Mélanie et Hickey, Robert. *Les logiques de représentation et d'action patronale*. (À paraître).

Chaykowski, R. P. et Gunderson, Morley. 2002. « North American Labour Policy under a Transformed Economic and Workplace Environment ». Dans G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P-A Lapointe, dir., *Work and Employment Relations in the High Performance Workplace*. London, UK: Continuum, 181-213.

Confédération des syndicats nationaux. 2009. « Un autre syndicat du secteur hôtelier se joint à la CSN ». En ligne. <http://www.csn.qc.ca/web/csn/communiquer/-/ap/Comm05-10-10d?p_p_state=maximized>. Consulté le 10 septembre 2011.

Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, Mars 2010. *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre en tourisme*, Édition 2010, 105 p.

Corporation de l'industrie touristique du Québec. 2011, « La Classification ». En ligne. <<http://www.citq.qc.ca/fr/classification.php>>. Consulté le 12 novembre 2011.

Coutu, Michel, Fontaine, Laurence Léa et Marceau, Georges avec la collaboration de T. Burke et de G. Pharand. 2009. *Droit des rapports collectifs de travail*. Cowansville : Éditions Yvon Blais.

Crouch, Colin. 1993. *Industrial Relations and European State Traditions*. New York : Oxford University Press.

Crouch, Colin. 2005. *Capitalist Diversity and Change. Recombinant Governance and Institutional Entrepreneurs*, New York: Oxford University Press.

DARES, DRT, Université Paris I, 2005. « Dialogue social : perspectives internationales ». Colloques du 29 juin 2005. En ligne.

<<http://www.ptolemee.com/dares/synthese2906.pdf>>. Consulté le 12 mai 2011.

Delorme, F., Fortin, R. et Gosselin, L. 1994. « L'organisation du monde patronal au Québec : un portrait diversifié ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 49(1), 9-40.

Drucker-Godard C., Ehlinger S. et Grenier C. (2006). *Validité et fiabilité de la recherche*, dans Méthodes de Recherche en Management, Thiétart R.A. et coll., 2è édition, Dunod, Paris.

Dumas, L. 2005. *Les grandes associations hôtelières, pourquoi s'associer ?*, Revue HRI, volume 9, numéro 3, Mai 2005, p.44-48.

FC-CSN. 2008. « Archives : Négociations de l'hôtellerie 2008 ». En ligne. <<http://www.fc.csn.qc.ca/cmsFrameContent.aspx?Lang=FR&ParentID=home&tID=C0804M40342430730PM&SectionID=X08062102353F2618PM>>. Consulté le 8 mars 2011.

FC-CSN. 2011. *Négociation coordonnée dans l'hôtellerie, 25 ans de succès tous ensemble !*

Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, 4e Édition, Presses de l'Université du Québec, p.158.

Gavard-Perret, M.-L. Gotterland, D. Haon, C. Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris : Pearson Education, 383 p.

Godard, John. 2004. « The New Institutionalism, Capitalist Diversity and Industrial Relations ». Dans Kaufman, Bruce E., dir., *Theoretical Perspective on Work and the Employment Relationship*. Proceedings of the Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association, 229-264.

Hall, P.A. et Taylor, R.C.R. 1996. « Political Science and the Three New Institutionalisms ». *Political Studies*, vol. 44, no 4, 936-957.

Hyatt. 2011. « Investor relations ». En ligne.

<<http://investors.hyatt.com/phoenix.zhtml?c=228969&p=irol-homeProfile>>. Consulté le 10 juin 2011.

Industrie Canada, 2011. « Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) ». En ligne.

<http://stds.statcan.gc.ca/naics-scian/2007/cs-rcfra.asp?criteria=72&keyword=secteur%20hébergement&table=3&code_level=>>.

Consulté le 24 février 2011.

Institut de la statistique du Québec, 2008, Traitement des données : Direction de développement des compétences et de l'intervention sectorielle, Commission des partenaires du marché du travail, Québec.

Institut de la Statistique du Québec. 2008. Québec, tiré de : Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre en tourisme*, Édition 2010, 105 p.

Institut de la statistique du Québec. 2011. « Enquête sur la fréquentation des établissements d'hébergement du Québec ». En ligne.

<http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/bulletins_info/bulletin/2011/octobre/index.html>. Consulté le 10 mars 2011.

Institut européen du salariat, 2009. « La proposition de réforme de la syndicalisation aux États-Unis. Un nouveau souffle pour le salariat américain » ? no 5, juin-juillet, 2009. En ligne. <http://www.ies-salariat.org/IMG/pdf/Notes_IES_5.pdf>. Consulté le 15 mars 2011.

Jalette, P. 1997. *L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle : le cas des caisses d'épargne et de crédit au Québec*. Thèse de doctorat, Université de Montréal, École de relations industrielles, 384 pages.

Jalette, P. 2003. « Aspects généraux de la convention collective », dans Hébert G., R. Bourque, A. Giles, M. Grant, P. Jalette, G. Trudeau et G. Vallée (2003), *La convention collective au Québec*, Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur, 1-17.

Jalette, P. et al. 2005. *Relations du travail au Québec : Bilan et perspectives d'avenir*, Montréal, Rapport du comité de travail spécial de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.

Katz, Harry C. 1993. « The Decentralization of Collective Bargaining : A Literature Review and Comparative Analysis ». *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 47, no 1, 13-22.

Kochan, Thomas A. et Katz, Harry C. 1988. *Collective Bargaining and Industrial Relations*. Homewood: Irwin.

Larche, Jean-Pierre. 2008. Hôtellerie : Malgré les défis, des percées historiques, *Perspective CSN*, octobre 2008, p.16-17.

Laroche, Mélanie. 2007. « L'impact de la mondialisation sur les structures, les stratégies et les institutions de négociation collective : le cas de la négociation coordonnée dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec ». Thèse de doctorat. Département des relations industrielles, Université Laval, Québec.

Laroche, Mélanie, Charest, Jean et Hickey, Rob. Communication dans le cadre du Colloque portant sur les associations patronales en Europe. À paraître.

Laroche, Mélanie. Hickey, Robert. L'apport des théories néo-institutionnalistes à l'étude des trajectoires des restructurations. Chapitre à paraître dans le livre sur les restructurations, Patrice Jalette et Linda Rouleau, éditeurs. À paraître.

Le journal de Québec. « Hébergement touristique illégal : Le ministère du Tourisme veut faire le ménage à Québec », mis en ligne le 08 août 2011. <<http://www.journaldequebec.com/journaldequebec/actualites/quebec/archives/2011/08/20110807-182049.html>>. Consulté le 02 février 2012.

Les lois du travail. 2009-2010. Lois et règlements du Québec et du Canada, 16e édition, Québec : Éditions Yvon Blais.

Lévesque, Benoît et Paul R. Bélanger (1992), « *Amérique du Nord: la participation contre la représentation?* », Travail, Paris, No 24 (1991-1992), pp. 71-91.

Lévesque, Benoît. 2002. « Le modèle québécois : *Un horizon théorique pour la recherche, une porte d'entrée pour un projet de société ?* », Revue interventions économiques, no 29

Lévesque, Christian. Murray, Gregor. 2010. « *Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale* », La Revue de l'IRES. no 65, 2010-2.

Mahoney, James. 2000. « Path Dependence in Historical Sociology ». *Theory and Society*, vol. 29, 507-548.

Merriam, S.B. 1998. *Qualitative Research and Case Studies Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publications.

Olson, M. 1965. *The Logic of Collective Action*. Cambridge: Harvard University Press.

Pelletier, Patrick. 2010. Le néo-institutionnalisme sociologique en tant qu'ancrage théorique à la compréhension des arrangements institutionnels liés aux pratiques de gouvernance, Cahier de recherche du CERGO, TÉLUQ-UQAM, 30p.

Pierson, Paul. 2000. « Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics ». *American Political Science Review*, vol. 94, 251–267.

Piotte, Jean-Marc. 2009. « Gagner sa vie sans la perdre : La victoire des employés de l'hôtellerie québécoise ». *Revue : À Babord*, no. 28, février / mars 2009. En ligne. <<http://www.ababord.org/spip.php?article842>>. Consulté le 12 mars 2011.

Poulin, Lise. 1993. « La coordination dans la négociation collective dans le secteur des services », dans Bernier, C., Laflamme, R., Morin, F., Murray, G., Rondeau, C., *La négociation collective du travail: adaptation ou disparition?* Université Laval. Département des relations industrielles, 48e congrès des relations industrielles de l'Université, Québec : Presses de l'Université Laval, p.81-92 (279 p.).

Poulin, Ginette. 2009. « Les syndiqués d'un Sheraton quittent la CSN pour se joindre au TCA ». En ligne. <<http://www.hrimag.com/spip.php?article3907>>. Consulté le 12 mars 2011.

Quivy, R. Van Campenhoudt, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3^{ème} édition, Paris : Dunod, 256 p.

Schneider, Volker et Grote, Jürgen R. 2006. « Introduction. Business associations, associative order and internationalization ». Dans Wolfgang Streeck, Jürgen R. Grote, Volker Schneider et Jelle Visser, dir., *Governing Interests. Business associations facing internationalization*. New York : Routledge. 1-19.

Schmitter, P.C. et Streeck, W. 1981. « The Organisation of Business Interest ». Discussion Paper IIM/LMP 81-13. Berlin: Wissenschaftszentrum.

Schmitter, P., and Streeck, W. 1999. The organization of business interests: Studying the associative action of business in advanced industrial countries. MPIfG Discussion Paper 99/1. Max Plank Institute.

Sexton, Jean. 2001. *Initiation à la négociation collective*. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.

Sisson, Keith. 1987. *The Management of Collective Bargaining*. New-York: Basil Blackwell Ltd.

Stafford, J. « L'hôtellerie au Québec de 1989 à 2003 : un bilan très mitigé », *Téoros* (Chaire de recherche en tourisme), [En ligne], 23-3 | 2004, mis en ligne le 01 janvier 2011, (Page consultée le 02 mars 2011). Adresse URL : <http://teoros.revues.org/729>

Statistique Canada, 2006 a. Tableau 16 : Statut d'emploi, Recensement 2006.

Statistique Canada, 2006 b. Recensement de 2006 et Statistique Canada, Enquête sur la population active.

Statistique Canada, 2008. Enquête sur la population active (EPA), moyennes annuelles, données non désaisonnalisées, Québec.

Statistique Canada, 2010. Tableau 282-0078 : *Enquête sur la population active (EPA), estimations du nombre d'employés selon la couverture syndicale*, le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), le sexe et le groupe d'âge, annuel.

Streeck, W., et Thelen, K. 2005. *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*. Oxford: Oxford University Press.

Streeck. Wolfgang, Visser. Jelle 2006. *Organized Business Facing Internalization*, London : Routledge, p. 242-267

Syndicat des Métallos, « Première convention collective dans un restaurant Cora », mis en ligne le 06 juin 2010. En ligne.

<<http://www.metallos.org/modules/nouvelles/nouvelle.php?langue=fr&id=146&recherche=1>>. Consulté le 03 mars 2011.

Thelen, Kathleen. 1999. « Historical Institutionalism in Comparative Politics ». *Annual Review of Political Science*, vol. 2, 369-404

Thelen, Kathleen. 2003. « How Institutions Evolve: Insight from Comparative-Historical Analysis ». Dans J. Mahoney et D. Rueschemeyer, dir., *Comparative Historical Analysis in the Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press. 208-240.

Tourisme Québec. 2009a. *Le tourisme en chiffres, édition 2009*.

Tourisme Québec. 2009b. *Portrait de l'offre d'hébergement touristique au Québec 2002-2008*, Ministère du tourisme, 29 p.

Tourisme Québec. « Lois et règlements applicables aux établissements d'hébergement touristique », mis en ligne le 27 juillet 2010. En ligne.

<<http://www.tourisme.gouv.qc.ca/ministere/lois.html>>. Consulté le 3 mars 2011.

Tourisme Québec. 2011. Classification des établissements d'hébergement du Québec en 2010, Ministère du tourisme, 19 p.

Tourisme Québec. 2011. Portrait statistique de l'hébergement au Québec en 2010, Ministère du tourisme, 90 p.

Traxler, Franz., Blaschke, S. et Kittel, B. 2001. *National Labour Relations in Internationalized Markets: A Comparative Study of Institutions, Change, and Performance*. Oxford: Oxford University Press.

Traxler, Franz. 2003. « Bargaining (De) Centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship ». *British journal of Industrial Relations*, vol. 41, no 1, 1-27.

Traxler, Franz. 2004. « *Employer Associations, Institutions and Economic Change: A Cross-national Comparison* ». *Industrielle Beziehungen*, vol. 11(nos 1 et 2), 42-60.

Traxler, Franz. 2006. « Economic Internationalization and the Organizational Dilemma of Employer Associations: A Comparison of 20 OECD Countries », Dans : Wolfgang Streeck, Jürgen R. Grote, Volker Schneider and Jelle Visser, eds., *Governing Interests: Business Associations Facing Internationalization*. London: Routledge, 93-114.

Traxler, Franz. et Huemer, Gerhard. 2007. *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance: A Comparative Analytical Approach*. London: Taylor & Francis Ltd.

Tremblay, Raymond Robert. Perrier, Yvan. (2006). *Savoir plus : outils et méthodes de travail intellectuel*, Les Éditions de la Chenelière inc., 244 p.

Verge, P., Trudeau, G. et Vallée, G. 2006. *Le droit du travail par ses sources*. Montréal: Éditions Thémis

Visser, J. 1991. « Trends in Trade Union membership ». Dans OECD, dir., *Employment Outlook 1991*. Paris: OECD, 97-134.

Voos, Paula. B. 1994. *Contemporary collective bargaining in the private sector*, Cornell University Press, Collection LERA Research Volumes, p.450-480

Waddoups, C. Jeffrey, Vincent H. Eade. 2002. « Hotels and Casinos : Collective bargaining during a decade of expansion ». Dans *Collective bargaining in the private sector*, Edited by Paul F. Clark, John T. Delaney, and Ann C. Frost, 137-77. Champagne, IL: Industrial Relations Research Association.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2eme ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Yin R. (2003). *Case study research*, third edition, Newsbury Park, CA: Sage.

Zagelmeyer, Stefan. 2003. A First Comparative Inquiry into the Causes and Consequences of Procedural Individualisation of Governance Structures in Britain and Germany. Paper presented to the 13th IIRA World Congress, Berlin, September 2003.

Zagelmeyer, Stefan. 2007. « Determinants of Collective Bargaining Centralization : Evidence from British Establishment Data ». *Journal of Industrial Relations*, vol. 49, no 2, 227-245.

ANNEXE A : LETTRE D'APPROCHE

Bonjour,

Nous menons actuellement une recherche universitaire sur l'influence de l'acteur patronal dans le secteur de l'hôtellerie. Cette recherche a pour titre : **L'impact de l'action collective patronale sur les pratiques locales des organisations : Le cas de l'industrie de l'hôtellerie au Québec**. Ce projet de recherche s'intéresse aux formes et à la capacité des associations patronales à façonner les règles du travail au niveau sectoriel. Cette recherche vise également à mieux comprendre comment ces règles contribuent à modifier les pratiques locales de relations du travail (par exemple la négociation collective, le contenu, la durée de la convention collective, etc.).

Ainsi, nous sollicitons votre collaboration pour cette étude universitaire, car nous croyons que **votre participation à la recherche** nous permettra de mieux comprendre l'influence des associations patronales ainsi que celle des membres hôteliers. Votre participation à la recherche serait grandement appréciée, car seuls les acteurs du milieu peuvent nous aider à comprendre la problématique à laquelle nous sommes confrontées dans cette recherche.

Ce projet est réalisé par Marie-Claire Gagné qui étudie à la maîtrise en relations industrielles à l'Université de Montréal et que vous pouvez joindre par téléphone au _____, ou par courriel à l'adresse suivante : _____. Ce projet est réalisé sous la supervision de la professeure Mélanie Laroche que vous pouvez joindre par téléphone au _____, ou par courriel à l'adresse suivante : _____.

Cette entrevue nous permettra de recueillir des renseignements indispensables afin de mener à terme cette recherche. Nous aimerions mener une entrevue qui aurait, selon le temps dont vous disposez, une durée approximative variant de **60 à 90 minutes**. De plus, si vous n'avez pas d'objection, nous aimerions **enregistrer l'entretien** aux fins de la recherche. Les données recueillies seront accessibles uniquement par les personnes impliquées dans cette recherche et les **données brutes demeureront confidentielles**. Elles seront utilisées dans l'unique but de publier un mémoire de maîtrise.

Vous êtes libre de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de l'entrevue et de la publication des résultats de recherche.

Ainsi, nous vous demandons l'autorisation d'effectuer notre collecte de données dans votre organisation. Nous tenons à préciser que votre nom ne sera pas mentionné dans le projet de publication afin de **respecter l'anonymat**.

Nous vous remercions de l'attention portée à cette étude,

Marie-Claire Gagné

Mélanie Laroche

Étudiante Maîtrise relations industrielles

Professeure adjointe

ANNEXE B : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À UNE ENTREVUE EN ORGANISATION

1. Renseignements sur le projet de recherche

Vous avez été approché pour participer au projet de recherche suivant :

L'impact de l'action collective patronale sur les pratiques locales des organisations : Le cas de l'industrie de l'hôtellerie au Québec.

Ce projet est réalisé par Marie-Claire Gagné, qui étudie à la maîtrise en Relations Industrielles et que vous pouvez joindre par téléphone au _____, ou par courriel à l'adresse suivante : _____. Ce projet est réalisé sous la supervision de la professeure Mélanie Laroche, que vous pouvez joindre par téléphone au _____, ou par courriel à l'adresse suivante : _____.

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au 514 343-6521 ou par courriel à webmestre@fas.umontreal.ca. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

2. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus de la manière suivante :

- A. En assurant la protection et la sécurité des données recueillies auprès des participants ou participantes et à conserver leurs enregistrements dans un lieu sécuritaire;
- B. En ne discutant des renseignements confidentiels obtenus auprès des participants ou participantes qu'avec les membres de l'équipe;
- C. En n'utilisant pas les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par Le Comité d'éthique de la recherche de la Faculté des arts et des sciences (CÉRFAS). Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui pourraient être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de l'Université de Montréal;

D. En n'utilisant pas, de quelque manière que ce soit, les données ou renseignements qu'un participant ou une participante aura explicitement demandé d'exclure de l'ensemble des données recueillies.

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue ont signé un engagement de confidentialité.

3. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche. Dans certains cas, vous pourrez consentir à ce que le chercheur puisse publier une partie des renseignements que vous avez donnés; dans d'autres cas, vous exigerez l'anonymat le plus complet.

Option 1 :

J'accepte que mon nom et ma fonction apparaissent lors de la diffusion des résultats de la recherche.

Si vous cochez cette case, les chercheurs pourront reprendre certains de vos propos en citant votre nom ou votre fonction pour l'ensemble des documents ou articles de recherche produits à la suite de cette étude. De plus, le nom de votre organisation pourra être cité. Vous ne vous attendez à aucune protection de votre anonymat.

Option 2 :

J'accepte que ma fonction (uniquement) apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Par ailleurs, le nom de votre organisation pourra être cité. Il est donc possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom.

Option 3 :

- Je ne veux pas que mon nom ni ma fonction apparaissent lors de la diffusion des résultats de la recherche.

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ou à votre fonction ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Par contre, le nom de votre organisation pourra être cité. Par conséquent, vous ne pouvez compter sur la protection absolue de votre anonymat.

Le Comité d'éthique de la recherche de la Faculté des arts et des sciences (CÉRFAS), a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains.

Signature du participant :

Prénom et nom du participant à l'entrevue : _____

Signature du participant : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

Signature du chercheur :

Prénom et nom du chercheur : Marie-Claire Gagné

Signature du chercheur : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

ANNEXE C : QUESTIONNAIRE ET GRILLE D'ENTREVUE POUR LES ASSOCIATIONS PATRONALES

Question 1 : De façon générale, quelle est la taille de vos entreprises membres ?

(Par exemple, la plupart sont-elles considérées comme grosses, moyennes ou petites).

Question 2 a) : Quelle est la composition de votre membership ? S'agit-il d'associations ou d'entreprises ?

2 b) S'il s'agit d'entreprises, elles sont de quelle taille en général ?

Question 3 a) Les entreprises que vous représentez ont combien d'étoiles ?

3 b) Dans quelle catégorie d'hôtel sont-elles : motel, auberge, hôtel, bed and breakfast, gîtes touristiques, etc.

Question 4 : Les organisations membres viennent-elles toutes du secteur de l'hôtellerie ?

Question 5 a) À quel niveau agissez-vous principalement ?

b) Agissez-vous au niveau local / régional (par exemple auprès des élus de la ville)

c) Agissez-vous au niveau sectoriel (par exemple auprès Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie touristique)

d) Agissez-vous au niveau provincial (par exemple participer à des congrès provinciaux).

e) Agissez-vous au niveau fédéral (par exemple avoir des relations avec les gouvernements, siéger au Conseil canadien des ressources humaines en tourisme).

Question 6 Quel genre d'activité menez-vous à chacun de ces niveaux de représentation?

(Exemples d'activités : représentation politique, effectuer des recherches économiques, offrir du financement, etc.).

a) Activités au niveau local / régional

b) Activités au niveau sectoriel

c) Activités au niveau provincial

d) Activités au niveau fédéral

- Question 7** a) Avez-vous mis en place certaines directives que vos membres doivent suivre ? (Par exemple : Suivre des directives lors de négociations, doivent-ils se conformer à certaines clauses, etc.).
- b) **Si oui**, comment vous assurez-vous que vos membres respectent vos lignes directrices ou votre idéologie ?
- c) **Sinon**, comment vous assurez-vous d'influencer vos membres afin qu'ils suivent vos stratégies ou vos grandes lignes directrices ?
- Question 8** : Comment faites-vous la promotion de votre idéologie et de vos stratégies (par exemple des stratégies d'affaires, programme de formation, etc.).
- Question 9** a) Quels services offrez-vous à vos membres ?
- b) Lesquels de ces services sont les plus appréciés ?
- c) Avez-vous de plus en plus de demandes dans des services spécialisés et individualisés? (Par exemple des services de consultations, offrir des services en matière de pratiques de gestion des ressources humaines, etc.).
- Question 10** : Vos services ont-ils une certaine influence sur les pratiques locales en ressources humaines ? (Par exemple en recrutement ou en formation).
- Question 11** : Vos positions, votre idéologie et les services que vous offrez ont-ils une influence sur les pratiques locales de vos membres ?
- Question 12** a) Consultez-vous vos membres sur certaines positions que vous avez à prendre ?
- b) **Si oui**, de quelle façon les consultez-vous ?
- c) Comment faites-vous pour diffuser à vos membres une décision que vous avez prise ?
- Question 13** : Quelles sont les activités que vous effectuez en ce qui a trait à la réglementation des droits du travail ? (Par exemple, agissez-vous au niveau des normes du travail, en équité salariale, en formation, etc.).
- Question 14** : Quelles sont les activités que vous effectuez en ce qui a trait aux politiques économiques et de développement industriel ?
- Question 15** a) Pensez-vous avoir une influence sur certaines pratiques en relations de travail et en ressources humaines sur vos membres?
- b) **Si oui**, comment s'explique cette influence?

- Question 16 :** Combien d'employés avez-vous et généralement à quelle catégorie socioprofessionnelle appartiennent-ils ?
- Question 17 :** Quel est votre budget annuel de fonctionnement ?
- Question 18 :** Quelles activités effectuez-vous à l'extérieur de votre organisation ?
- Question 19 :** Avez-vous un département juridique, un centre de recherche, etc. ?
- Question 20 a)** Êtes-vous affilié à des agences externes de votre organisation ? (par exemple à des centres de recherches, à des firmes de recherche ou d'autres associations patronales).
- b)** Recevez-vous des recherches de l'institut économique et autres ?
- Question 21 a)** Qu'est-ce qui fait selon vous qu'un hôtel peut exercer une influence sur d'autres hôtels et sur votre association ?
- 21 b)** Pouvez-vous nous nommer quelques-uns de ces hôtels influents ?
- Question 22 :** Est-ce qu'il y a des entreprises spécifiques qui siègent à votre association (la composition du CA de l'association)

GRILLE D'ENTREVUE :

Concept	Dimensions	Questions correspondants aux indicateurs
Logiques de représentation	Logique d'adhésion	De façon générale, quelle est la taille de vos entreprises membres ? (Par exemple, la plupart sont-elles considérées comme grosses, moyennes ou petites).
		Les entreprises que vous représentez ont combien d'étoiles ?
		Dans quelle catégorie d'hôtels sont-elles : motel, auberge, hôtel, <i>bed and breakfast</i> , gîtes touristiques, etc.
		Les organisations membres viennent-elles toutes du secteur de l'hôtellerie
	Membership	Quelle est la composition de votre <i>membership</i> ? S'agit-il d'associations ou d'entreprises ?
	Degré de contrôle	Avez-vous mis en place certaines directives que vos membres doivent suivre ? (Par exemple : Suivre des directives lors de négociations, doivent-ils se conformer à certaines clauses, etc.). b) Si oui , comment vous assurez-vous que vos membres respectent vos lignes directrices ou votre idéologie ? c) Sinon , comment vous vous assurez d'influencer vos membres afin qu'ils suivent vos stratégies ou vos grandes lignes directrices ?
		Comment faites-vous la promotion de votre idéologie et de vos stratégies (par exemple des stratégies d'affaires, programme de formation, etc.).
Niveau de représentation	À quel niveau agissez-vous principalement ? b) Agissez-vous au niveau local / régional (par exemple auprès des élus de la ville) c) Agissez-vous au niveau sectoriel (par exemple auprès Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie touristique) d) Agissez-vous au niveau provincial (par exemple participer à des congrès provinciaux). e) Agissez-vous au niveau fédéral (par exemple avoir des relations avec les gouvernements, siéger au Conseil canadien des ressources humaines en tourisme).	

Concept	Dimensions	Questions correspondants aux indicateurs
Logiques d'action	Défense des intérêts	Quel genre d'activité menez-vous à chacun de ces niveaux de représentation ? (Exemples d'activités : représentation politique, effectuer des recherches économiques, offrir du financement, etc.). b) Activités au niveau local / régional c) Activités au niveau sectoriel d) Activités au niveau provincial e) Activités au niveau fédéral
		Quelles sont les activités que vous effectuez en ce qui a trait aux politiques économiques et de développement industriel ?
	Offrir des services	Quels services offrez-vous à vos membres ? b) Lesquels de ces services sont les plus appréciés ? c) Avez-vous de plus en plus de demandes dans des services spécialisés et individualisés? (Par exemple des services de consultations, offrir des services en matière de pratiques de gestion des ressources humaines, etc.).
		Vos services ont-ils une certaine influence sur les pratiques locales en ressources humaines ? (Par exemple en recrutement ou en formation).
	Vos positions, votre idéologie et les services que vous offrez ont-ils une influence sur les pratiques locales de vos membres ?	
	Consultez-vous vos membres sur certaines positions que vous avez à prendre ? b) Si oui , de quelle façon les consultez-vous ? c) Comment faites-vous pour diffuser à vos membres une décision que vous avez prise ?	

Concept	Dimensions	Questions correspondants aux indicateurs
Les pratiques en relations industrielles		Quelles sont les activités que vous effectuez en ce qui a trait à la réglementation des droits du travail ? (Par exemple, agissez-vous au niveau des normes du travail, en équité salariale, en formation, etc.).
		Pensez-vous avoir une influence sur certaines pratiques en relations de travail et en ressources humaines sur vos membres? b) Si oui , comment s'explique cette influence?

Concept	Dimensions	Composantes	Questions correspondants aux indicateurs	
Les ressources de pouvoir (des associations)	Internes	Services à l'interne	Avez-vous un département juridique, un centre de recherche, etc. ?	
		Ressources financières	Quel est votre budget annuel de fonctionnement ?	
		Ressources humaines	Combien d'employés avez-vous et généralement à quelle catégorie socioprofessionnelle appartiennent-ils ?	
	Externes			Quelles activités effectuez-vous à l'extérieur de votre organisation ?
				Êtes-vous affilié à des agences externes de votre organisation ? (par exemple à des centres de recherches, à des firmes de recherche, d'autres associations patronales). b) Recevez-vous des recherches de l'institut économique et autres ?
				Qu'est-ce qui fait selon vous qu'un hôtel peut exercer une influence sur d'autres hôtels et sur votre association ? b) Pouvez-vous nous nommer quelques-uns de ces hôtels influents ?
		Est-ce qu'il y a des entreprises spécifiques qui siègent à votre association ?		

ANNEXE D : QUESTIONNAIRE ET GRILLE D'ENTREVUE POUR LES MEMBRES

Question 1 : Combien d'employés avez-vous à votre hôtel et quelle est leur catégorie socioprofessionnelle en générale ?

Question 2 : Combien d'établissements avez-vous ?

Question 3 : Quelle est votre capacité d'hébergement ? (Par exemple le nombre de chambres).

Question 4 : Votre établissement a combien d'étoiles ?

Question 5 a) À quelle association patronale êtes-vous affilié ?

b) Depuis combien de temps êtes-vous membre de l'association ?

c) Quelles sont les principales raisons qui vous motivent à adhérer à une association patronale ?

Question 6 : Quels sont les services que vous offre votre association que vous jugez les plus utiles ?

Question 7 : Quels services n'avez-vous pas de votre association et que vous aimeriez qu'elle vous offre ?

Question 8 : De façon générale, est-ce que votre association patronale représente bien vos intérêts ?

Question 9 : Comment faites-vous pour que vos intérêts soient bien entendu auprès de votre association patronale ?

Question 10 : Les services qu'offre votre association patronale influencent-ils vos pratiques locales en relations de travail et en gestion des ressources humaines ?

Question 11 a) Êtes-vous consulté lorsque votre association patronale doit prendre certaines positions ?

b) Si oui, comment font-elles pour vous consulter ?

Question 12 a) Êtes-vous informé des positions et décisions que prend votre association patronale ?

b) Si oui, comment fait-elle pour vous les transposer ?

Question 13 a) Y a-t-il de grandes lignes directrices en gestion des ressources humaines que votre association patronale vous oblige à respecter ?

b) Si oui, suivez-vous les grandes lignes de votre association ?

Question 14 a) Quel est votre rôle lors de la négociation collective ?

b) Avez-vous une influence lors de la négociation collective? (Par exemple une influence sur le déroulement de la négociation, sur les enjeux de la négociation collective, sur la durée, le contenu de la convention, etc.)

Question 15 : Êtes-vous sur un comité de votre association patronale ?

Question 16 : Comment faites-vous pour influencer votre association patronale ?

Question 17 : En retour, comment votre association patronale vous influence ?

Question 18 a) Selon-vous, qu'est qui fait qu'un hôtel peut exercer une influence sur d'autres hôtels ?

b) Pouvez-vous nous nommer quelques-uns de ces hôtels influents au sein de l'association dont vous êtes membre ?

Question 19 : Quel est votre budget annuel de fonctionnement ?

Question 20 a) Siégez-vous auprès du Comité sectoriel de main-d'œuvre en tourisme et autres organisations ?

b) Siégez-vous au C.A. de votre association patronale ?

Question 21 : Êtes-vous représenté ou affilié à d'autres organisations externes pouvant promouvoir vos intérêts (par exemple à des lobby, agences externes, etc.).

GRILLE D'ENTREVUE :

Concept	Dimensions	Composantes	Questions correspondants aux indicateurs
Les ressources de pouvoir (des entreprises)	Internes	Capital humain (Ressources humaines)	Combien d'employés avez-vous a votre hôtel et quelle est leur catégorie socioprofessionnelle en générale ?
		'Positionnement stratégique' (Acteur dominant vs. acteur marginal)	Votre établissement à combien d'étoiles ?
			Quelle est votre capacité d'hébergement ? (Par exemple le nombre de chambres).
			Combien d'établissements avez-vous ?
	Externes		Quel est votre budget annuel de fonctionnement ?
			À quelle association patronale êtes-vous affilié ?
			b) Depuis combien de temps êtes-vous membre de l'association ?
			c) Quelles sont les principales raisons qui vous motivent à adhérer à une association patronale ?
			Quels sont les services que vous offre votre association patronale que vous jugez les plus utiles ?
			Quels services n'avez-vous pas de votre association et que vous aimeriez qu'elles vous offrent ?
			De façon générale, est-ce que votre association patronale représente bien vos intérêts ?
			Comment faites-vous pour que vos intérêts soient bien entendu auprès de votre association patronale ?
Siégez-vous auprès du Comité sectoriel de main-d'œuvre en tourisme et autres organisations ?			
b) Siégez-vous au C.A. de votre association patronale ?			
Êtes-vous représenté ou affilié à d'autres organisations externes pouvant promouvoir vos intérêts (par exemple à des lobbys, agences externes, etc.)			

Concept	Questions correspondants aux indicateurs
Les pratiques en relations industrielles	Les services qu'offre votre association patronale influencent-ils vos pratiques locales en relations de travail et en gestion des ressources humaines ?
	Êtes-vous consulté lorsque votre association patronale doit prendre certaines positions ? b) Si oui , comment font-elles pour vous consulter
	Êtes-vous informé des positions et décisions que prend votre association patronale ? b) Si oui , comment fait-elle pour vous les transposer ?
	Quel est votre rôle lors de la négociation collective ? b) Avez-vous une influence lors de la négociation collective ? (Par exemple une influence sur le déroulement de la négociation, sur les enjeux de la négociation collective, sur la durée, le contenu de la convention, etc.)
	Êtes-vous sur un comité de votre association patronale ?

ANNEXE E : Code d'éthique et de conduite professionnelle des membres de l'Association hôtelière de la région de Québec ⁶

Section 1

Devoirs généraux

1.1

Du fait de son adhésion à l'Association hôtelière de la région de Québec (ci-après appelée : « l'Association ») ou du renouvellement de son adhésion à l'Association, tout membre, tout établissement membre et/ou tout représentant d'un établissement membre s'engage à respecter le présent règlement et à en promouvoir le respect et la diffusion.

1.2

Tout membre doit respecter et préserver l'intégrité, l'honneur, la dignité et la réputation de l'Association, des autres membres de l'Association et de l'industrie hôtelière notamment dans ses relations avec ses confrères, avec la clientèle ou avec le public.

1.3

Tout membre doit participer et collaborer aux initiatives et aux activités de l'Association afin de promouvoir les intérêts communs de ses membres et d'assurer le progrès de l'industrie hôtelière.

1.4

Tout membre doit se conformer aux règlements et aux décisions de l'Association.

1.5

Tout membre doit s'abstenir de laisser croire qu'il est porte-parole de l'Association s'il n'est pas membre du conseil d'administration ou s'il n'est pas spécifiquement mandaté pour représenter l'Association dans un domaine particulier ou pour une fin précise.

1.6

Un membre doit obtenir la permission du conseil d'administration, du président de l'Association ou de son directeur général avant de représenter l'Association face à tout organisme

1.7

Tout membre doit respecter l'exclusivité de la revue et la carte officielles de l'Association et les distribuer de la façon indiquée par celle-ci. Toutefois, la revue maison d'un établissement ou d'une chaîne dont celui-ci fait partie ne constitue pas une violation de l'exclusivité.

⁶ Ce Code d'éthique est public et disponible sur le site Internet de l'Association hôtelière de la région de Québec.

1.8

Tout membre s'engage à payer sa cotisation annuelle ou toute autre cotisation supplémentaire dans les délais et formes indiqués par le conseil d'administration.

Section 2**Devoirs et obligations envers les autres membres****2.1**

Tout membre doit respecter les autres membres de l'Association et se conduire à leur égard avec courtoisie et civisme notamment lors de ses déclarations ou lors de la tenue d'activités.

2.2

Tout membre doit adopter une attitude équitable dans ses relations d'affaires avec les autres membres de l'Association et de l'industrie hôtelière en général.

Section 3**Conflits d'intérêts****3.1**

Tout membre doit éviter de se placer dans une situation de conflit d'intérêts.

3.2

Sans restreindre la généralité de ce qui précède, tout membre est en conflit d'intérêt lorsqu'il :

3.2.1

Participe à une prise de position, à une décision ou à tout engagement de l'Association alors que ses intérêts et/ou ceux de son entreprise, de son établissement ou de son employeur sont tels que le membre peut être porté à préférer ses propres intérêts ou ceux de son entreprise, de son établissement ou de son employeur aux intérêts de l'Association, des membres de l'Association ou de l'industrie hôtelière.

3.2.2

Se place dans une position telle que sa loyauté envers l'Association, l'ensemble de ses membres et/ou envers l'industrie hôtelière peut être mise en doute.

Section 4

Comité de discipline

4.1

Un comité de discipline (ci-après appelé : « Comité »), formé de trois (3) membres du conseil de l'Association, est créé par le conseil d'administration.

4.2

Les membres du Comité sont nommés par le conseil d'administration de l'Association.

4.3

Le quorum du Comité est de deux (2) membres.

4.4

Le conseil d'administration ou un membre en règle peut porter une plainte écrite contre un membre.

4.5

Une copie de la plainte doit être transmise au membre contre lequel la plainte est formulée.

4.6

Le Comité doit acquérir des faits qui ont donné lieu à la plainte.

4.7

Le membre ayant fait l'objet d'une plainte peut exiger par écrit d'être entendu par le Comité afin de faire valoir les raisons pour lesquelles la plainte ne devrait pas être retenue.

4.8

Après enquête, le Comité décide du sort de la plainte en tenant compte du fait que l'acte ou les actes reproché(s) dans la plainte peuvent porter atteinte à l'honneur, à la dignité et/ou la crédibilité de l'Association, de ses membres, de la profession d'hôtelier et/ou à l'industrie hôtelière en général ou que les faits retenus contre le membre sont dérogatoires au présent code d'éthique.

4.9

Les décisions du Comité sont prises à la majorité de ses membres.

4.10

Les décisions du Comité sont rendues par écrit et elles sont motivées ou non au gré du Comité.

4.11

Une copie de la décision écrite rendue par le Comité doit être remise ou transmise au membre concerné.

4.12

Le Comité peut imposer au membre défaillant une ou plusieurs des sanctions suivantes :

- a) la réprimande;
- b) la suspension temporaire ou l'expulsion, sans remboursement de la cotisation annuelle et/ou de toute autre cotisation supplémentaire ou avec remboursement partiel de toute cotisation
- c) l'expulsion du conseil d'administration et/ou de tout comité, le cas échéant.

4.13

Le Comité peut soumettre au conseil d'administration de l'Association toute suggestion ou recommandation qu'il juge utile ou nécessaire.

4.14

Tout membre ayant fait l'objet d'une sanction de la part du Comité peut demander au conseil d'administration de réviser la décision rendue par le Comité.

4.15

Le membre qui demande une révision au conseil d'administration doit acheminer sa demande de révision par écrit dans les dix (10) jours de sa connaissance de la décision du Comité de discipline.

4.16

Le conseil d'administration, après examen du dossier dans les formes et délais qu'il juge à propos, peut confirmer ou infirmer, partiellement ou totalement, la décision du Comité.

4.17

Le conseil d'administration fait connaître par écrit au membre concerné la décision rendue en révision.

