

Université de Montréal

La logique d'action de l'acteur patronal organisé au Québec : le cas des associations provinciales

par

Fanny Baghdjian

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.

Octobre 2013

© Fanny Baghdjian, 2013

Université de Montréal
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :
La logique d'action de l'acteur patronal organisé au Québec : le cas des associations provinciales

Présenté par :
Fanny Baghdjian

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Guylaine Vallée : Président-rapporteur
Patrice Jalette : Membre du jury
Jean Charest : Directeur de recherche
Mélanie Laroche : Codirectrice de recherche

Mémoire accepté le 9 octobre 2013

Résumé

Cette recherche apporte un éclairage nouveau sur les associations patronales au Québec, tout en contribuant au développement d'outils théoriques qui pourront être mis à profit lors de recherches ultérieures. Les associations patronales québécoises se dédient à la défense des intérêts collectifs de leurs membres, déterminés en fonction de certaines valeurs caractéristiques du libéralisme économique. Les membres exercent pour leur part une influence sur l'agenda stratégique de leur association. Aussi, la perception que les acteurs patronaux ont d'eux-mêmes varie en fonction de la provenance des fonds dont ils disposent et leur indépendance économique est perçue comme un gage de légitimité. De plus, le type de stratégies pour lequel optent les associations patronales est influencé par le niveau géo-économique auquel se déroulent leurs activités. Enfin, les associations patronales mettent en place des innovations institutionnelles afin de renouveler des processus devenus désuets et ce, grâce aux ressources de pouvoir dont elles disposent.

Plusieurs éléments déterminent les moyens mis en œuvre par les associations patronales pour influencer les politiques publiques, les relations du travail et les institutions du marché du travail. L'État est d'ailleurs la cible première de leurs actions et ce, principalement en ce qui concerne les dossiers relatifs à la sphère économique. La prise en considération des intérêts individuels et collectifs des membres détermine si les organisations mobilisent leurs ressources de pouvoir pour engendrer des changements institutionnels, ce qui les place dans une logique proactive. Les ressources de pouvoir ne sont toutefois pas toujours mises à profit dans ce but, car la plupart du temps, les associations se comportent de manière réactive, sans chercher à modifier leur environnement institutionnel.

Mots-Clés : Association patronale, association d'employeurs, action collective, logique de représentation, logique d'action, ressource de pouvoir, néo-institutionnalisme, innovation institutionnelle.

Abstract

This research sheds new light on the employers' associations in the province of Quebec, and contributes to the development of theoretical tools that can be used in future research. Provincial business associations are dedicated to defending the collective interests of their members, generally guided by values of economic liberalism. Members have an influence on the strategic agenda of their association. The image of the organisation will vary depending on its sources of funding, with greater financial independence bolstering an association's perceived legitimacy. Furthermore, the level at which the activities of the business associations take place influences the type of strategies used to attain their goals. Finally, they can use their power resources to implement institutional innovations in order to renew processes that have become obsolete.

Several factors determine the means used by business associations to influence public policy, work relations and labor market institutions. The State constitutes the main target of action for business organisations, with a usual focus on economic matters. The combination of individual and collective interests of members determines whether the association mobilizes its power resources to generate institutional change, which would place it in a proactive logic of action. However power resources are not always used in this manner; associations in fact mostly behave reactively, without trying to modify their institutional environment.

Keywords : Business association, employers' association, collective action, logic of representation, logic of action, power resource, new institutionalism, institutional innovation.

Table des matières

Résumé.....	i
Abstract.....	ii
Liste des tableaux.....	v
Liste des figures.....	vi
Liste des abréviations.....	vii
Documents spéciaux.....	viii
Remerciements.....	ix
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Problématique et revue de littérature.....	3
1.1 <i>Le traitement réservé à l'acteur patronal organisé dans la littérature</i>	3
1.2 <i>Qu'est-ce qu'une association patronale?</i>	4
1.3 <i>Présence et formes des organisations patronales</i>	6
1.4 <i>L'association patronale, une communauté d'intérêts?</i>	9
1.5 <i>Les facteurs qui influencent la propension des acteurs patronaux à s'associer</i>	13
1.6 <i>La négociation collective centralisée comme fondement de l'association patronale</i>	18
1.7 <i>L'état de la question au Québec</i>	19
1.8 <i>Question de recherche préliminaire</i>	22
1.9 <i>Approche théorique</i>	23
1.10 <i>Les institutions</i>	24
1.11 <i>Les multiples formes du néo-institutionnalisme</i>	25
1.12 <i>Le néo-institutionnalisme et la marge de manœuvre des acteurs</i>	25
1.13 <i>Les sentiers de dépendance</i>	27
1.14 <i>L'étude de l'acteur patronal organisé et le néo-institutionnalisme</i>	29
Chapitre 2 : Cadre conceptuel et méthodologie.....	30
2.1 <i>Objet de recherche</i>	30
2.2 <i>Question de recherche</i>	31
2.3 <i>Modèle d'analyse de la recherche</i>	32
2.3.1 <i>Modèle conceptuel</i>	32

2.3.2	<i>Modèle opératoire</i>	37
2.3.3	<i>Propositions de recherche</i>	40
2.4	<i>Type de recherche</i>	43
2.5	<i>Structure de la preuve</i>	45
2.6	<i>Échantillonnage</i>	46
2.7	<i>Méthode de collecte de données (instrument d'observation)</i>	49
2.8	<i>Validité de la recherche</i>	50
2.9	<i>Plan d'analyse</i>	51
Chapitre 3 : Résultats et analyse		54
3.1	<i>Apport des intervenants rencontrés lors des entrevues</i>	54
3.2	<i>Le système de relations industrielles québécois : mise en contexte</i>	55
3.3	<i>Législations provinciale et fédérale sur le lobbying</i>	56
3.4	<i>Présentation des résultats</i>	57
3.4.1	<i>Logique de représentation</i>	57
3.4.2	<i>Logique d'action</i>	68
3.4.3	<i>Ressources de pouvoir</i>	73
Chapitre 4 : Discussion		82
4.1	<i>Retour sur les propositions de recherche</i>	82
4.2	<i>Retour sur les concepts utilisés</i>	91
4.2.1	<i>Logique de représentation</i>	91
4.2.2	<i>Logique d'action</i>	92
4.2.3	<i>Ressources de pouvoir</i>	94
4.3	<i>Retour sur le modèle et le cadre théorique</i>	95
4.4	<i>Reformulation du modèle théorique</i>	96
Conclusions générales		100
Bibliographie		102
Annexe I : Grille d'entrevue		i

Liste des tableaux

Tableau I : Nombre d'associations centrales nationales dans certains pays européens	7
Tableau II : Logique de représentation.....	37
Tableau III : Logique d'action	39
Tableau IV : Ressources de pouvoir.....	40
Tableau V : Les dimensions de la logique de représentation par association.....	58

Liste des figures

Figure I : Modèle conceptuel.....	33
-----------------------------------	----

Liste des abréviations

CCTM	Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre
CIRANO	Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations
CLP	Commission des lésions professionnelles
CNCQ	Confédération nationale des cadres du Québec
CPP	Centre sur la productivité et la prospérité
CPQ	Conseil du patronat du Québec
CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
CSST	Commission de la santé et de la sécurité du travail
FCCQ	Fédération des chambres de commerce du Québec
FCEI	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
IEM	Institut économique de Montréal
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
MEQ	Manufacturiers et exportateurs du Québec
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
RJCCQ	Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec
RFAQ	Regroupement des femmes d'affaires du Québec
WKÖ	WirtschaftskammerÖsterreich

Documents spéciaux

Annexe I : Grille d'entrevue.....	x
-----------------------------------	---

Remerciements

Je tiens à remercier plusieurs personnes et organismes, dont le support a rendu possible la réalisation de cette recherche. En premier lieu, j'aimerais remercier les répondants des diverses organisations patronales étudiées, qui m'ont généreusement accordé de leur temps. Les entrevues menées auprès d'eux m'ont permis d'amasser des informations précieuses sur les associations patronales québécoises. Je désire aussi remercier le Fonds de recherche Société et culture, le Conseil du patronat du Québec et l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal pour le soutien financier qu'ils m'ont accordé. Enfin, je dois souligner le travail d'encadrement de mes directeurs de recherche, Jean Charest et Mélanie Laroche. Je les remercie de m'avoir prodigué des conseils précieux et de m'avoir guidée à travers chacune des étapes de cette recherche.

Introduction

Plusieurs acteurs ont un rôle clé à jouer au sein des relations industrielles. L'État constitue bien sûr l'un de ces acteurs, lui qui est placé en position relativement centrale du fait de son double rôle d'employeur et de régulateur des relations du travail. Ensuite, les travailleurs, qu'ils soient considérés individuellement ou collectivement à travers les syndicats ou les regroupements de métiers qui défendent leurs intérêts, se retrouvent souvent éclairés par les projecteurs des chercheurs. Les derniers protagonistes, les employeurs, peuvent également être étudiés sous leur forme individuelle ou associative. C'est celle-ci qui constitue l'objet de la présente étude. Plus précisément, nous nous pencherons sur le traitement qui est réservé à l'acteur patronal organisé dans la littérature scientifique, une tribune où il a comparativement fait couler beaucoup moins d'encre que les autres acteurs, surtout au Québec. De plus, comme il se comporte de manière singulière sur le marché du travail, notamment pour faire face aux changements socio-politiques et économiques dont la mondialisation représente probablement la manifestation la plus marquante, nous étudierons de manière approfondie ses logiques de représentation et d'action.

L'acteur patronal sous sa forme organisée, soulève donc de nombreux questionnements dans le domaine des relations industrielles. Puisque son action est peu étudiée au Québec et par le fait même peu connue, il est souvent nécessaire de faire appel à des textes européens pour saisir les différents enjeux soulevés par son intervention dans le domaine du travail. Ces analyses, réalisées à partir de données recueillies dans des systèmes de relations de travail bien particuliers, offrent des pistes de compréhension, mais elles passent difficilement le test de la généralisation. Ainsi, elles se doivent souvent d'être interprétées dans leur contexte national pour conserver leur valeur scientifique et leur validité. Les recherches qui sont menées au Québec permettent d'actualiser et de revitaliser les connaissances sur le sujet. Il reste toutefois un travail considérable à réaliser afin de développer les connaissances liées à la logique de représentation et d'action de l'acteur patronal organisé ainsi qu'à l'utilisation de ses ressources de pouvoir.

Le premier chapitre de cette recherche est consacré tout d'abord à la revue de la littérature portant sur les associations patronales ainsi qu'à la présentation de la problématique de recherche. Dans un deuxième temps, les associations patronales y sont scrutées à travers le prisme du néo-institutionnalisme, un courant de pensée qui reconnaît aux acteurs une capacité d'innover, de mettre à profit leurs ressources de pouvoir et même de créer de nouvelles institutions. Le second chapitre est ensuite consacré à la présentation du cadre conceptuel. La question de recherche y est présentée. Nous décrivons ensuite de manière détaillée le modèle d'analyse de la recherche, c'est-à-dire le modèle conceptuel, le modèle opératoire ainsi que les propositions de recherche autour desquelles s'articule notre étude. Puis, nous y présentons la méthodologie de recherche retenue. Dans le troisième chapitre, nous abordons le système de relations industrielles québécois, au sein duquel cette étude prend place. Chacune des variables étudiées est analysée en regard des résultats obtenus. Enfin, le quatrième chapitre en est un de discussion. Nous y revenons de manière systématique sur les propositions de recherche et nous revisitons les définitions des concepts étudiées ainsi que le modèle théorique utilisé.

Cette recherche apporte un éclairage nouveau sur les associations patronales québécoises, en les abordant à travers le prisme de leur logique de représentation, de leur logique d'action et de leurs ressources de pouvoir. Elle permettra de mieux définir la place occupée par l'acteur patronal organisé au sein du système de relations industrielles, mais également dans le contexte institutionnel québécois en général.

Chapitre 1 : Problématique et revue de littérature

1.1 Le traitement réservé à l'acteur patronal organisé dans la littérature

Dans un contexte économique caractérisé par la mondialisation, le rôle des intervenants dans les systèmes de relations industrielles est aujourd'hui abordé sous un nouvel angle. Les acteurs patronaux et tout particulièrement les associations d'employeurs, autrefois relégués au second plan, sont maintenant considérés comme étant au cœur d'un grand nombre de transformations de leur environnement, et tout particulièrement de leur environnement institutionnel. En réalité, même avant que la mondialisation ne soit considérée comme un phénomène à part entière, la libéralisation du commerce depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale avait commencé à engendrer des changements sur les marchés, auxquels les acteurs ont répondu (Streeck et Thelen, 2005 : 4). Ensuite, d'autres changements liés directement à la mondialisation du travail sont venus poursuivre cette transformation, notamment en exacerbant la concurrence internationale, en créant de nouvelles règles dans le domaine du travail et en rendant les échanges d'informations plus rapides (Lévesque et Murray, 2003 : 4). Ces changements économiques et politiques exercent ainsi une influence significative sur les acteurs des relations industrielles.

Même si l'acteur patronal organisé est un intervenant à part entière au sein des systèmes de relations industrielles, tant en Europe qu'au Canada, il est l'objet d'un nombre relativement peu élevé d'études contemporaines approfondies. Déjà en 2001, certains se désolent du faible nombre d'études sur le sujet : « L'analyse des organisations patronales ne constitue pas le point fort des recherches en matière des relations professionnelles. Elles sont restées à la marge des travaux comparatifs sinon des recherches nationales » (Dufour, 2001 : 2). Néanmoins, certains textes pionniers ont favorisé l'émergence d'un questionnement sur la nature et les actions des associations patronales. Des études européennes se penchent sur le sujet et le Québec compte aussi un certain nombre de travaux qui ont permis de jalonner ce champ de la discipline. Dans certains des cas les plus anciens, ce sont toutefois les caractéristiques descriptives qui l'emportent sur l'explication ou l'analyse scientifique et conceptuelle des organisations patronales, tant en ce qui concerne leur nature représentative

qu'en tant que groupe d'action ou d'influence. En matière de rapports collectifs de travail par exemple, ce sont surtout les organisations syndicales qui sont traditionnellement étudiées.

Malgré tout, la propension des acteurs patronaux à s'associer soulève un certain nombre de questionnements depuis une cinquantaine d'années. N'existe-t-il pas une contradiction entre la nature compétitive des rapports d'affaires entre entreprises et leur association au sein d'organisations caractérisées par la collaboration et l'entraide? Au lieu de constituer un incitatif à l'association, la dynamique du marché ne devrait-elle pas au contraire pousser les employeurs à se replier dans un individualisme conservateur? Certains des textes présentés dans les pages suivantes se positionnent directement par rapport à cette problématique (Olson, 1978, Offe et Wiesenthal, 1980, Dufour, 2001, Zagelmeyer, 2007, Dion, 1953), tandis que d'autres décrivent une situation où un marché donné ou se consacrent à des études plus ciblées inspirées par des problématiques issues de situations concrètes (Greenwood, 2002, Traxler, 2004, Behrens, 2004, Delorme, Fortin et Gosselin, 1994). Lorsqu'il était possible de le faire, ce sont les textes les plus récents qui ont été étudiés, mais nous avons également mis à profit de pertinentes et incontournables études plus anciennes.

1.2 Qu'est-ce qu'une association patronale?

Des articles scientifiques et des livres entiers portent sur les associations patronales, mais ce terme désigne-t-il toujours la même réalité? Quelles sont les caractéristiques propres à l'acteur patronal organisé et comment le reconnaître parmi les acteurs des relations industrielles? Certaines caractéristiques telles que la nature du membership permettent de l'identifier d'emblée, mais les objectifs visés par l'organisation ne s'imposent pas nécessairement de manière aussi limpide au lecteur. Ainsi, l'organisation d'employeurs peut être simplement vouée à la défense des intérêts de ses membres. Les termes exacts qui permettent de comprendre la nature de ces intérêts, écrits par Windmuller et Gladstone en 1984 sont les suivants :

[The organizations] generally owe their establishment to attempts, [...] to achieve one or several aims in pursuit of their collective interests: to regulate matters of trade and competition by mutual agreement; to seek statutory protection in matters of trade and competition by mutual

agreement; to seek statutory protection in matters of trade, particularly with regard to imported goods, to erect a united front in dealing with trade unions; to provide services in labor relations and personnel administration; and to contest the passage of social and labor legislation (Windmuller et Gladstone, 1984: 1).

Certaines études décrivent l'acteur patronal organisé comme l'interlocuteur du travailleur organisé, en ciblant le processus de négociation dans leurs recherches. Les associations endossent cependant d'autres rôles tels que celui d'exercer une influence sur les institutions, un aspect qui sera également approfondi dans les pages suivantes.

Il existe trois types d'associations, une division qui est généralement admise par les chercheurs. Certaines représentent les intérêts des employeurs par rapport au marché du produit (*pure trade associations*), d'autres le font par rapport au marché du travail (*pure employer association*), tandis que d'autres ont une vocation mixte, soit un mélange des deux précédentes. Ce sont Schmitter et Streeck qui en 1981 en arrivaient déjà à cette nomenclature (Traxler, 2008 : 227).

Historiquement, les associations représentant les intérêts des employeurs sur le marché du produit ont été développées en premier. Cette mission est délicate car ces intérêts peuvent constituer une source de division auprès des employeurs plutôt qu'un facteur de cohésion en raison de la concurrence qu'ils se livrent sur les marchés. Au contraire, les antagonismes entre les acteurs sont moins exacerbés dans les associations qui défendent leurs intérêts par rapport au marché du travail et dans celles dont la vocation est mixte (Traxler, 2008 : 227). La tendance actuelle est d'ailleurs au remplacement des associations à l'œuvre sur le marché du produit par des associations mixtes (Traxler, 2008 : 227).

Enfin, les associations patronales doivent faire face à une autre difficulté, liée aux ressources limitées dont elles disposent comparativement à certaines entreprises multinationales (Traxler, 2008 : 226). Dans de telles conditions, il est possible qu'elles éprouvent de la difficulté à offrir des services dignes d'intérêt à certains de leurs membres et ainsi à recruter des effectifs.

1.3 *Présence et formes des organisations patronales*

Avant qu'une analyse des déterminants de l'action collective patronale soit effectuée, l'importance du contexte dans lequel les institutions évoluent se doit d'être soulignée. Ce contexte permet d'expliquer les différentes réponses et attitudes des acteurs dans divers pays ou régions du monde. Chaque association patronale doit atteindre certains objectifs et fournir des biens collectifs à ses membres. Ceci permet d'expliquer pourquoi elle se développe d'une manière ou d'une autre. Une organisation bien adaptée par exemple à son contexte national, au cadre législatif en place ou à la structure de négociation habituelle, ne sera pas nécessairement apte à accomplir sa mission aussi efficacement dans un cadre social propre à un autre pays.

Dans une étude sur les associations d'affaires (*business associations*), Greenwood (2002) se penche sur cette question en comparant les fins de ces organisations dans différentes régions. Par exemple, les associations d'affaires dans certains pays latino-américains sont reconnues comme étant liées très étroitement à l'État, que ce soit par leur influence sur les marchés, sur les politiques publiques ou sur le développement économique. Dans certains cas, elles soutiennent des régimes dont l'éthique est discutable afin de veiller à leurs propres intérêts (Greenwood, 2002 : 149). La relation entre les membres et l'association qui les représente varie elle aussi d'un pays à l'autre. Dans les pays germaniques, les associations d'affaires sont de grande taille et elles disposent d'un pouvoir disciplinaire qui leur permet d'imposer automatiquement des sanctions telles que des frais à leurs membres lorsqu'ils contreviennent à certains règlements. La représentation politique y est ainsi beaucoup moins importante qu'aux États-Unis, où les associations sont plutôt lobbyistes. En contrepartie, elles offrent moins de services. Greenwood précise également que les associations sont le fruit de leur environnement politique et qu'elles répondent à des besoins exprimés par des acteurs dans un contexte donné : « In all these cases, the associations are 'children of their universe' that is, products of the political systems in which they are embedded. » (Greenwood, 2002 : 150). Les fonctions que les associations doivent remplir pour satisfaire leurs membres varient d'un pays à l'autre car le contexte n'y est pas le même, d'où l'importance de connaître celui-ci pour saisir adéquatement le rayon d'action dont elles disposent.

Les associations patronales ne prennent donc pas la même forme dans tous les pays. Leurs activités ne sont pas autant documentées partout non plus, les études européennes étant largement prédominantes encore une fois. Traxler (2004) s'est aussi penché sur les associations patronales en comparant la manière dont elles font face aux changements économiques et ce, en partant de la présomption selon laquelle ceux-ci nuisent à la propension des acteurs à s'associer. Pour construire son modèle d'analyse, Traxler met en relation différentes variables telles que celle qu'il appelle LED (*Density of the largest employer peak*). Il s'agit du pourcentage de travailleurs couverts par la plus grosse des associations patronales dans un secteur particulier (Traxler, 2004 : 58). Cette association patronale ne doit être subordonnée à aucune autre de ce secteur. Il est intéressant de constater que des pays non européens font partie de son étude.

Une autre variable contribue à broser le portrait des associations patronales, soit le nombre d'associations centrales nationales (*National Employer Peak Association*) présentes dans un pays. Pour être considérées comme telles, les associations ne doivent pas être elles-mêmes un membre d'une autre organisation, en plus d'accepter des membres issus de tous les secteurs industriels, provenant de tous les secteurs géographiques du pays où elles sont actives. Elles doivent aussi être reconnues comme étant vouées à la défense des intérêts des employeurs sur le marché du travail ou combiner cette mission à celle de défendre leurs intérêts sur le marché du produit (elles ne doivent toutefois pas se consacrer uniquement à la défense de leurs intérêts sur le marché du produit). Le tableau I ci-dessous présente à titre d'exemple certaines données concernant les associations centrales nationales dans certains pays.

Tableau I : Nombre d'associations centrales nationales dans certains pays européens

Pays	Nombre d'associations centrales nationales
Allemagne	1
Autriche	2
Danemark	3

Espagne	2
France	4
Hongrie	8
Italie	16
Portugal	7
Suède	5

Source : Behrens et Traxler, 2004

Ces données ne sont présentées ici qu'à titre indicatif, afin d'illustrer non seulement la variété des formes que peut prendre l'acteur patronal organisé, mais également le traitement qui lui est réservé dans les études qui lui sont consacrées.

Behrens (2004) présente les étapes ayant mené à la création de quatre associations patronales dans différents pays d'Europe : la German Employers Association for Private Broadcasting (Allemagne), la German Employers Association for Fitness Studios and Sports Facilities (Allemagne), la Polish Confederation of Private Employers (Pologne) et la European Construction Industry Federation (Behrens, 2004). Ce dernier cas est tout à fait singulier, car ce regroupement d'employeurs est une véritable fédération de trente et une associations patronales, actives dans vingt-quatre pays d'Europe. Il ne serait pas utile de faire un résumé exhaustif du texte de Behrens, mais les conclusions générales auxquelles il en arrive sont toutefois dignes d'intérêt. Ainsi, il conclut en mentionnant qu'il existe des moments opportuns à la création et au développement des associations patronales et ce dans plusieurs pays, industries et niveaux organisationnels, sans pour autant qu'il n'y ait de facteurs de prédictibilité (Behrens, 2004 : 88). L'élément marquant peut être tout autant la présence d'un syndicalisme fort, d'une implication de l'État dans le processus ou d'un besoin pour des biens collectifs offerts par l'association (Behrens, 2004 : 88). Bref, il constate que la présence d'un seul de ces éléments peut suffire à amener à la création d'une association patronale, mais qu'il n'y a pas de modèle meilleur qu'un autre pour y arriver (Behrens, 2004 : 89).

1.4 L'association patronale, une communauté d'intérêts?

Il est possible d'appréhender l'association patronale sous l'angle de l'action collective, sur laquelle portent plusieurs théories. Dans son livre *Logique de l'action collective*, un ouvrage-phare dans ce domaine, Olson s'interroge sur les raisons qui poussent les acteurs à s'associer pour défendre leurs intérêts alors que « des intérêts purement personnels ou individuels peuvent être satisfaits et avec plus d'efficacité, par une action individuelle inorganisée » (Olson, 1978 : 27-28). En effet, si certains soutiennent que les groupes recherchent un intérêt de groupe parce que les individus qui le composent recherchent leur intérêt propre, Olson soutient pour sa part que ce raisonnement ne tient pas la route. Les objectifs d'un groupe ne correspondent pas à la somme des objectifs individuels des membres qui le composent car ceux-ci ne feront rien pour atteindre un objectif commun si ce n'est sous la contrainte, lorsqu'ils n'ont pas le choix ou si des incitatifs particuliers s'offrent à eux (Olson, 1978 : 22).

Dans son étude, Olson s'interroge sur l'influence qu'exerce la taille d'un groupe sur la propension des acteurs à s'associer. Il en vient à la conclusion que celle-ci n'est pas particulièrement déterminante. Son étude ne porte pas spécifiquement sur les groupes patronaux, mais le caractère universel de sa recherche permet d'étendre les conclusions auxquelles il arrive à divers types de regroupements. De plus, il se penche sur les objectifs poursuivis à travers l'action collective :

Un des objectifs communs à la plupart des organisations à prépondérance économique, est de défendre les intérêts de leurs membres. La chose devrait aller de soi, tout au moins aux yeux d'un économiste. Il est vrai que certaines organisations peuvent, par ignorance, négliger de défendre les intérêts de leurs membres, et d'autres se trouver entraînées à ne défendre que les intérêts de leurs dirigeants. Mais les organisations périssent, qui ne défendent pas les intérêts de leurs membres, et ceci limite le nombre de celles qui faillissent à cette tâche (Olson, 1978 : 26).

Cette présomption selon laquelle les associations patronales cherchent à défendre les intérêts de leurs membres, ouvre la porte à d'autres théories portant sur l'action collective patronale. Est-elle l'expression d'intérêts prédéterminés ou construits? Diverses thèses contradictoires s'opposent à ce sujet.

Il existe ainsi plusieurs approches théoriques qui permettent d'aborder la logique de représentation et d'action de l'acteur patronal organisé. Elles ont parfois été élaborées dans des travaux qui remontent déjà à plusieurs décennies, ce qui ne les empêche pas de fournir des pistes de réflexion et d'explication fort intéressantes. Les tenants d'une première école de pensée considèrent que l'action collective patronale est l'expression d'intérêts prédéterminés, une théorie soutenue par le pluralisme classique, d'Offe et Wiesenthal (1980), ainsi que par celle d'Olson (1978), sur laquelle nous ne reviendrons pas.

La première de ces approches, le pluralisme classique, est très répandue. Elle soutient que les employeurs ont des intérêts communs, ce qui donne lieu à leur regroupement dans des associations qui les représentent (Laroche, 2007 : 40-41). Ces intérêts sont donc prédéterminés et ne dépendent pas de l'organisation elle-même. De plus, le pluralisme classique attribue les conflits qui peuvent émerger au sein de ces groupes à l'orientation économique ou politique des acteurs (Laroche, 2007 : 41).

La deuxième approche considérant l'action collective patronale comme l'expression d'intérêts prédéterminés est celle d'Olson, présentée précédemment. Selon celle-ci : « la petite taille et la nature des relations sociales qu'entretiennent les capitalistes contribuent à réduire les obstacles rencontrés dans la reconnaissance et la poursuite de leurs intérêts collectifs » (Laroche, 2007 : 41). Ainsi, les associations patronales jouissent d'une situation privilégiée car il existe un certain consensus auprès de leurs membres dans la détermination de leurs objectifs en tant que groupe. De plus, elles jouissent d'un pouvoir politique plus grand que celui des employeurs pris isolément en raison de leur influence sur le marché (Laroche, 2007 : 41).

L'approche d'Offe et Wiesenthal (Offe et Wiesenthal, 1980) permet elle aussi de mettre en contexte les acteurs dans leur environnement social et politique et d'expliquer leurs comportements en tant que groupe. La nature même des associations les amène à être considérées comme des groupes d'intérêts, dont les membres sont liés par une idéologie commune. Certains des éléments pouvant servir à créer un sentiment d'unité parmi leurs membres sont donc de nature politique. C'est à partir de ces postulats qu'Offe et Wiesenthal identifient quelques similitudes entre les syndicats et les associations patronales. Dans les

deux cas, les membres adhèrent volontairement à l'organisation. Il est en effet plutôt rare que les employeurs soient contraints de rejoindre les rangs d'une association, même si c'est parfois le cas. Aussi, la structure décisionnelle est relativement bureaucratique dans chacun des regroupements, puisqu'ils dépendent de ressources matérielles et motivationnelles. Enfin, les deux s'attèlent à rendre leur environnement favorable (Offe et Wiesenenthal, 1980 : 72). Les auteurs postulent que les différences en matière de fonctionnement et de performance entre les groupes syndicaux et patronaux sont causées par un antagonisme de classes entre le travail et le capital (Offe et Wiesenenthal, 1980 : 72).

Offe et Wiesenenthal soutiennent que l'organisation procure du pouvoir au membre qui y adhère et ce, tant dans le cas d'un syndicat que d'une association patronale. Pour expliquer cela et préciser leur théorie, ils utilisent une terminologie qui leur est propre.

What is needed in addition is to look into the specific characteristics of what, in terms of organizational analysis, may be called the *input factors* (i.e., *what is to be organized*) and the nature of *outputs*, i.e. the conditions of strategic success that are to be found in the organizations' environments. These contextual factors are seen here as major determinants of those structures that make up the *internal process* of the two types of organization. (Offe et Wiesenenthal, 1980 : 72)

Ces paramètres fournissent le cadre théorique permettant de comprendre les éléments constitutifs d'une organisation patronale. Les internalités (*input factors*) constituent dans ce cas le travail lui-même ou plutôt ce que l'association organise, soit les biens matériels (« *dead* » *labor*) et la force de travail des employés (« *living* » *labor*), dont l'utilisation vise la production d'une valeur ajoutée pour l'employeur et l'atteinte d'une plus grande efficacité (Offe et Wiesenenthal, 1980 : 73). Le processus interne (*internal process*) consiste principalement en la capacité de l'organisation de mobiliser des sanctions, ou en d'autres mots, d'accompagner leurs positions théoriques de répercussions concrètes qui seraient soutenues par tous les membres. Les associations patronales se soucient aussi de l'*output*, soit les répercussions de leurs décisions sur l'État.

La pensée d'Offe et Wiesenhal reflète de manière marquée leurs préoccupations historico-politiques. La terminologie et la littérature utilisées ainsi que leur manière de présenter la problématique comme une lutte de classes teintent fortement leur interprétation d'un vernis marxiste. Malgré tout, leur réflexion traverse les années en proposant une approche théorique réfléchie et documentée. Ils apportent des réponses à certaines questions liées à la propension des employeurs à s'associer, sur la différence entre ces regroupements et les syndicats d'employés, sur les conditions de réussite ou d'échec des groupements ainsi que sur les difficultés auxquelles chacun doit faire face afin d'atteindre ses objectifs. Ils comparent aussi les associations entre elles, notamment en ce qui concerne leur potentiel d'action collective. Les organisations patronales peuvent en mettre à profit trois types, soit l'action au sein de l'entreprise elle-même (conçue comme une collectivité en comparaison aux travailleurs atomisés en dehors de leurs groupes associatifs), les rapports informels entre les employeurs ainsi que l'association officiellement établie (Offe et Wiesenhal, 1980 : 75). Elles disposent donc d'un certain avantage en cette matière, ce qui nourrit les rapports antagonistes et les conflits avec les organisations syndicales. Bref, Offe et Wiesenhal mettent en lumière, à partir d'une étude comparative, certaines des caractéristiques des associations patronales. Leur explication de la force et du maintien du membership de celles-ci sera abordée dans la section suivante.

La seconde école de pensée considère l'action des organisations patronales comme l'expression d'intérêts construits. Deux approches se sont développées. La première, soutenue par des auteurs tels que Bowman (1998), Schmitter et Streeck (1981), Schmitter et Grote (1997), Streeck (1987) ainsi que Tolliday et Zeitlin (1991), considère que les intérêts patronaux sont hétérogènes et qu'ils doivent être reconstruits par les associations patronales. La deuxième introduit les notions de choix stratégiques et de marge de manœuvre qui sont utilisés par les acteurs patronaux au sein de leurs organisations (Bernoux, 1995, dans Laroche, 2007 : 43). C'est cette école de pensée qui sera retenue dans notre recherche. Elle s'harmonise bien avec l'approche théorique, le néo-institutionnalisme, selon lequel les acteurs possèdent la capacité d'agir afin d'influencer leur environnement institutionnel (Crouch, 2005). Nous considérons donc dans notre recherche que les actions des associations patronales sont l'expression d'intérêts construits, qui peuvent toutefois évoluer au gré des choix stratégiques

qu'elles effectuent et de la marge de manœuvre dont elles disposent. Sachant que leur conduite n'est pas prédéterminée, statique et prévisible, nous cherchons à identifier plus précisément les éléments qui l'influencent. Le deuxième chapitre de ce mémoire est d'ailleurs consacré à la présentation de notre cadre conceptuel et de notre méthodologie, ce qui permettra de faire ressortir les facteurs influençant les choix et les actions des associations patronales.

1.5 Les facteurs qui influencent la propension des acteurs patronaux à s'associer

Les associations patronales sont souvent étudiées de manière comparative dans la littérature européenne. Les études transnationales mettent en relief les différentes manières dont ces acteurs s'organisent et exercent leur influence, au gré des changements économiques qui se manifestent un peu partout dans le monde et qui les affectent de manière significative. Puisque la mondialisation est un phénomène qui a eu et qui a encore un impact important sur les marchés et les systèmes de relations industrielles, il importe d'étudier son effet sur les organisations d'employeurs. De manière plus générale, comment font-elles face aux changements qui se présentent à elles sans y laisser au passage un peu de leur pouvoir, tant en termes d'attraction, de rétention, que d'influence? Aussi, certains chercheurs sont préoccupés par l'érosion du pouvoir des associations, qui perdent du terrain face aux demandes incessantes des travailleurs pour l'obtention de conditions de travail plus avantageuses (Behrens, 2004 : 78), une problématique qui peut être liée aux enjeux soulevés par la mondialisation et les transformations des demandes et des conditions de travail amenées par le capital humain.

Devant des changements importants, les associations patronales sont amenées à s'interroger sur leur rôle ainsi que sur leur volonté de faire face collectivement à la nouvelle donne mondiale. Puisque les acteurs patronaux ont tendance à s'adapter de manière individuelle au changement (Traxler, 2004 : 43), des transformations du marché telles que celles engendrées par la mondialisation risqueraient de mettre en péril la volonté des employeurs à maintenir leurs liens associatifs ou à en créer de nouveaux. Cela vient s'ajouter au fait que même en période de stabilité socio-économique, la nature du marché peut constituer un frein au désir d'association des employeurs : « market competition is at odds with the solidaristic principle of collective action : To the extent that economic change both

expands and intensifies market competition, it threatens to undermine the individual actors' willingness to associate » (Traxler, 2004 : 43). En d'autres mots, puisque le changement économique rend plus virulente la compétition entre les entreprises sur le marché, qui s'oppose déjà au concept d'association lui-même, il mettrait en péril la volonté d'association des acteurs.

Dans ce cas, pourquoi les acteurs patronaux, qui ont le pouvoir de répondre au changement de manière autonome, ne le font pas de manière systématique, optant plutôt dans bien des cas pour la voix collective (Traxler, 2004 : 43)? Cette contradiction originelle a donné lieu à bon nombre de recherches dans le cadre desquelles les auteurs cherchent à déterminer quels sont les éléments qui influencent la décision des employeurs de se joindre ou pas à une association. Celles-ci mettent en relief divers facteurs tels que la taille de l'entreprise, ses parts de marché, etc., afin de déterminer ceux qui ont l'impact le plus grand sur la propension des employeurs à s'associer, ce que la littérature anglophone qualifie d'*associability* (Behrens, 2004 : 78).

Si certains auteurs se sont penchés sur les déterminants de cette propension à s'associer pour mieux la comprendre et pouvoir l'interpréter, d'autres ont plutôt tenté d'expliquer l'adhésion aux associations patronales en minimisant l'impact de la concurrence sur la propension à se regrouper. Selon eux : « l'incitation à l'action collective à l'intérieur du camp patronal n'est pas nécessairement amoindrie par la concurrence économique entre les firmes. Les concurrences étant multiples, l'association est un moyen possible de circonscrire certaines d'entre elles pour se concentrer sur d'autres » (Dufour, 2001 : 7). Ainsi, la compétition entre les membres des associations ne serait pas assez forte pour les empêcher de trouver des avantages à cette même union. Il s'agit donc d'un calcul coûts-bénéfices auquel les employeurs se prêtent volontiers. Bref, dans un contexte où les acteurs sont libres de s'unir et de retirer leur adhésion comme bon leur semble, il est pertinent d'étudier les facteurs qui influencent leur action, soient les éléments propres à leur logique de représentation qui ont un impact sur leur logique d'action.

Cette analyse ne tient pas compte des rares cas où l'adhésion à une association est obligatoire. C'est notamment le cas en Autriche, où les entreprises de moins de cinquante employés sont obligatoirement regroupées sous la bannière de la *Wirtschaftskammer Österreich*, la Chambre économique autrichienne (WKÖ) (Dufour, 2001 : 5). L'étude d'une telle organisation ne permet pas de mesurer la propension des employeurs à se regrouper et à maintenir leur adhésion à travers le temps. De plus, ces associations à membership obligatoire, souvent en vertu de facteurs géographiques, constituent un enjeu à part entière. Elles sont dirigées par des membres élus et fournissent des services semblables à ceux des autres associations patronales (fonctions para-étatiques, gestions d'infrastructures économiques, fourniture de services, etc.) (Dufour, 2001 : 5). Elles sont toutefois perçues comme créant un « déséquilibre dans le "marché" de l'organisation patronale » (Dufour, 2001 : 5). En raison des fonds dont elles disposent et des services qu'elles offrent à leurs membres, elles constituent une sorte de concurrence quasi-déloyale aux associations volontaires. Il existe toutefois un champ dont elles ne se mêlent pas, celui de la négociation sociale.

L'étude comparative menée par Traxler auprès d'une vingtaine de pays de l'OCDE a permis d'identifier les déterminants de la force du membership (leur densité) d'associations patronales ciblées qualifiée de « peak organizations » (Traxler, 2004). En posant cette densité comme étant la variable dépendante, il est possible d'en isoler les déterminants (Traxler, 2004 : 44). Habituellement abordé en lien avec les effectifs syndicaux, le concept de densité est appliqué cette fois à l'acteur patronal organisé. Traxler, a ensuite relevé une multitude d'indicateurs pouvant avoir de l'influence sur ladite variable tels que le nombre d'employés dans une économie donnée, l'investissement direct à l'étranger, l'effet des décisions des membres sur les non-membres et il a étudié leur influence sur la variable dépendante. L'hypothèse défendue dans sa recherche est que lorsque des associations sont supportées par de solides institutions, elles sont plus à même de faire face aux difficultés économiques engendrées par les changements du marché (Traxler, 2004 : 44). Bien qu'il se soit interrogé sur la situation des États-Unis et du Canada, l'auteur n'a pu que remarquer l'absence de « peak organizations » dans ces pays, comme cela a déjà été mentionné un peu plus haut. Il n'a donc pas pu recueillir de données sur ces territoires. Il souligne toutefois au passage que les

différenciations provinciales rendent la situation canadienne fort singulière en comparaison avec les autres pays étudiés (Traxler, 2004 : 49).

Il serait fastidieux d'énumérer tous les éléments qui influencent la propension des employeurs à s'associer, car Traxler se sert d'une méthodologie quantitative relativement complexe afin de mesurer ses indicateurs. Certaines conclusions retiennent toutefois l'attention puisqu'elles permettent de mieux comprendre la place de l'acteur patronal organisé dans le système de relations industrielles. L'auteur soutient que c'est principalement le contexte institutionnel, caractérisé par le taux de syndicalisation ou le degré de centralisation, qui a une influence prépondérante, ce qui expliquerait les différences nationales en matière de densité des associations patronales.

Mis à part le fait qu'il existe des déterminants certains à l'association au sein du système de relations industrielles, il ne faudrait pas omettre de mentionner les objectifs individuels poursuivis par les membres. L'élément central, qui fait d'ailleurs l'objet de la prochaine section, concerne le rôle des organisations dans la négociation collective centralisée : « Multi-employer bargaining is the core function of employer associations not only when it comes to integrating members. It is also the key to the associations' role in public policy » (Traxler, 2004: 57). La négociation constitue la fonction première des associations patronales, la raison principale pour les membres de subordonner leur liberté décisionnelle à celle d'une collectivité qui dispose de plus de ressources et d'opportunités de mettre à profit l'expertise qui lui permettra de veiller au meilleur intérêt de ses membres à travers la négociation.

Il s'agit là d'un facteur qui peut constituer, pour les petites entreprises du moins, un fort incitatif à l'association. Celles-ci sont reconnues comme ayant des intérêts différents de ceux des plus grosses compagnies, cela va sans dire. Pourtant, les associations d'employeurs fournissent des services, des biens privés (*private goods*), auxquels tous les membres, sans distinction, ont accès. Ces avantages peuvent par exemple prendre la forme de service-conseil ou d'informations particulières. Certaines entreprises de petite taille y trouvent parfois un incitatif à leur adhésion ou au maintien de leur adhésion à l'organisation. Lorsqu'une

compagnie sait qu'elle pourra bénéficier de services qu'il lui serait très coûteux de se procurer de son côté, il est logique qu'elle soit intéressée à faire partie d'un regroupement. Les plus grosses compagnies n'y accordent pas nécessairement la même valeur car leurs moyens financiers proportionnellement plus élevés les amènent parfois à aller se procurer ces services indépendamment de l'association. Bref, pour les petites compagnies il est parfois fort avantageux financièrement d'adhérer à une association patronale. Cela leur permet de bénéficier de services qui leur procurent des avantages comparatifs certains sur le marché et dont elles ne pourraient pas jouir autrement (Offe et Wiesenthal, 1980 : 84). C'est pour cette raison que le membership des associations patronales n'est pas systématiquement homogène. Le même raisonnement s'applique en ce qui concerne la négociation collective, il est moins coûteux à long terme pour les petites entreprises de négocier de manière centralisée puisqu'elles bénéficient de l'expertise d'une partie de la communauté d'affaires.

Les employeurs doivent faire face à une opposition organisée de la part des syndicats, cela a déjà été mentionné dans les pages précédentes. Behrens note l'ironie dans le fait que « it is up to the adversaries of business to determine its ability to form and maintain collective interest representation » (Behrens, 2004 : 78), ce qui va dans le sens de la thèse défendue par Offe et Wiesenthal (Offe et Wiesenthal, 1980 : 83). Si l'opposition à la formation de syndicats est parfois considérée comme l'une des raisons premières qui poussent les employeurs à s'unir, elle n'est pourtant pas la seule. Les entreprises trouvent tout à la fois un intérêt à se regrouper, mais également à doter les organisations de ressources et à se conformer aux ententes négociées pour l'ensemble du groupe (Behrens, 2004 : 78). Quelques explications permettent de comprendre pourquoi il en est ainsi en dépit de la situation de concurrence dans laquelle les entreprises se trouvent. En premier lieu, l'intervention de l'État dans l'économie augmente l'importance relative des politiques par rapport au marché en ce qui concerne l'allocation des ressources. Pour pouvoir tirer leur épingle du jeu, les employeurs doivent donc politiser leur intervention. Dans un deuxième temps, l'État peut accorder des avantages économiques aux organisations, en matière de taxation par exemple. Cela lui permet de déléguer certaines fonctions qu'il devrait remplir autrement. Troisièmement, les associations offrent à leurs membres des biens collectifs, qui seraient souvent inaccessibles pour certaines compagnies en raison de leur coût élevé. Cela rejoint l'argument présenté dans le paragraphe

précédent selon lequel les petites et les grosses compagnies n'intègrent pas nécessairement les associations pour les mêmes raisons. Pour s'assurer de l'adhésion de membres, les organisations doivent énoncer clairement leur domaine de représentation, s'assurer que les membres respectent les buts et les décisions collectives et mobiliser les ressources de pouvoir pour atteindre leurs objectifs (Behrens, 2004 : 78). L'objectif des associations patronales est également d'exercer une influence publique et institutionnelle, qui expliquerait pourquoi elles sont si sensibles aux changements socio-politiques dans leur environnement (Güell, Molins, Medina et Nonell, 2010 : 84).

1.6 La négociation collective centralisée comme fondement de l'association patronale

Une fois que les entreprises sont regroupées au sein d'associations qui défendent leurs intérêts, elles peuvent s'adonner à l'une de leurs principales activités, qui consiste à négocier les conditions de travail. Zagelmeyer (2007) se penche sur les déterminants de cette activité dans son article « Determinants of Collective Bargaining Centralization : Evidence From British Establishment Data ». Après avoir recensé les travaux semblables parus depuis une dizaine d'années, l'auteur se penche sur le cas britannique. Avant d'aller plus avant, il serait pertinent de définir deux concepts centraux qu'il reprend dans son étude. Il établit ainsi deux types de négociations collectives, celle qui implique la présence d'un seul employeur négociant face à un ou plusieurs syndicats et celle qui consiste en une association d'employeurs face à un ou plusieurs syndicats. Dans ce dernier cas, les ententes peuvent s'appliquer aussi bien à une industrie dans son ensemble que selon des facteurs géographiques. Le niveau auquel prend place la négociation détermine le degré de centralisation du système (Zagelmeyer, 2007 : 228). L'auteur s'appuie sur les travaux de Windmuller et Gladstone (1984).

Zagelmeyer identifie deux principales raisons qui mènent les groupes à opter pour la centralisation de la négociation collective. La première est la recherche d'une plus grande efficacité lors de la négociation, ce qui engendre comme conséquence majeure une rationalisation des coûts associés au processus, apportant par le fait même des avantages tant à la partie patronale que syndicale (Zagelmeyer, 2007 : 231). La deuxième raison identifiée concerne le désir des parties d'obtenir un plus grand pouvoir autour de la table de négociation.

Pour la partie syndicale, une négociation décentralisée comporte des avantages puisqu'elle ramène le centre de pouvoir autour de l'unité de négociation. Au contraire, les employeurs détiennent plus d'avantages à centraliser les négociations, d'où leur intérêt à adhérer à des associations patronales au sein desquelles les activités de négociation collective seront prises en charge au nom du groupe (Zagelmeyer, 2007 : 235). Ces deux considérations, la recherche d'efficacité et la volonté de pouvoir, orientent donc les choix des acteurs patronaux.

De la même manière que Traxler s'est penché sur les déterminants de la propension à s'associer des entreprises, Zagelmeyer a étudié, dans le cas britannique, les facteurs qui influencent le choix des acteurs pour une négociation centralisée ou décentralisée des conditions de travail. Il a isolé un grand nombre de paramètres tels que le pourcentage d'employés manuels dans une compagnie donnée, le degré de compétition, le pourcentage d'employés travaillant à temps partiel et il a calculé leur niveau d'influence sur la variable dépendante, le degré de centralisation de la négociation (Zagelmeyer, 2007 : 239). Ce sont ces données qui lui ont permis d'en arriver à la conclusion que, d'une part, les plus petits milieux de travail retirent plus de bénéfices de la centralisation des négociations. Il a ainsi identifié des variables qui ont une influence positive forte sur la centralisation des négociations : le nombre de syndicats dans un établissement, le membership d'une association d'employeurs et l'affiliation de l'entreprise au secteur public influencent l'émergence d'une négociation collective centralisée (Zagelmeyer, 2007 : 242). Bref, les conclusions auxquelles en arrive l'auteur s'appliquent particulièrement au cas de la Grande-Bretagne, mais elles permettent de décortiquer les éléments qui influencent l'activité définie comme étant la principale raison d'être des associations patronales. C'est en ce sens qu'il faut interpréter les conclusions auxquelles l'ont mené son étude.

1.7 L'état de la question au Québec

Les études portant sur la spécificité de l'acteur patronal organisé en Amérique du Nord et particulièrement au Canada et au Québec, sont plutôt rares. Les travaux les plus récents remontent déjà au milieu des années 1990. En effet, lorsque Delorme, Fortin et Gosselin publient leur article *L'organisation du monde patronal au Québec. Un portrait diversifié* (Delorme et al., 1994), ils se présentent eux-mêmes comme les successeurs des Bauer,

Bélanger et Dion, qui ont tous les trois abordé le thème de l'organisation du monde patronal au Québec au cours des décennies précédentes. Ils ont notamment écrit des articles publiés respectivement en 1976, 1970 et 1953. L'un de ces textes, celui de Dion, se démarque des autres, non seulement car il s'agit du plus ancien des trois, mais également parce qu'à l'instar de Delorme et *al.* il propose une classification des groupements patronaux. L'interprétation qu'il fait des données mises à sa disposition dans son article « Les groupements patronaux, essai de classification » (Dion, 1953) appartient aujourd'hui au domaine historique car plusieurs auteurs contemporains ont rafraîchi ce champ de la connaissance depuis. Son *essai de classification* vise à expliquer les raisons pour lesquelles les employeurs sont *contraints* de faire partie de plusieurs associations en même temps. Dans ce cas, chacune des affiliations sert à défendre certains de leurs intérêts, ce qui n'est pas le cas des travailleurs, regroupés au sein des centrales syndicales de manière plus centralisée (Dion, 1953 : 350). Le concept de *contrainte* ou d'adhésion obligatoire est retenu à l'époque, non pas parce que les employeurs sont forcés par l'État de se joindre à une association, mais parce qu'il s'agit du seul moyen pour eux de s'assurer d'être représenté adéquatement et d'obtenir du soutien dans divers domaines. Malgré une interprétation de certains faits aujourd'hui obsolète, l'article constitue néanmoins un apport à la discipline intéressant, notamment en ce qui concerne la classification des associations patronales en quatre groupes distincts: les groupements patronaux au sens large, les groupements patronaux proprement dits, qui comprennent les associations à buts généraux, les associations professionnelles ou syndicats patronaux ainsi que les mouvements patronaux.

Plus de quatre décennies plus tard, dans « L'organisation du monde patronal au Québec. Un portrait diversifié » Delorme et *al.* se penchent eux aussi sur la classification des associations patronales, une thématique que Fortin et Delorme avaient déjà abordée dans un article précédent, onze ans plus tôt. Les auteurs notent la rareté de la littérature sur ce sujet, si ce n'est l'ouvrage collectif dirigé par Windmuller et Gladstone, où le cas canadien apparaît parmi une dizaine d'autres pays (Delorme *et al.*, 1994 : 10). Dans leur étude, ils regroupent les associations en cinq catégories : les syndicats patronaux, les associations patronales verticales ou horizontales, les groupes de promotion économique, les regroupements d'affaires et les mouvements professionnels. Le paramètre leur permettant de classer les associations dans tel

ou tel groupe est l'importance de leur implication par rapport aux conditions de travail (Delorme, Fortin et Gosselin, 1994 : 13). Les mouvements professionnels ne sont inclus dans cette classification que parce qu'ils sont généralement confondus avec les organisations d'employeurs et ce, bien que les objectifs poursuivis ne soient pas assimilables à ceux d'associations patronales à proprement parler (perfectionnement, promotion de la profession, etc.). Enfin, une même association peut appartenir à plus d'une catégorie. Héritière de celle de Dion, cette typologie apporte cependant une dimension contemporaine indiscutable à la connaissance sur l'acteur patronal organisé. L'article comprend pourtant peu d'éléments d'analyse approfondis si ce n'est le fait que:

[...] la typologie retenue permet une représentation schématique du monde patronal et des mouvements professionnels au Québec. Elle fait ressortir que les regroupements d'employeurs en tant que tels poursuivent des objectifs analogues à ceux des regroupements des travailleurs et travailleuses, soit la défense d'intérêts collectifs, dans un contexte où l'équilibre entre les acteurs est essentiel au développement de la société [...] Peu importe la mission spécifique des organisations patronales appartenant aux quatre premières catégories, elles ont toujours, à des degrés divers, un impact sur la gestion des ressources humaines et la détermination du climat social. Que ce soit par la négociation directe ou par la représentation au niveau gouvernemental en vue de faire infléchir les politiques économiques et sociales, toutes ces organisations influencent les choix publics, avec plus ou moins d'intensité et selon l'évolution de la conjoncture (Delorme et *al.*, 1994 : 35)

Ainsi, les auteurs s'intéressent à l'incidence des actions des organisations patronales dans le domaine gouvernemental, ce qui constitue une dimension préalablement peu étudiée. Le résultat de cette classification est une typologie qui permet non seulement de révéler la diversité des associations patronales et professionnelles en termes de fonctions et de membership (Delorme et *al.*, 1994 : 36), mais qui fournit également quelques éclaircissements supplémentaires, notamment sur les exclus de la classification. En effet, un groupement patronal n'a pas été considéré dans leur analyse, soit les associations professionnelles de cadres telles que la Confédération nationale des cadres du Québec (CNCQ). Il est intéressant de s'y attarder un moment car cela permet de comprendre la logique derrière l'analyse des données et les critères de classification des auteurs. Cette exclusion permet également de

préciser la définition de l'association patronale. Un simple regroupement d'individus ou d'entreprises partageant des caractéristiques assimilables à celles des membres du patronat, n'est pas pour autant une association patronale. En effet, les associations professionnelles de cadres qui visent la négociation d'un régime de relations de travail avec le gouvernement, ne sont pas considérées comme telles. Les cadres étant exclus des régimes du *Code du travail*, leur désir de négocier leurs conditions de travail les fait plutôt s'apparenter à un groupe de salariés (Delorme et *al.*, 1994 : 36). Ainsi, les associations patronales considérées dans les études se doivent d'être constamment réévaluées à la lumière d'une définition de cet acteur telle que celle donnée par Windmuller en début de chapitre.

Ainsi, tandis que la tendance européenne est beaucoup plus orientée vers la comparaison nationale et la compréhension des forces intrinsèques qui expliquent les regroupements et leurs actions, les recherches canadiennes constituent plutôt des classifications des associations patronales. Une telle démarche possède certes son utilité, mais elle laisse toutefois beaucoup de place à de nouvelles recherches dans le cadre desquelles la primauté serait donnée à la conceptualisation.

1.8 Question de recherche préliminaire

Sans vouloir diminuer la valeur des études canadiennes, nous ne pouvons que constater leur caractère presque uniquement descriptif plutôt qu'analytique. D'autre part, la revue de littérature a révélé des zones peu explorées de la connaissance sur les associations patronales québécoises par rapport à leurs vis-à-vis européennes. Pour combler ces vides, il reste désormais à actualiser ce portrait et à pousser plus loin le questionnement sur ces organisations dans le système de relations industrielles et les institutions du travail. Ainsi, la question de recherche préliminaire soulevée à cette étape est la suivante : Quels sont les facteurs qui orientent, voire déterminent, l'action des organisations patronales? Pour pouvoir y répondre de manière satisfaisante, il importe de tenir compte du cadre néo-institutionnaliste adopté par certains chercheurs et qui leur permet d'interpréter la capacité d'action des mouvements patronaux et leurs objectifs.

1.9 Approche théorique

L'approche théorique à laquelle se rattache ce projet de recherche est le néo-institutionnalisme. Il s'agit d'un courant de pensée au sein duquel les acteurs économiques, définis comme étant des entrepreneurs institutionnels, ont la possibilité de redéfinir leur rôle et leur capacité d'exercer une influence dans le domaine du travail. Cette approche a été présentée dans l'ouvrage phare *Capitalist diversity and change : recombinant governance and institutional entrepreneurs* (Crouch, 2005). Les associations patronales peuvent alors être considérées comme des entrepreneurs institutionnels, qui se comportent face aux institutions de la même manière que des entrepreneurs économiques face au marché. Elles recherchent des moyens de recombinaison des éléments afin de transformer leur environnement (Crouch, 2005 : 3).

L'intérêt et la pertinence de cette approche résident dans la manière tout à la fois innovatrice et non déterministe dont elle peut apporter des pistes de solutions aux questionnements qui émergent lors de l'étude des associations patronales. Elle fournit des balises théoriques permettant d'expliquer comment l'acteur patronal organisé utilise les mécanismes de pouvoir pour influencer le système au sein duquel il évolue, qui se manifeste sous la forme des institutions qui balisent son existence, en ciblant son action sur les politiques publiques, la négociation collective ainsi que sur les institutions du marché du travail. Bref, contrairement à d'autres cadres conceptuels, cette approche place entre les mains des acteurs eux-mêmes les outils qui leur permettent d'exercer leur influence. L'approche permet donc d'apporter des pistes de solutions aux questionnements soulevés par la présence de l'acteur patronal organisé dans un système de relations industrielles mondialisé de manière innovatrice et non-déterministe. Elle éloigne les acteurs des voies institutionnelles établies selon les sentiers de dépendance (Crouch et Farrell, 2004; Pierson, 2000; Lecours, 2002). Contrairement à ceux qui croient que les institutions changent dans la continuité plutôt que dans la rupture (Streeck et Thelen, 2005 : 18), le néo-institutionnalisme remet entre les mains des acteurs les outils permettant leur propre développement.

1.10 Les institutions

Les institutions, sur lesquelles repose le néo-institutionnalisme, sont des constructions qui peuvent être abordées selon quelques-unes de leurs caractéristiques principales (Laroche, 2007 : 61). En premier lieu, pour reprendre la définition qu'en donne Clemens (Clemens, 1998, dans Laroche, 2007 : 61) : « elles sont des structures, formelles ou informelles, qui dépassent le niveau individuel et reflètent les résultats des configurations des interactions entre acteurs à un moment historique ». Elles ne sont donc pas toujours des constructions sociales tangibles, mais elles sont le fruit de préoccupations et d'efforts mis en place à une époque et en un lieu particuliers. Elles sont également caractérisées par leur relative stabilité à travers le temps bien qu'elles détiennent un potentiel évolutif. Aussi, elles exercent une certaine influence sur la manière dont les différents acteurs se comportent, tout en étant des éléments aptes à définir la culture d'un groupe en raison des valeurs et des significations qu'elles véhiculent (Laroche, 2007 : 61). Bref, les institutions sont des constructions sociales porteuses d'éléments culturels, aux contours relativement mouvants, qui se transforment au gré des pressions exercées par les acteurs tout en influençant en contrepartie leur manière d'agir. Autrement dit, les institutions sont des constructions sociales des acteurs qui régulent leurs actions. À cette définition plutôt générale, se juxtaposent d'autres caractéristiques, qui permettent de clarifier le concept d'institution.

En effet, elles sont également des « concepts partagés entre les acteurs qui interagissent de façon répétée et qui servent de cadres ou de prescriptions pour le comportement. [Elles] permettent ainsi de structurer les relations entre les acteurs » (Laroche, 2007 : 62). Elles sont constituées de contraintes informelles, de règles formelles et de mécanismes d'obligation. Ainsi, même si les acteurs sociaux y relaient de l'information de manière non officielle, des lois et des règlements peuvent encadrer et rendre effectifs les changements (parfois impulsés par les contraintes informelles elles-mêmes). Enfin les mécanismes d'obligation, que l'État cautionne et coordonne, assurent le respect des engagements pris entre les acteurs sociaux, qu'ils soient légaux ou non (Laroche, 2007 : 62-63). La participation de l'État, grâce au pouvoir de coercition qui le caractérise, rend efficace les institutions, ce qui assure la confiance que les acteurs sociaux éprouvent envers elles et augmente leur désir de s'engager dans des relations d'échange (Laroche, 2007 : 62).

1.11 Les multiples formes du néo-institutionnalisme

Sous sa forme politique, le néo-institutionnalisme se décline en trois branches, le néo-institutionnalisme du choix rationnel, le néo-institutionnalisme historique et le néo-institutionnalisme sociologique (Lecours, 2002). Chacune des branches constitue un modèle centré autour des institutions, dans lequel l'accent est mis sur « les processus de développement institutionnel et [...] leur impact sur l'action » (Lecours, 2002 : 10), c'est-à-dire sur les effets concrets de ce développement. En tenant compte de ces définitions, la réalité couverte par le concept d'institution peut-elle différer de celle présentée ci-dessus? Si certains auteurs l'abordent de manière plus traditionnelle, en faisant référence aux éléments constitutifs de l'État (les structures des législatures, des exécutifs, des bureaucraties, etc.), d'autres la conçoivent plutôt comme un ensemble de normes, telles que les paramètres culturels et cognitifs (Lecours, 2002 : 11). Selon une approche économique, l'univers institutionnel peut se diviser en trois dimensions : « celle de la régulation (les lois nationales ou internationales sur le commerce, le travail), du normatif (pratiques partenariales institutionnalisées) ou du cognitif (croyances sur la mondialisation, ses effets) [...] » (Morissette et Charest, 2010 : 230). Cet univers institutionnel est donc balisé par un cadre théorique, ce qui n'enlève pas aux acteurs leur capacité d'innover afin d'agir au sein de ce cadre, ou même d'en influencer le périmètre.

1.12 Le néo-institutionnalisme et la marge de manœuvre des acteurs

Il n'existe pas de consensus autour des facteurs expliquant l'émergence des différentes réponses institutionnelles de l'acteur patronal organisé. Certes, la théorie néo-institutionnaliste fournit des explications, mais les auteurs sont partagés sur bien des aspects au sein même de ce courant de pensée, qui se penche sur les acteurs sociaux, mais tout particulièrement sur leur nature et leur action dans un contexte socioéconomique fortement marqué par la mondialisation (Crouch *et al.*, 2007; Morissette et Charest, 2010 : 226). Il existe (au moins) deux manières d'appréhender l'action des acteurs. La première se fonde sur la reconnaissance d'une variété de capitalismes qui déterminent fortement la forme et la nature des institutions qui encadrent les acteurs. La seconde suppose la présence d'une diversité institutionnelle, qui ne serait pas encadrée par un ou plusieurs modèles particuliers. Cette dernière approche reconnaît aux acteurs une capacité d'innovation (Morissette et Charest, 2010 : 226). C'est ici

que la thèse des entrepreneurs institutionnels de Crouch prend toute son importance. Dans leur article « Variétés de capitalisme ou entrepreneurs institutionnels? Une application aux cas de la sous-traitance et de la formation de la main-d'œuvre au Québec », Morissette et Charest s'attardent sur sa thèse des entrepreneurs institutionnels, dans la lignée de laquelle ils insèrent leur propre travail.

Cet article répond à un double objectif. Premièrement, il cherche à démontrer que la diversité institutionnelle peut s'observer dans un même ensemble économique et qu'elle s'explique par l'action innovante des acteurs sociaux qui cherchent de manière pragmatique à résoudre des problèmes. Deuxièmement, en partant de l'acteur pour l'explication des changements institutionnels, cette étude se veut une contribution au programme de recherche néo-institutionnaliste proposé par Crouch (Morissette et Charest, 2010 : 227).

Cette nécessité de se démarquer de l'approche reconnaissant une variété de capitalismes est liée aux faiblesses attribuées à cette dernière, notamment le fait qu'elle limite la marge de manœuvre dont jouissent les acteurs par son caractère plutôt déterministe (Morissette et Charest, 2010 : 226). Il existe deux types de capitalismes selon les travaux de Hall et Soskice (2001, dans Morissette et Charest, 2010 : 228). Le premier est l'économie de marché libérale telle qu'elle est pratiquée au Canada, caractérisée par la concurrence et les lois du marché. Le second est l'économie de marché coordonnée, dont l'Allemagne représente un bon exemple, fondée sur des modes de coordination non marchands et des réseaux institutionnels (Morissette et Charest, 2010 : 228). Dans les deux cas, l'environnement économique est balisé de patterns, de routines et de règles propres à un territoire, desquels émerge un type particulier de capitalisme (Morissette et Charest, 2010 : 226). Celui-ci serait donc déterminé par l'environnement externe des acteurs.

La thèse des entrepreneurs institutionnels développée par Crouch se fonde plutôt sur le rejet de ce déterminisme, par la reconnaissance de la capacité qu'ont les acteurs à combiner et à recombinaer des éléments de leur environnement institutionnel afin de produire le changement (Morissette et Charest, 2010 : 229). La capacité à mobiliser les ressources de pouvoir (ressources organisationnelles, insertion dans les réseaux, ressources narratives et

solidarité interne) est un facteur qui contribue à l'efficacité de cette démarche (Lévesque et Murray, 2010). Ces ressources, qui sont autant d'outils mis à la disposition des acteurs, permettent aux organisations de se ménager une marge de manœuvre au sein de laquelle elles peuvent exercer leurs actions. Le concept de ressources de pouvoir a été développé dans la littérature portant sur l'acteur syndical, mais il est pertinent de le mobiliser car ces ressources enrichissent la thèse des entrepreneurs institutionnels. Dans un autre ordre d'idées, Crouch soutient que la multitude d'institutions et de formes de gouvernance crée des dynamiques particulières qui peuvent être étudiées indépendamment les unes des autres, sans qu'une cohérence d'ensemble ne soit nécessaire (Morissette et Charest, 2010 : 229). Les études de cas sont donc tout à fait appropriées pour comprendre comment agissent les entrepreneurs institutionnels (Morissette et Charest, 2010 : 230).

1.13 Les sentiers de dépendance

Les auteurs qui ont développé la théorie néo-institutionnaliste ainsi que ceux qui ont positionné leurs travaux en continuité avec celle-ci se sont souvent prononcés sur le concept des sentiers de dépendance ou *path-dependency*. Cette notion tire ses fondements de la science économique ainsi que d'un modèle mathématique, l'expérience de l'urne de Polya (Crouch et Farrell, 2004 : 6), et permet d'expliquer de quelle manière les acteurs réagissent face aux changements qui se manifestent dans leur environnement. Une explication succincte quoique quelque peu réductrice consisterait à dire que plus une décision est prise tôt dans un processus, quel qu'il soit, plus elle est susceptible d'influencer les décisions ultérieures (Pierson, 2000 : 75). Il s'agit toutefois d'une approche souvent décriée car elle suppose que les acteurs sont confinés dans des voies établies au sein desquelles leur capacité à répondre de manière nouvelle à des situations serait fortement limitée, voire complètement restreinte. Cela expliquerait pourquoi ceux-ci adoptent parfois des positions qui ne mènent pas au meilleur résultat possible et ce, car les cadres institutionnels les poussent dans des sentiers déjà balisés, au détriment de leur capacité d'innover : « Thus, path dependence serves explicitly as a counter to those forms of economic theory which posit that interactions between economically rational actors will lead to efficient outcomes [...], and argues instead that inefficient equilibria may be stable. » (Crouch et Farrell, 2004 : 6). Bref, il s'agit d'une perspective considérée par certains comme déterministe qui dérobe aux acteurs leur capacité d'agir

autrement que selon un cadre institutionnel établi (Morissette et Charest , 2010 : 229; Crouch *et al.*, 2007).

La définition traditionnelle des institutions, dans laquelle elles sont considérées comme des composantes politiques du système capitaliste, donne un autre sens au *path-dependency*, dans lequel les éléments qui perdurent s'opposent au changement institutionnel. Celui-ci permet d'expliquer la continuité à travers la reproduction, par les institutions, des rapports de pouvoir qui assurent leur pérennité via les mécanismes de renforcement (*positive feedback*) (Lecours, 2002 : 12). Les institutionnalistes historiques soutiennent donc que « lorsqu'un point tournant lance une société dans une voie institutionnelle, tout changement subséquent sera balisé par le contexte institutionnel ainsi formé » (Lecours, 2002 : 13). Pour les institutionnalistes du choix rationnel, le changement proviendrait plutôt de l'action des acteurs lorsque ceux-ci considèrent que les institutions « ne génèrent pas ou plus les résultats prévus lors de leur création » (Lecours, 2002 : 13). Bref, le seul changement possible est un point tournant dans l'histoire de l'institution, autrement dit une rupture, plutôt qu'un processus graduel d'adaptation.

L'institutionnalisme sociologique se penche aussi sur le *path-dependency*. Selon cette approche, la continuité dans les institutions serait liée à des codes culturels qui amèneraient la reproduction plutôt que le changement (Lecours, 2002 : 14). Ces définitions issues d'un autre contexte illustrent la même réalité que celle illustrée par l'urne de Polya. Le *path-dependency* constitue la tendance qu'ont les acteurs et les institutions, tout particulièrement les institutions politiques à reproduire des modèles qui ont déjà été établis (Pierson, 2000 : 78). Seul l'institutionnalisme historique accorde aux acteurs une volonté de transformer un système inefficace. Bref, cette tendance qu'ont les trois approches à expliquer la continuité plutôt que le changement institutionnel constitue une piste que les recherches futures sur le néo-institutionnalisme pourront approfondir, en s'en distançant toutefois (Lecours, 2002 : 16; Thelen, 1999). Ainsi, les auteurs qui désirent étudier le changement, devront se démarquer d'un modèle afin de créer un cadre conceptuel qui accorde une plus grande autonomie aux acteurs. Certains chercheurs tentent donc de s'éloigner du *path-dependency* en étudiant la

capacité de l'acteur à modifier son environnement institutionnel (Morissette et Charest, 2010 : 227).

1.14 L'étude de l'acteur patronal organisé et le néo-institutionnalisme

En regard de ces considérations, notre projet de recherche nous apparaît tout à fait pertinent car il permettra d'étudier concrètement de quelle manière l'acteur patronal s'organise et altère son environnement institutionnel afin de provoquer le changement. Le cadre néo-institutionnaliste tel que le définit Crouch se prête particulièrement bien à l'étude de cet acteur. En tant qu'entrepreneur institutionnel, celui-ci dispose d'une certaine marge de manœuvre lui permettant d'influencer son environnement selon ses intérêts spécifiques (Bernoux, 1995, dans Laroche, 2007 : 43), ce qu'il parvient notamment à faire en mobilisant des ressources de pouvoir. De plus, bien qu'il soit actif dans un environnement donné, il conserve sa capacité d'action et son autonomie. Il n'est donc pas limité à offrir certaines réponses dictées par des routines, des règles et des patterns qui émergent de son environnement institutionnel à l'instar de ce que postule l'approche des variétés de capitalismes. Enfin, puisque ses actions ne sont pas connues de prime abord, la méthodologie proposée par Crouch, qui se fonde sur la réalisation d'études de cas, semble tout à fait appropriée. L'analyse spécifique de plusieurs organisations patronales (chacune constituant un cas distinct) permettra de comprendre quelles sont les logiques qui sous-tendent la représentation et l'action de ces associations. Cela permettra notamment de comprendre quels sont les objectifs visés par l'association, pourquoi elle s'est constituée, comment elle agit et à quel niveau elle le fait, etc. Bref, l'étude que nous proposons de réaliser remplira un double objectif. Dans un premier temps, elle enrichira les connaissances portant sur l'acteur patronal organisé au Québec, mais elle apportera également un éclairage nouveau sur son action en tant qu'entrepreneur institutionnel.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel et méthodologie

2.1 *Objet de recherche*

Au Canada, l'acteur patronal organisé joue ainsi un rôle important. Peu de recherches universitaires lui sont pourtant consacrées par rapport à son vis-à-vis syndical. Le Québec, où les organisations patronales sont actives à l'échelle sectorielle ou régionale, mais également à l'échelle provinciale, n'échappe pas à ce phénomène. Pour satisfaire les besoins de leurs membres et assumer le mandat qu'elles se sont données, nous croyons que les associations d'employeurs peuvent mobiliser des ressources de pouvoir, internes et externes, qui leur permettent de modifier les institutions qui encadrent et balisent leur action, à la manière d'acteurs institutionnels. Elles peuvent ainsi influencer les politiques publiques, la négociation collective et les institutions du marché du travail.

La recension des écrits scientifiques à laquelle a donné lieu la revue de la littérature a mis en lumière des zones peu développées de la connaissance portant sur les associations patronales, en particulier dans le contexte québécois. Quelques facteurs sont mis de l'avant afin d'expliquer ce silence. En premier lieu, les actions de l'acteur patronal organisé sont moins valorisées et plus difficiles à cerner que celles des travailleurs aux yeux de certains chercheurs :

The conspicuous silence on the subject of « organizing capitalists » compared, for example, to the considerable noise generated by the topic of « organizing workers » is puzzling. Part of it may stem from a general political orientation in the scholarly community, which has looked on the collective efforts of employers at defending their interests as less legitimate and certainly less heroic than comparable efforts of workers. Some of the lack of attention may be attributed to the secrecy and confidentiality which tends to surround the operation of business associations and, hence, to greater problems of accessibility by scholars of the data necessary to evaluate the role of such associations in political life (Schmitter et Streeck, 1999 : 9).

Ainsi, la défense de ses intérêts par l'acteur patronal organisé retient peu l'attention des chercheurs, d'autant plus que, comme l'expliquent Schmitter et Streeck, cet intervenant mène

ses activités d'une manière plutôt secrète ou confidentielle, ce qui rend ardue la récolte de données nécessaires à la recherche. Enfin, une troisième raison évoquée afin d'expliquer le silence des chercheurs est la croyance selon laquelle ces regroupements sont peu importants dans le processus politique (Schmitter et Streeck, 1999 : 9). Ces constatations confirment l'importance de procéder à la revitalisation et à l'actualisation des connaissances sur l'acteur patronal organisé.

Si les raisons qui poussent les entreprises à se regrouper malgré le caractère concurrentiel du marché sont recensées dans plusieurs textes, il reste encore des zones grises sur lesquelles les auteurs se sont peu penchés. La logique d'action des associations patronales est l'une de celles-ci. Une définition de ce concept sera présentée dans les pages suivantes. Aussi, bien que quelques chercheurs européens étudient l'acteur patronal organisé, les études québécoises sur ce sujet ne sont pas nombreuses. Elles sont d'ailleurs souvent trop anciennes pour fournir un éclairage sur la situation actuelle, d'autant plus qu'elles sont souvent plus descriptives qu'explicatives. L'article de Dion, rédigé en 1953, en constitue un bon exemple puisqu'il consiste essentiellement en une classification des groupements patronaux. C'est aussi cette approche que Delorme et *al.* ont adoptée dans leur article de 1994, dans lequel ils proposent une typologie des associations patronales. Depuis une quinzaine d'années pourtant, cette thématique n'a pas été revisitée, c'est pourquoi ce silence de la littérature constitue une situation à laquelle il importe de remédier.

2.2 Question de recherche

Ces constatations pavent la voie à l'émergence d'une question de recherche qui synthétise les interrogations actuelles sur l'acteur patronal organisé. Notre lecture de la littérature spécialisée nous permet d'anticiper que la manière dont sont constituées les associations patronales va influencer ce que certains auteurs nomment logique de représentation ou de membership (Schmitter et Streeck, 1999). Le questionnement qui constitue l'épine dorsale de ce travail de recherche est donc le suivant : Quels sont les facteurs qui déterminent la logique d'action de l'acteur patronal organisé? En d'autres termes, nous étudierons les éléments qui colorent de manière distincte les moyens mis en œuvre par les

associations patronales afin d'exercer une influence sur les politiques publiques, les relations du travail et les institutions du marché du travail et nous en ferons ressortir les déterminants.

Selon l'approche théorique privilégiée dans le cadre de la recherche, le néo-institutionnalisme, cette analyse doit prendre en considération les ressources de pouvoir de l'acteur patronal. Selon leur capacité à les mobiliser, les acteurs peuvent exercer une influence plus marquante sur le tissu institutionnel. La démarche qui sera entreprise vise à étudier la manière dont les associations d'employeurs mobilisent les ressources de pouvoir internes (ressources financières, personnels de soutien, service de recherche, service de communication, etc.) et externes (recours à des spécialistes, réseautage, alliances avec d'autres associations patronales, liens avec les think tanks, etc) qui sont à leur disposition afin d'exercer une influence sur les relations industrielles. Puisque la littérature spécialisée n'est pas riche en pistes de solutions par rapport à cette problématique et à cette question de recherche, seule la recherche approfondie pourra permettre d'appréhender le phénomène. Cette analyse prendra la forme d'études de cas, en respectant la méthodologie mise de l'avant par Crouch.

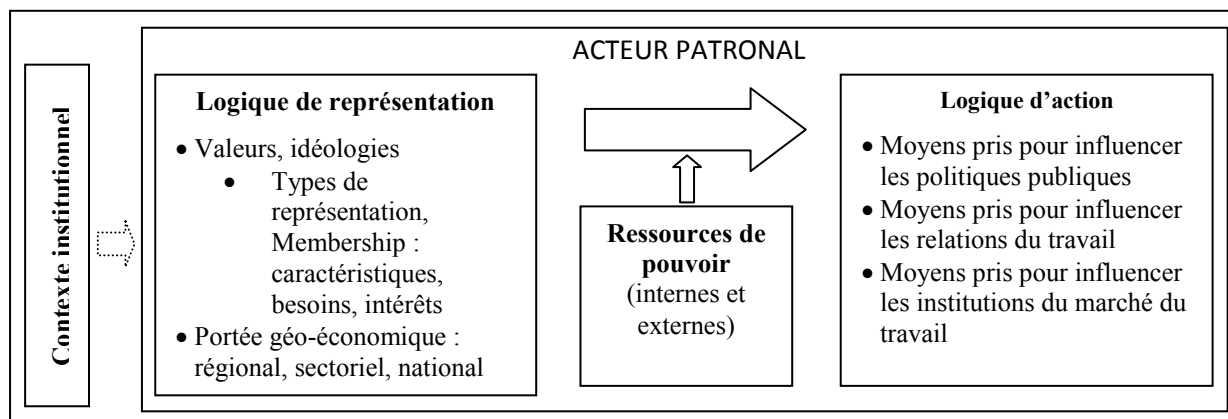
2.3 Modèle d'analyse de la recherche

2.3.1 Modèle conceptuel

Il est maintenant approprié de définir les différents concepts qui composent l'ossature principale de ce travail de recherche. Les relations qui les unissent les uns aux autres et qui donneront lieu à la formulation de propositions de recherche seront étudiées afin que cet exercice puisse servir à l'élaboration d'une vue schématique du projet et de ses composantes principales. Comme l'illustre la figure I, trois concepts principaux seront développés dans le modèle : la logique d'action, la logique de représentation et les ressources de pouvoir. Leurs dimensions, leurs composantes le cas échéant et leurs indicateurs sont présentés dans la deuxième partie de la présente section (2.3.2), sous forme de tableau. Enfin, la troisième partie de la présente section (2.3.3) est consacrée à la présentation et à l'explication des propositions de recherche soutenues par la littérature, qui sont illustrées par les flèches tracées dans le schéma ci-dessous. Avant toute chose, il importe toutefois de définir les concepts qui y sont

mis en relation afin de s’assurer que leur définition ait un caractère univoque tout au long de la recherche.

Figure 1 : Modèle conceptuel ¹



Dans le modèle présenté dans la figure I, un quatrième concept apparaît, le contexte institutionnel. Celui-ci ne sera pas étudié dans ce mémoire, mais il est pertinent de le faire apparaître tout de même dans le schéma afin d’attester de son existence, c’est pourquoi il est relié à l’encadré principal par une flèche pointillée². Il est en effet nécessaire de démontrer que le modèle ne saurait exister dans un vide institutionnel et qu’il s’inscrit dans une société où un environnement législatif, politique et social existe préalablement. Cette étude sur la logique d’action des acteurs patronaux s’inscrit dans un vaste chantier de recherche planifié par les professeurs Charest et Laroche de l’École de relations industrielles de l’Université de Montréal et Hickey de l’Université Queen’s. Une analyse comparative viendra mettre en parallèle les situations en Ontario et au Québec lors d’une étape ultérieure. C’est à ce moment que le contexte institutionnel sera défini, décrit et étudié. En effet, les chercheurs tentent d’établir le lien qui unit ce contexte institutionnel et la logique de représentation des acteurs patronaux organisés, qui à son tour exerce une influence sur leur logique d’action.

¹ Il s’agit presque intégralement du modèle développé par Charest, Laroche et Hickey, que chacune des quatre étudiantes ayant travaillé sur le projet a adapté aux spécificités de son champ d’analyse particulier.

² Celle-ci signifie que ce concept existe et influence peut-être les autres variables, mais que cette relation ne sera pas vérifiée dans la recherche.

Les concepts de logique de représentation et de logique d'action ont été développés par Schmitter et Streeck (Schmitter et Streeck, 1999). Ces auteurs se sont interrogés sur l'acteur patronal organisé et sur les caractéristiques qui le distinguent des autres acteurs économiques ou sociaux. À leurs yeux, celui-ci est grandement désavantagé sur les marchés : « [...] business firms are much more competitive among themselves, and they are also more diverse in their organizational formats, heterogeneous in their productive activities, varied in their capital intensity [...] and vulnerable to product cycle effects [...] » (Schmitter et Streeck, 1999 : 29). La propension qu'ont les employeurs à s'associer résiderait donc dans la capacité de leurs organisations à compenser les désavantages inhérents au marché. Pourtant, c'est plutôt leur capacité à transformer les institutions et par le fait même le système de relations industrielles et la société, qui sera étudiée.

La logique de représentation, qui constitue la variable indépendante du modèle conceptuel nécessite d'être approfondie en premier lieu, car c'est son influence que le mémoire de maîtrise tentera de mesurer. Elle s'apparente à ce que Schmitter et Streeck appellent *Logic of membership* (Schmitter et Streeck, 1999 : 24). Selon la définition qu'ils en donnent, le concept est constitué d'éléments divers, qui devraient affecter le potentiel associatif des acteurs patronaux individuels. En d'autres termes, ces éléments qu'ils identifient (par exemple, le nombre d'employeurs au sein d'une population donnée ou le degré de compétition qui les lie) décrivent les membres potentiels des associations patronales et influencent leur capacité et leur intérêt à former des regroupements. Les auteurs insistent sur le fait que les composantes de leur *Logic of membership* influencent les propriétés organisationnelles des associations. Puis, dans un deuxième temps, ils se penchent sur les caractéristiques des membres en règle des associations patronales (taille des entreprises, visées avec ou sans but lucratif, etc.), qui sont d'autres éléments de leur logique de représentation (Schmitter et Streeck, 1999 : 61). En résumé, la logique de représentation est non seulement composée des caractéristiques individuelles des membres potentiels et réguliers des associations, mais également des caractéristiques collectives de ces membres. À ce titre, les valeurs et l'idéologie dominantes au sein de l'organisation patronale contribuent à définir sa logique de représentation. Selon le néo-institutionnalisme sociologique, les membres d'une association partagent une certaine forme de culture (Hall et Taylor, 1996 : 948), elle-même

notamment constituée des valeurs et de l'idéologie partagées, ce qui en fait un élément constitutif de la logique de représentation.

La logique d'action s'apparente aussi à un concept défini par Schmitter et Streeck, celui de *Logic of influence* (Schmitter et Streeck, 1999 : 30). Encore une fois pourtant, il importe de nuancer la définition qu'ils en donnent afin que les caractéristiques présentées correspondent parfaitement au sens que prendra le concept dans cette recherche. Outre le fait que la logique d'action correspond à l'influence que les associations patronales peuvent exercer sur les politiques publiques et les institutions du marché du travail, elle est également constituée de leur influence sur le travail organisé, lui-même balisé par un contexte légal particulier (Schmitter et Streeck, 1999 : 39). Dans le cadre de cette recherche, il s'agit de la variable dépendante, dont les déterminants seront étudiés. Elle représente ce qui pourrait être considéré comme un extrant, soit la résultante de l'influence de la logique de représentation, modérée par les ressources de pouvoir. Elle est donc le résultat des processus organisationnels générés par ces autres variables. Dans notre recherche, elle représente les moyens mis en œuvre afin d'exercer une influence plutôt que l'influence réelle car celle-ci est difficilement mesurable de manière objective.

Le troisième concept, celui de ressources de pouvoir, a notamment été développé par Lévesque et Murray, dans des articles parus en 2003 et 2010. Leurs études portent essentiellement sur l'acteur syndical, mais les éléments théoriques qu'ils présentent détiennent une valeur plus large leur permettant d'être appliqués à l'acteur patronal organisé. C'est pour cette raison qu'il a été possible de substituer le terme *association patronale* à celui de *syndicat* qui apparaît dans leurs articles sans craindre de dénaturer leurs propos. Cela permet une utilisation novatrice de certains concepts théoriques qui enrichira certainement le champ de la connaissance sur les organisations patronales.

Mais avant tout, une précision sémantique s'impose. Comment définir le pouvoir lui-même dans le contexte décrit tout au long de ce texte? Certains auteurs considèrent « le pouvoir comme un concept relié à l'aptitude des agents sociaux. Plus précisément, il se rapporte à la capacité des "agents" (*power to*) de provoquer des effets significatifs, notamment

en défendant leurs propres intérêts et/ou en portant atteinte aux intérêts des autres, positivement ou négativement » (Lévesque et Murray, 2010 : 43). Il s'agit d'une définition assez générale, qui permet toutefois de saisir les conséquences de l'action des associations patronales et d'envisager les enjeux liés à leur utilisation adéquate des ressources de pouvoir à leur disposition.

Lévesque et Murray présentent ainsi un ensemble de ressources de pouvoir, qu'ils étudient dans un contexte de mondialisation. Le sens général qu'ils donnent à ce concept est le suivant : « les ressources sont ici entendues comme des capitaux ou des attributs déterminés, souvent construits selon des sentiers de dépendance, auxquels un acteur peut normalement accéder et qu'il peut mobiliser. » (Lévesque et Murray, 2010 : 43). Ainsi, ces éléments mis à la disposition des acteurs institutionnels (dans ce cas-ci, les associations patronales), leur permettront d'augmenter leur pouvoir et leur capacité à engendrer des changements institutionnels si leurs aptitudes sont développées. Celles-ci correspondent à « l'ensemble des dispositions, des compétences, des capacités, ou des savoir-faire sociaux qui peuvent être élaborés, transmis et appris » (Lévesque et Murray, 2010 : 44).

Dans ce mémoire, deux types de ressources de pouvoir seront étudiés. En premier lieu, il s'agit des ressources organisationnelles, qui peuvent être qualifiées de ressources internes. Elles font référence aux ressources matérielles, particulièrement les sources de revenu dont dispose l'association. Elles correspondent aussi aux ressources humaines, soit aux compétences et à l'expertise particulières de leur personnel (Lévesque et Murray, 2010 : 50). L'amélioration des ressources organisationnelles d'une association passe par l'application de pratiques, procédures, politiques et programmes qu'elle met de l'avant. Le deuxième type de ressources de pouvoir est l'insertion de l'association dans des réseaux, ce qui correspond plutôt à une ressource externe. En d'autres mots, il s'agit des liens qui unissent une association à d'autres acteurs ou groupes d'acteurs, qu'il s'agisse de liens verticaux (hiérarchie des regroupements) ou horizontaux (sectoriels). Les interactions entre les groupements au sein des diverses structures est très importante dans un contexte de mondialisation (Lévesque et Murray, 2010 : 48). Ces deux éléments peuvent être combinés de manière innovante afin de

favoriser le renouvellement de l'action de l'association et la diffusion des services qu'elle offre (Lévesque et Murray, 2010 : 51).

2.3.2 *Modèle opératoire*

Maintenant que les principaux concepts qui seront étudiés et mis en relation dans la recherche ont été identifiés, il peuvent être décomposés en dimensions, composantes et indicateurs. Cette dernière étape correspond à leur manifestation dans la réalité et dans ce cas, aux éléments qui seront mesurés à l'aide des entrevues semi-dirigées. Lorsqu'il sera possible de le faire, c'est-à-dire lorsque l'information sera disponible, l'utilisation de données secondaires issues des sites Internet des associations permettra de fournir des renseignements recherchés sans qu'il ne soit nécessaire d'interroger de manière spécifique les intervenants à ce sujet.

Plusieurs des éléments présentés dans les tableaux ci-dessous seront donc au cœur des questions qui orienteront les entretiens avec les intervenants. Le tableau II présente le concept de logique de représentation. Ses dimensions constitutives ainsi que les indicateurs, apparaissant entre parenthèses, qui permettront d'en prendre la mesure dans la réalité, y sont indiqués. Il s'agit du membership (caractéristiques, domaine de représentation et intérêts des membres), de la portée géo-économique (niveau de la représentation), des valeurs et de l'idéologie (politiques, comportements, croyances et philosophie) ainsi que du type de représentation (défense des intérêts sur le marché du produit, du travail ou des deux simultanément). Schmitter et Streeck ont développé certaines des ces dimensions (Schmitter et Streeck, 1999, Traxler, 2004 : 227). Enfin, le concept de logique de représentation reflétera le fait que le niveau de cette représentation est une variable peu pertinente à notre recherche car les associations ciblées sont toutes les quatre actives à l'échelle provinciale.

Tableau II : Logique de représentation

Dimensions	Composantes	Indicateurs
Membership	---	-Caractéristiques des membres (individuel ou associatif)

		-Domaine de représentation (secteur d'activité, taille des membres)
		-Intérêts des membres (homogénéité/hétérogénéité)
Portée géo-économique	---	-Niveau de la représentation
Valeurs et idéologie	---	-Politiques
		-Comportements
		-Croyances et philosophie
Type de représentation	---	-Défense des intérêts sur le marché du produit
		-Défense des intérêts sur le marché du travail
		-Défense des intérêts sur les deux marchés simultanément (mixte)

Le même processus de décomposition du concept en dimensions, composantes et indicateurs permet d'étudier la variable logique d'action. La première dimension est l'action sur les politiques publiques, dont les deux composantes principales sont l'action sur les normes minimales et l'action sur les politiques économiques. Les indicateurs sont les mêmes pour chacune de ces deux dimensions, c'est-à-dire la représentation, la présentation de mémoires et la consultation par l'État. La seconde dimension est l'action en matière de relations du travail. Les indicateurs sont plus variés (agent négociateur dans le cadre de négociations regroupées, coordination des négociations, services, représentation à la Commission des partenaires du marché du travail, au Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre). Notons une fois encore que Schmitter et Streeck abordent de manière détaillée les différentes dimensions des interactions entre les organisations et l'État (Schmitter et Streeck, 1999: 31). Pour notre part, nous traiterons cette question de manière plus générale, en nous concentrant sur les actions exercées afin d'influencer les politiques publiques, que ce soit en matière de lois minimales du travail ou en matière de de politiques économiques ainsi que les relations de travail. De manière générale, les indicateurs liés à ces deux dimensions permettent de mesurer les manifestations tangibles de l'action des associations patronales dans le système de relations industrielles.

Tableau III : Logique d'action

Dimensions	Composantes	Indicateurs
Action sur les politiques publiques	Action sur les lois du travail	-Représentation
		-Présentation de mémoires
		-Consultation par l'État
	Action sur les politiques économiques	-Représentation
		-Présentation de mémoires
		-Consultation par l'État
Actions en matière de relations du travail	—	-Agent négociateur dans le cadre de négociations regroupées
		-Coordination des négociations
		-Services (services-conseil : négociation, arbitrage de grief, plaintes administratives diverses)
		-Représentation au sein de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)
		-Représentation au sein du Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM)
		-Autres

Enfin, le tableau IV illustre les différents éléments étudiés qui composent le concept de ressources de pouvoir. Ceux-ci sont au nombre de deux (il y a donc deux dimensions). Un survol de leurs composantes permettra de mettre en relief des indicateurs qui permettront de mesurer leurs manifestations dans la réalité. Les ressources organisationnelles sont composées des ressources matérielles (ressources financières disponibles), des ressources humaines (personnel de soutien, service de recherche, service de communication) ainsi que des processus organisationnels (pratiques, procédures, politiques, programmes). L'insertion dans des réseaux est constituée de deux composantes, la diversité (liens avec d'autres structures, d'autres organisations patronales ou des think tanks), c'est-à-dire le type d'organisations avec lequel l'association patronale entretient des liens (réseau homogène ou hétérogène) ainsi que la densité (intensité, profondeur, permanence des contacts) des liens entre les acteurs de ce réseau (Lévesque et Murray, 2010 : 49).

Tableau IV : Ressources de pouvoir

Dimensions	Composantes	Indicateurs
Ressources organisationnelles	Ressources matérielles	-Ressources financières disponibles
	Ressources humaines	-Personnel de soutien
		-Service de recherche
		-Service de communication
	Processus organisationnels	-Pratiques
		-Procédures
		-Politiques
-Programmes		
Insertion dans des réseaux	Diversité des réseaux	-Liens avec structures sectorielles, régionales, industrielles, nationales ou internationales
		-Liens avec d'autres organisations patronales
		-Liens avec des think tanks
	Densité des réseaux	-Intensité des contacts
		-Profondeur des contacts
		-Permanence des contacts
		-Participation des membres
	-Qualité de leur engagement	

Comme il a été expliqué précédemment, le concept de contexte institutionnel ne sera pas développé dans cette recherche car il n'est pas mis à contribution dans le mémoire. Il n'apparaît donc pas utile de le décrire et de l'expliquer ici. Ces tableaux illustrent donc de manière visuelle les concepts retenus et leurs indicateurs. Une fois cette étape réalisée, il est possible de tracer des liens entre les divers éléments, qui correspondent aux propositions de recherche soutenues par la littérature.

2.3.3 Propositions de recherche

Les propositions qui sont présentées ici correspondent à des relations entre les éléments constitutifs du modèle conceptuel et chacune des flèches illustrées dans le schéma précédent marque une relation d'influence entre deux variables. Il est nécessaire d'expliquer ces relations, tout particulièrement dans les cas où la littérature fournit des éléments qui

permettent de les soutenir. Premièrement, le modèle conceptuel laisse supposer que de manière générale, la logique de représentation de l'acteur patronal organisé exerce une influence sur sa logique d'action.

Première proposition

Il est donc possible d'avancer une première proposition selon laquelle les actions des associations patronales varient en fonction de leur logique de représentation. Le fait que la vocation fondamentale de l'association soit de défendre les intérêts des employeurs par rapport au marché du produit, du travail ou des deux simultanément, influence la nature des activités, des services et des biens collectifs offerts par les associations (Traxler, 2008 : 227).

Deuxième proposition

De manière plus précise, le degré de spécialisation des associations, qui est étroitement lié à leur domaine de représentation, permet à leurs membres d'exercer une influence plus ou moins grande sur leurs activités. Cette proposition est liée à l'autonomie de l'organisation en ce qui a trait à l'exercice de sa logique d'action. Comme il a déjà été mentionné, les caractéristiques du membership en termes d'origine, d'égalité, de compétition ainsi que d'homogénéité ou d'hétérogénéité des intérêts, sont des indicateurs de la logique de représentation. Ils sont liés aux attentes des membres par rapport à leur association. Ainsi, il serait plus facile pour eux d'évoluer là où ils sont peu nombreux, c'est-à-dire dans une association spécialisée où leurs intérêts sont semblables (Greenwood, 2002 : 7). L'expression *plus facile* fait ici référence à la capacité d'influencer la logique d'action plus efficacement. Ainsi, nous pouvons nous attendre à ce que les associations ayant un membership homogène exerce des actions plus spécialisées.

Troisième proposition

Troisièmement, plus les intérêts défendus par une association sont larges, plus celle-ci est affranchie de l'influence exercée individuellement par chaque membre (Greenwood, 2002 : 152). Les intérêts des membres se retrouvent parmi les indicateurs constituant la logique de représentation. Cela voudrait donc dire que plus ils sont précis, plus ils orientent les activités ou la logique d'action de l'association diminuant par le fait même son indépendance.

Quatrième proposition

Aussi, plus les organisations se concentrent sur la représentation politique (qui est un élément de leur logique d'action) plutôt que sur d'autres activités, plus elles sont dépendantes des fonds provenant de l'adhésion des membres. Elles doivent donc trouver un équilibre entre l'autonomie dont elles désirent disposer envers l'État et envers leurs membres (Greenwood, 2002 : 153). Celles qui vendent des services, notamment de nature juridique, sont également plus indépendantes que les autres financièrement (Greenwood, 2002 :153). Enfin, cette proposition est modérée par le fait que les organisations plus spécialisées disposent d'une moins grande autonomie, car leurs membres y sont moins nombreux et que, conséquemment, le contrôle exercé par chacun y est plus grand (Greenwood, 2002 : 155). Dans ces trois cas, la logique d'action de ces organisations dépend fortement des dimensions de leur logique de représentation liées à l'apport financier des membres.

Cinquième proposition

Il est habituellement reconnu que les organisations modifient leurs stratégies en fonction du niveau auquel se déroulent leurs activités (Laroche, 2007). Ainsi, nous pouvons supposer que la portée géo-économique des associations est déterminante de leur logique d'action, c'est-à-dire de leur action sur les politiques publiques ainsi qu'en matière de relations du travail. Dans notre étude, puisque la portée géo-économique des quatre associations est la même, soit la scène provinciale québécoise, le niveau de représentation ne devrait pas être un facteur de différenciation entre elles. Il s'agit d'une dimension de la logique de représentation qui ne devrait pas être déterminante, c'est pourquoi elle ne sera traitée qu'à titre descriptif.

Sixième proposition

Les valeurs et l'idéologie dominantes au sein d'une organisation exercent elles aussi une influence sur les actions visant à influencer les politiques publiques et les relations du travail. Nous croyons donc que plus cette culture est le reflet d'une idéologie et de valeurs dominantes, plus les actions entreprises iront donc dans le sens de cette culture partagée par les membres (Hall et Taylor, 1996).

Septième proposition

Enfin, les ressources de pouvoir jouent un rôle d'intermédiation entre la logique de représentation et la logique d'action, car elles ont le pouvoir d'agir tel un catalyseur entre l'une et l'autre. Lorsque les acteurs sont en mesure de les mobiliser, ils sont plus à même de s'avancer dans des voies institutionnelles innovantes en ce qui a trait aux éléments de leur logique d'action (Laroche et Dufour-Poirier, à paraître).

2.4 Type de recherche

La recherche que nous avons effectuée est de type explicatif. Elle a permis de mettre en relation des variables, dont les indicateurs sont observables ou mesurables dans la réalité et d'établir entre eux un lien de causalité. Les relations nouvelles ainsi établies seront utiles à l'approfondissement de la connaissance du système de relations industrielles québécois. Le projet comporte également une dimension descriptive, concrétisée par la première étape de son déroulement, qui consiste en une cartographie des associations patronales québécoises. Cette étape réalisée au cours de l'automne 2010 et de l'hiver 2011 est un recensement de ces groupes par l'étude des sites Internet des associations, ce qui a permis de déterminer le champ d'intervention de l'acteur patronal organisé au Québec et d'illustrer sa vitalité.

Les données qui ont été soumises à l'analyse, sont de nature qualitative. Pour bien comprendre les enjeux soulevés par ce choix (qui s'impose ici étant donné la nature de la recherche elle-même) il importe de comprendre les caractéristiques ainsi que les difficultés rencontrées. En premier lieu, l'analyse qualitative est reconnue comme mettant en valeur la richesse et la complexité des données étudiées, et ce, comparativement aux données quantitatives. Cela permet une compréhension en profondeur des informations recueillies car « [u]ne approche qualitative permet notamment une vision plus globale, holistique ou systémique, à même de prendre en compte des interactions multiples et leur articulation avec un environnement particulier » (Gavard-Perret et Aubert, 2008 : 248). En d'autres mots, l'analyse qualitative est subtile, ce qui enrichit l'interprétation des données, mais elle repose sur les qualités du chercheur de manière plus significative que l'analyse quantitative, d'où sa difficulté.

Les données ont été recueillies lors d'entretiens avec des acteurs-clés des relations industrielles dans le domaine de l'action associative patronale. Ces interlocuteurs sont essentiellement des dirigeants d'associations patronales ainsi que certains membres de leurs conseils d'administration. Autrement dit, il s'agit d'intervenants impliqués de très près dans l'administration et la gestion des organisations, qui en connaissent bien le fonctionnement et les caractéristiques. Enfin, il importe de mentionner que l'étude en question sera une coupe transversale du phénomène car la cueillette d'information lors des entrevues a été réalisée à un moment précis. Après avoir étudié le contenu des entrevues et avoir présenté l'information recueillie, nous confronterons ces informations aux propositions formulées en début de parcours dans le quatrième chapitre. Puisque les entrevues représentent une vaste source d'information de première main, il apparaît de manière claire que cette recherche est principalement qualitative.

La méthode de recherche retenue constitue un juste mariage entre la démarche inductive et la démarche déductive. Il s'agit de la méthode qui s'applique le plus adéquatement à la problématique choisie puisqu'elle permet de vérifier de quelle manière s'appliquent des concepts et des théories existantes, notamment le néo-institutionnalisme, sur les cas retenus. Des propositions soutenues par la littérature serviront de point de départ, mais le cadre de recherche restera ouvert à l'émergence de nouvelles pistes issues du terrain. Cette manière de procéder possède l'avantage de se fonder « sans rigidité [sur] des outils théoriques qui ont déjà fait leurs preuves en y apportant les adaptations ou corrections qui le rendront plus approprié au nouvel objet d'étude » (Quivy et Van Campenhout, 2006 : 99). Ainsi, cette approche nous a fourni les bases théoriques et conceptuelles sur lesquelles nous avons pu baser la recherche, sans pour autant représenter un carcan théorique duquel nous n'avons pu déroger. Il s'agit de la méthode la plus adaptée à l'étude des associations patronales puisqu'elle permet d'utiliser des concepts développés à partir de situations identifiées dans des contextes sociopolitiques différents (dans certains pays européens par exemple) et de vérifier comment ceux-ci s'appliquent à la réalité québécoise. Enfin puisqu'il n'existe pas de travaux semblables dans la littérature scientifique, cette recherche se veut partiellement exploratoire. Elle vise à combler un espace du savoir laissé vacant, en appliquant au champ des connaissances portant sur l'acteur patronal organisé une théorie qui a peu été utilisée au

Québec. L'application novatrice de certains concepts à cette situation particulière constitue un aspect singulier de la recherche.

2.5 Structure de la preuve

La première étape de la méthodologie a consisté à réaliser une revue de presse portant sur les associations patronales retenues. Cela a permis d'identifier certains dossiers de nature politique et économique sur lesquels elles se sont prononcées de manière articulée et de mieux connaître leurs activités et leurs priorités. Il s'agit d'une étape préparatoire à la recherche sur le terrain. La méthode qui a ensuite été utilisée afin de prendre la mesure des indicateurs est l'entretien semi-dirigé, qui a servi à produire des études de cas multiples. L'un des avantages de ce type d'entrevue, moins directif que le questionnaire, est sa capacité à faire ressortir des éléments d'analyse tout à la fois nuancés et enrichis par le discours des répondants, qui ont la possibilité de se prononcer relativement librement (Quivy et Van Campenhoudt, 2006 : 173-174) ou du moins d'accorder une importance relative à certains éléments de leur discours. Il s'agit toutefois d'un exercice qu'il a fallu maîtriser adéquatement afin d'en tirer le maximum. Puisque les interventions du chercheur sont essentielles et qu'elles orientent le déroulement de la séance, sans la baliser de manière extrêmement précise, il est important que celui-ci soit conscient de son importance stratégique dans la collecte des informations qu'il devra analyser par la suite. Nous n'avons pas eu recours à un canevas précis d'entrevue, mais plutôt à une grille dans laquelle des questions essentielles étaient incluses. Nous avons orienté le déroulement de la séance afin d'obtenir des réponses à nos questions, tout en laissant le sujet s'exprimer le plus ouvertement possible, en balisant son discours de temps à autre. Il s'agit là de la démarche recommandée dans le cadre de ce type d'entretiens (Quivy et Van Campenhoudt, 2006 : 174).

En procédant à des études de cas multiples lors de la collecte de données, nous avons pu éviter certains problèmes tels que l'étude (accidentelle) d'un cas exemplaire, inhabituel ou rare (Yin, 1994 : 45). Par contre, ce type de recherche est plus long et nécessite plus de ressources que l'étude d'un cas unique, cela va de soi. Aussi puisque la théorie et la recherche sur les associations patronales québécoises ne sont pas très développées, ce projet se voulant en partie exploratoire, l'étude de cas a été une méthode utile pour recueillir les informations

(Behrens, 2004 : 79). Pour chacun, trois étapes seront menées, soit la préparation, l'actualisation et l'interprétation (Merriam, 1998).

Dans un autre ordre d'idées, l'une des caractéristiques essentielle de ce type d'entrevues est le fait que leur contenu doive être analysé systématiquement (Quivy et Van Campenhoudt, 2006 : 176). Afin de pouvoir accomplir cette tâche, nous les avons enregistrées de manière numérique, ce qui nous a permis de les retranscrire et de les analyser dans un deuxième temps. Cette étape n'a pas été réalisée par une tierce personne. Nous avons donc pu nous familiariser avec les informations recueillies auprès des répondants en produisant des verbatims. Bien entendu, il a été nécessaire d'obtenir leur accord avant de procéder à un tel enregistrement de leurs propos.

2.6 Échantillonnage

Dans cette étude, l'unité d'analyse est l'association patronale et l'échantillon comprend quatre unités soit le Conseil du patronat du Québec (CPQ), les Manufacturiers exportateurs du Québec (MEQ), la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) et la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ). Il s'agit d'associations dites provinciales (c'est-à-dire québécoises), qui regroupent des membres issus de divers secteurs et milieux autour d'objectif et d'intérêts communs de nature plus politique que commerciale (ou d'affaires). Ces associations patronales, si ce n'est la FCEI, travaillent notamment sur des dossiers liés aux échanges internationaux dans lesquels leurs membres sont impliqués. Elles se doivent donc d'être sensibles au phénomène de mondialisation qui affecte la nature des transactions et la compétitivité des entreprises québécoises sur la scène mondiale. Une brève présentation individuelle s'impose afin de mettre en évidence certaines de leurs caractéristiques fondamentales.

En tête de liste, le CPQ se démarque par sa grande influence au Québec, mais également par son caractère d'exception sur le continent nord-américain. Il est en effet considéré comme une confédération patronale, tout comme les centrales syndicales sont des confédérations de travailleurs (Charest, Laroche et Hickey, 2010). Il est donc un interlocuteur unique qui représente tant des membres individuels que des associations. Il regroupe une

soixantaine de celles-ci, dans des domaines allant de l'éducation à la construction, en passant par des associations étudiées dans le cadre de cette recherche telles que les Manufacturiers et exportateurs du Québec. Fondé en 1969, le CPQ a la mission « de s'assurer que les entreprises puissent disposer au Québec des meilleures conditions possibles – notamment en matière de capital humain – afin de prospérer de façon durable dans un contexte de concurrence mondiale » (Conseil du patronat du Québec, 2011).

La deuxième association patronale étudiée, les Manufacturiers et exportateurs du Québec, regroupe des membres industriels effectuant du commerce international ainsi que des manufacturiers. Elle compte plus de 10 000 membres dans tout le Canada, dont plus de 85% sont des petites et moyennes entreprises. Cette organisation offre principalement des services de représentation politique, d'information stratégique, de réseautage ainsi que des opportunités d'affaires et de meilleures pratiques. Ceci, afin de travailler sur les enjeux principaux : la compétitivité du secteur manufacturier, les relations avec les États-Unis, le commerce international, le développement des compétences ainsi que l'environnement, l'énergie et le développement durable (Manufacturiers et exportateurs du Québec, 2011).

La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante représente pour sa part près de 108 000 membres propriétaires de petites et moyennes entreprises (PME) des secteurs du commerce de détail, de la construction, de la fabrication et des services personnels. Elle représente les intérêts de ses membres auprès des gouvernements (municipal, provincial et fédéral), notamment par du lobbying. De plus, les membres ont l'occasion de se prononcer régulièrement sur les orientations qu'elle prend car les votes sont fréquents (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2011).

Enfin, la Fédération des chambres de commerce du Québec constitue le quatrième cas à l'étude. Cette association regroupe plus de 150 chambres de commerce et entreprises québécoises, ce qui représente plus de 60 000 entreprises et 150 000 personnes. Elle se veut le porte-parole des gens d'affaires dans des domaines allant des caractéristiques de la main-d'œuvre à l'exploitation des ressources naturelles, en passant par les problématiques régionales. Bref, les dossiers sur lesquels la FCCQ se penche sont très variés et ont une

importance considérable dans de nombreux secteurs liés au commerce, à l'administration des entreprises et à la représentation (Fédération des chambres de commerce du Québec, 2011).

Les entrevues menées auprès des répondants, avaient comme objectif de décrire ces associations et leurs activités en fonction de certains concepts définis dans le modèle opératoire présenté dans les pages précédentes. Lors des entrevues, nous avons également tenté d'identifier des dossiers ou des politiques sur lesquelles les organisations sont intervenues au cours des dernières années ou sur lesquelles elles travaillent actuellement (les régimes de retraite par exemple). Nous avons laissé aux répondants le soin de soulever des thématiques, sans leur poser de questions trop directives et ce, afin de comparer leurs réponses et vérifier si elles concentrent leurs activités autour d'enjeux similaires.

L'analyse effectuée se situe tout à la fois au niveau macroéconomique, mésoéconomique et microéconomique. Alors que l'étude des moyens adoptés pour influencer les politiques publiques fait référence au niveau macro, les démarches entreprises pour influencer les institutions du marché du travail, considérées comme des intermédiaires entre l'État et les milieux de travail, se situent plutôt au niveau méso. Enfin, les actions entreprises afin d'influencer les relations de travail ou la négociation collective sont plutôt représentatives du niveau micro. Les quatre associations patronales ont été choisies selon une méthode non probabiliste, l'échantillonnage par choix raisonné. Cela a permis de retenir celles qui sont les plus représentatives de leur population, notamment par leur caractère exemplaire. En effet, ces associations provinciales sont les plus importantes en ce qui concerne la force de leur membership, leurs activités et leur rayonnement, c'est pourquoi il est pertinent de les étudier. Elles sont également représentées toutes les quatre au sein de la Commission des partenaires du marché du travail du Québec et du Comité consultatif du travail et de la main-d'oeuvre. Cette méthode convient donc parfaitement au type de recherche choisi, et ce même si les méthodes probabilistes permettent généralement une extrapolation plus juste des résultats à la population, (Gavard-Perret et Aubert, 2008 : 127), parce que cette population est très faible justement. Elle ne comprend qu'environ six associations. Par souci d'exhaustivité, il importe de mentionner les organisations qui sont laissées de côté, soit le Réseau des femmes d'affaires du Québec (RFAQ) ainsi que le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec

(RJCCQ). La première est très spécifique et de moindre influence, tandis que la deuxième s'apparente à la Fédération des chambres de commerce du Québec, les membres y étant admissibles en fonction de leur âge (ils doivent avoir moins de trente-cinq ans). Il apparaît donc logique de choisir les associations qui feront partie de l'échantillon plutôt que de laisser le hasard en décider. Qui plus est, le membership des associations retenues, n'étant pas réservé aux femmes ou aux jeunes uniquement, est le plus inclusif, ce qui leur confère un intérêt supplémentaire.

2.7 Méthode de collecte de données (instrument d'observation)

La grille d'entrevue semi-directive a constitué un cadre permettant de structurer les entretiens afin de s'assurer que les répondants fournissent des informations permettant de mesurer les indicateurs identifiés au chapitre précédent. L'objectif poursuivi était de vérifier si les propositions formulées en début de recherche sont confirmées en prenant la mesure des indicateurs qui constituent la manifestation des concepts dans la réalité.

Il a également fallu prendre en considération une difficulté directement liée à ce type de collecte de données. Puisque l'entrevue semi-directive est une méthode qui laisse une relative liberté au chercheur et au répondant, il est important de mener cette dernière de manière rigoureuse afin qu'elle ne se transforme pas en monologue du répondant ou en simple conversation entre les deux personnes impliquées. Bref, il a été nécessaire de traiter les entrevues avec beaucoup de sérieux, tant au moment de recueillir les propos qu'au moment de les retranscrire ou de les analyser.

Les propos de l'interviewé sont toujours liés à la relation spécifique qui le lie au chercheur et ce dernier ne peut donc les interpréter valablement que s'il les interprète comme tels. L'analyse d'un entretien doit donc comprendre une élucidation de ce que les questions du chercheur, la relation d'échange et le cadre de l'entretien induisent dans les propos de son interlocuteur. Considérer ces derniers indépendamment d'un contexte aussi marquant serait faire preuve d'une grande naïveté épistémologique (Quivy et Van Campenhoudt, 2006 : 176).

Les auteurs mettent donc en garde contre ce biais particulier, qui pourrait influencer l'interprétation des résultats. Le chercheur conscient de l'importance de tenir compte du contexte de l'entrevue dans son analyse tire certainement de meilleures conclusions, plus nuancées du moins.

Enfin, certaines informations présentées sur le site Internet des quatre associations patronales ont été utilisées à l'occasion afin de soutenir nos propos ou de bonifier la réflexion sous-tendant certaines conclusions lorsque cela était nécessaire. Ainsi, quand l'information obtenue lors des entrevues était incomplète, le contenu des sites Internet a été mis à profit. L'utilisation de données provenant de diverses sources, dans ce cas-ci les entrevues et les sites Internet, est d'ailleurs l'une des caractéristique des études de cas (Yin, 1994 : 13).

2.8 Validité de la recherche

Cette recherche se doit d'être évaluée en regard de sa validité interne et externe. Il est tout particulièrement pertinent de s'interroger sur ces deux dimensions du concept de validité lors de la planification et de la préparation du projet, mais également lors des autres étapes de celui-ci. Le concept de validité donne à la recherche universitaire sa pertinence au yeux du chercheur lui-même, mais également vis-à-vis la communauté scientifique. La validité interne est « la capacité à attribuer les résultats observés aux variables explicatives analysées par le chercheur et non pas à d'autres variables » (Gavard-Perret et Aubert, 2008 : 68). Plus le chercheur est en mesure de contrôler les variables et l'environnement, plus grande sera celle-ci. D'autre part, la validité externe est la capacité de généraliser les résultats obtenus à la population ainsi qu'à des contextes différents de celui qui est étudié (Gavard-Perret et Aubert, 2008 : 68).

Plusieurs critères permettent de déterminer si une recherche possède une validité interne significative. Premièrement, puisque le construit théorique qui en constitue les fondements est solide, les bonnes déductions de départ devraient être faites. Deuxièmement, des propositions de recherche pertinentes doivent avoir été déduites de la théorie, dans le respect des règles méthodologiques. Troisièmement, la structure de la preuve, autrement dit le design de la recherche, doit être bien conçu. Enfin, les analyses doivent être faites dans les

règles de l'art afin de s'assurer que les conclusions en soient bien tirées. Toutes ces caractéristiques devraient être réunies dans le cas présent, il est donc possible d'affirmer sans se tromper que la recherche aura une bonne validité interne.

Aussi, puisque le cadre théorique n'a pas été développé expressément pour l'étude des associations patronales québécoises, il est possible de supposer que la validité externe de la recherche est présente à un degré assez élevé. Il sera donc possible de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble de la population, c'est-à-dire à l'ensemble des associations patronales québécoises qui exercent leurs activités et qui représentent des membres à l'échelle provinciale.

2.9 Plan d'analyse

L'instrument de mesure utilisé a été mis au point quelques semaines avant que nous ne procédions à la collecte des informations sur le terrain. Il s'agit d'une grille d'entrevue semi-directive, permettant de prendre la mesure des indicateurs présentés précédemment. Celle-ci renferme des questions portant sur les divers aspects de la logique de représentation, de la logique d'action et des ressources de pouvoir que nous voulions approfondir (voir annexe 1). Nous avons utilisé une grille existante, dont nous avons adapté certaines questions afin de pouvoir recueillir des informations précises nous permettant d'élaborer des pistes de réponses en lien avec notre question de recherche. Le but était également de nourrir notre réflexion sur les organisations patronales provinciales en général.

Notre plan d'analyse pour sa part s'est articulé en trois étapes. La première d'entre elles, la constitution des données, a permis de bâtir un corpus d'informations à partir duquel il a ensuite été possible de travailler. C'est à partir de cette banque de données que l'interprétation a eu lieu dans un deuxième temps. L'analyse de contenu (pour les entrevues) et l'analyse documentaire (pour les données secondaires) ont été effectuées tour à tour. Nous avons rédigé des verbatim en transcrivant fidèlement les entrevues enregistrées numériquement. La préparation de ces documents nous a donné l'occasion de mieux connaître la matière avec laquelle nous avons dû travailler par la suite. Les textes ainsi obtenus ont été découpés en unités, correspondant aux réponses obtenues pour chacun des indicateurs (celles-

ci ont ensuite été rassemblées). Enfin, il importe de préciser que cette première étape a été amorcée à l'hiver 2010-2011, bien avant que les entrevues n'aient lieu, alors qu'un groupe d'étudiantes de la maîtrise à l'École de relations industrielles a procédé au recensement de certaines informations disponibles sur les sites web des associations patronales québécoises, notamment sur les quatre associations que nous étudions plus spécifiquement.

La deuxième étape correspond à la description des données. Pour chacune des entrevues, nous avons utilisé un tableau dans lequel nous avons regroupé les réponses obtenues en fonction de l'indicateur qu'elles permettent de mesurer. De plus, puisque la méthode d'entrevue semi-directive est liée dans presque tous les cas à une technique d'analyse de contenu (Quivy et Van Campenhoudt, 2006 : 176), nous avons effectué une présentation factuelle et descriptive des résultats, indicateur par indicateur, comme cela est couramment effectué dans le cas de données quantitatives. Cette description est réalisée de manière distincte pour chacune des associations faisant partie de l'échantillon, autrement dit, pour chacun des cas.

Enfin, la troisième étape est celle de l'analyse des données. Elle a eu lieu au cours du printemps 2013 à l'aide de la méthode de l'appariement logique. Les phénomènes observés sont donc comparés aux phénomènes prédits. En d'autres termes, les propositions de recherche sont confrontées aux données recueillies. Cette démarche a permis de préciser certaines des propositions de recherche et d'établir des nuances, ce qui permet une analyse plus pointue. De plus, c'est également lors de cette étape que les résultats obtenus pour chacune des quatre organisations patronales sont mis en perspective les uns par rapport aux autres afin de faire ressortir les tendances générales et les disparités fondamentales lorsqu'il y en a.

Ces trois étapes sont inspirées de celles présentées par M.B. Miles et A.M. Huberman, dans leur livre intitulé *Analyse des données qualitatives*. Celles-ci sont « 1) la condensation des données qui passe par leur réduction et leur codage; 2) la présentation des données; 3) l'élaboration et la vérification des conclusions » (Gavard-Perret et Aubert, 2008 : 249). La première de ces étapes ne correspond par tout à fait à celle que nous avons retenue puisque la

quantité de données à analyser justifiait le choix d'une approche moins formelle, mais tout aussi efficace, cela va sans dire.

Chapitre 3 : Résultats et analyse

3.1 Apport des intervenants rencontrés lors des entrevues

La recherche sur le terrain effectuée entre les mois de mai et d'octobre 2012 nous a donné l'occasion de rencontrer des intervenants impliqués de très près dans la gestion et l'administration de certaines organisations patronales provinciales. Sept entrevues ont été menées auprès de répondants issus des quatre associations étudiées, soit le Conseil du patronat du Québec, les Manufacturiers et exportateurs du Québec, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante et la Fédération des chambres de commerce du Québec. Ces entretiens nous ont permis d'amasser une quantité considérable d'informations qui sera utilisée afin de prendre la mesure des indicateurs identifiés dans le second chapitre de cette recherche. Enfin, les répondants ont pu tirer profit de la nature semi-directive des entrevues afin d'aborder spontanément certaines thématiques qui les touchent tout particulièrement. Dans le but de respecter le caractère confidentiel des entretiens, l'usage du masculin sera préconisé dans les pages suivantes, et ce afin que les répondants ne puissent pas être identifiés. De plus, chaque association sera désignée par une lettre (A, B, C et D) et les répondants au sein de chacune d'entre elles par une lettre doublée d'un chiffre (A2, B1, etc.). Enfin, précisons que des entrevues ont eu lieu avec trois répondants de l'association A, un répondant de l'association B, un répondant de l'association C et deux répondants de l'association D.

Les organisations patronales québécoises se distinguent les unes des autres, tant par la mission fondamentale qu'elles se sont donnée que par les moyens qu'elles mettent en œuvre afin de la remplir. Leur logique d'action est ainsi déterminée par une multitude de facteurs, dont l'importance relative est variable dans le temps, ainsi qu'en fonction du contexte politique, économique et social. L'un des intérêts d'une recherche telle que la nôtre étant de mieux comprendre les mécanismes qui déterminent le comportement de l'acteur patronal organisé dans le système de relations industrielles québécois, il est tout à propos de se pencher en profondeur sur la manière dont il s'y prend. Avant tout, il importe d'identifier en quoi consiste essentiellement ce système.

3.2 Le système de relations industrielles québécois : mise en contexte

Le système de relations industrielles québécois se trouve au cœur de notre recherche, puisqu'il constitue la scène où l'acteur patronal exerce sa logique de représentation et sa logique d'action. C'est aussi le lieu où il met à profit ses ressources de pouvoir. Il constitue donc le contexte externe permettant aux relations et aux interactions étudiées dans ce mémoire de se développer. Mais comment le décrire de manière plus précise, alors qu'il est lui-même en constante évolution?

Trois acteurs évoluent au sein du système de relations industrielles québécois : les employeurs, les travailleurs et l'État. Les deux premiers peuvent être considérés sous leur forme individuelle ou associative (syndicats et organisations patronales). L'État joue pour sa part le double rôle d'employeur et de législateur (Boivin, 1987 : 189). Il est donc responsable de veiller à ce que les ressources humaines disponibles au sein de la société soient utilisées de manière optimale, il traite des dossiers de relations de travail et de ceux portant sur les conditions de travail, il s'assure que le cadre législatif soit approprié et respecté et, en tant qu'employeur, il gère les dossiers de relations industrielles qui le touchent directement (Boivin, 1987 : 188-189). L'étendue des responsabilités de l'État l'expose à des pressions de la part des autres acteurs :

Le lobbying et l'action politique exercés par les deux autres agents [les employeurs et les travailleurs] sont donc des activités aussi importantes que la négociation collective pour bien comprendre la dynamique du système de relations industrielles, car ils visent à influencer l'élaboration des politiques publiques dans le sens de leurs intérêts particuliers, peu importe que ces politiques touchent les marchés du travail, les normes minimales, ou le fonctionnement des règles du jeu de la négociation collective. (Boivin, 1987 : 189)

Les employeurs et les travailleurs peuvent donc influencer les décisions prises par l'État dans ses divers domaines d'intervention, mais encore faut-il qu'ils sachent comment s'y prendre. Le succès de leurs interventions dépend donc de plusieurs facteurs, notamment du contexte économique.

La crise économique récente qui a touché l'Amérique du Nord a engendré des changements importants dans le système de relations industrielles, tout particulièrement en ce qui a trait à la qualité des emplois, à la gouvernance dans les entreprises, à la diversité de la main-d'œuvre ainsi qu'à la représentation des employés (Saba, 2012). Le Québec n'a pas été épargné, bien qu'il ait su faire face à la crise mieux que les autres sociétés nord-américaines (Saba, 2012 : 30). Dans ce contexte, « les gouvernements se laissent tenter et réagissent favorablement aux pressions du patronat qui revendique moins de charges sociales et une plus grande flexibilité de la relation relative aux conditions de travail » (Saba, 2012 : 31). L'acteur patronal jouit de conditions favorables pour exercer son influence. Sous sa forme organisée, il exerce donc des activités de lobbying, tant sur la scène politique provinciale que fédérale.

3.3 Législations provinciale et fédérale sur le lobbying

Loin d'être illégal, même s'il a souvent mauvaise réputation, le lobbying est balisé juridiquement au Québec depuis 2002 par la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbying*, dont le but est d'encadrer et d'assurer la transparence des pratiques (L.R.Q., c.T-11.0.11). Les activités de lobbying, aussi appelées *relations gouvernementales*, peuvent être simplement définies comme étant « toutes les communications orales ou écrites avec un titulaire d'une charge publique en vue d'influencer ou pouvant raisonnablement être considérées, par la personne qui les initie, comme étant susceptibles d'influencer la prise de décisions » (L.R.Q., c.T-11.0.11, art. 2). La loi définit trois catégories de lobbyistes, soit les lobbyistes-conseils, les lobbyistes d'entreprise et les lobbyistes d'organisation, qui sont présents dans les organismes à but non-lucratif (L.R.Q., c.T-11.0.11, art. 3).

Peu importe la catégorie à laquelle il appartient, le lobbyiste doit être inscrit au registre des lobbyistes afin d'avoir le droit de pratiquer ses activités professionnelles (L.R.Q., c.T-11.0.11, art. 8). Le commissaire au lobbying détient le pouvoir de radier du registre ou de refuser d'y inscrire le lobbyiste qui commet une faute ou un manquement grave ou qui ne respecte pas le code de déontologie de sa profession (L.R.Q., c.T-11.0.11, art. 53). Depuis 2002, les professionnels qui exercent des activités de ce type sur la scène politique québécoise doivent donc rendre des comptes sur leurs pratiques, qui doivent être saines et transparentes.

Au Canada c'est la *Loi sur le lobbying*, adoptée en 1985 (L.R.C., 1985, ch. 44), qui encadre la profession et définit les activités de lobbying. Elle en reconnaît la légitimité et vise à en rendre les pratiques plus transparentes. Ainsi, un commissaire au lobbying, nommé pour un mandat de sept ans par le gouverneur en conseil, est responsable d'administrer les diverses dispositions présentes dans la loi (L.R.C., 1985, ch. 44, art. 4.2). Celles-ci contraignent les lobbyistes-conseil et les lobbyistes salariés (les personnes morales ou les organisations) à fournir certains renseignements portant notamment sur leur identité, sur leur employeur le cas échéant, ainsi que sur leurs activités (L.R.C., 1985, ch. 44, art. 5 et 7), qui sont consignés dans un registre public administré par le commissaire au lobbying. Il doit également établir un code de déontologie pour la profession (L.R.C., 1985, ch. 44, art. 10.2), mener des enquêtes lorsque cela est nécessaire (L.R.C., 1985, ch. 44, art. 10.4), préparer des rapports qui seront présentés au Parlement (L.R.C., 1985, ch. 44, art. 11.) et administrer les infractions et les peines (L.R.C., 1985, ch. 44, art. 10.4 (7) et (8)).

La *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme* et la *Loi sur le lobbying* visent donc à encadrer la profession sur les scènes provinciale et fédérale. Elles mettent en place des règles que les lobbyistes doivent suivre afin d'assurer la transparence de leurs pratiques. Les associations d'employeurs, qui sont des lobbyistes d'organisation, n'échappent pas aux prescriptions de ces deux lois. De plus, comme certaines d'entre elles exercent des activités sur la scène fédérale, elles se doivent d'être bien informées de leurs obligations vis-à-vis les deux paliers gouvernementaux.

3.4 Présentation des résultats

3.4.1 Logique de représentation

Les répondants se sont prononcés sur de nombreux thèmes liés à la logique de représentation de leur association patronale. Le tableau V présente de manière synthétique les principales dimensions de la logique de représentation pour chacune des associations patronales québécoises étudiées. Bien entendu, seules les informations ne permettant pas d'identifier les associations apparaissent dans ce tableau. C'est notamment pour cette raison que celui-ci inclut seulement les dimensions principales de la logique de représentation plutôt que les indicateurs. Le tableau met donc en évidence une certaine homogénéité entre les quatre

associations. Les explications présentées ci-dessous permettront toutefois de nuancer ce portrait.

Tableau V : Les dimensions de la logique de représentation par association

Dimensions de la logique de représentation	Identification de l'association			
	Association A	Association B	Association C	Association D
Type de membership	Associatif et/ou Corporatif	Associatif et/ou Corporatif	Associatif et/ou Corporatif	Associatif et/ou Corporatif
Portée géo-économique	Principalement provinciale	Principalement provinciale	Principalement provinciale	Principalement provinciale
Valeurs et idéologie	Ouverture, responsabilité, transparence, intégrité, avancement économique	Liberté de commerce, libre-échange	Libre-entreprise	Rigueur, pragmatisme, responsabilité, créativité, croyance en l'entrepreneuriat, ouverture, passion, engagement
Type de représentation	Sur le marché du travail et au sein de l'économie	Sur le marché du travail et au sein de l'économie	Sur le marché du travail et au sein de l'économie	Sur le marché du travail et au sein de l'économie

Tous les répondants ont décrit le membership de leur organisation comme étant associatif ou corporatif, mais jamais individuel. Leurs membres représentent donc une entreprise particulière, peu importe sa taille, ou une association regroupant des employeurs dans un secteur d'activité ou dans un domaine précis. Les membres peuvent être issus d'un secteur particulier, lorsque c'est le propre de l'association de représenter un secteur plutôt qu'un autre, mais plus souvent qu'autrement, ils proviennent d'horizons divers, ce qui ne les empêche pas d'avoir des intérêts communs. Ils peuvent également représenter une chambre de commerce ou un regroupement de chambres de commerce. Les informations portant sur la nature du membership sont disponibles sur les sites Internet des associations et ce, bien que la liste des membres ne soit pas toujours publiée.

Le site Internet joue ainsi un double rôle d'outil d'information et de vitrine promotionnelle favorisant le recrutement de nouveaux membres. En plus de présenter les différents types de membership qu'elles offrent, certaines des associations font la promotion des avantages, tels que des rabais corporatifs, dont les membres peuvent bénéficier. Cela peut être lié au fait que certains d'entre eux adhèrent pour les « mauvaises raisons », comme l'explique le répondant B1. Ces raisons peuvent être d'ordre pécuniaire, notamment liées à l'obtention de rabais octroyés lorsqu'ils s'inscrivent à des activités de formation. Ceux-là risquent de ne pas renouveler leur membership d'une année à l'autre si l'organisation ne met pas en place des mécanismes de rétention efficaces.

Les entrevues ont permis de mettre en évidence plusieurs facteurs d'attraction considérés comme étant des incitatifs à l'adhésion des membres. Les répondants de l'association A ont mentionné l'importance du rôle joué par leur association dans la défense des intérêts économiques et dans le développement, le réseautage, le partage d'information, la formation et la défense de leurs droits dont bénéficient les membres, l'accès à certaines personnes clés, l'importance de l'approche non-idéologique adoptée et l'apport du président. Cette grande diversité des facteurs d'attraction témoigne de l'hétérogénéité des intérêts.

Le répondant B1 a souligné pour sa part le rôle joué par son association dans la croissance du secteur économique dont sont issus ses membres ainsi que dans la défense de leurs intérêts. Au fil des années, l'association pour laquelle il travaille a développé une visibilité et une crédibilité importantes auprès du gouvernement. La voix qui est donnée à ses membres n'est donc pas négligeable.

Les quatre organisations patronales ont un niveau de représentation pouvant être considéré comme québécois, puisqu'elles sont actives principalement sur la scène provinciale. Certaines d'entre elles représentent toutefois les intérêts de leurs membres sur d'autres tribunes géo-économiques. Ainsi, deux d'entre elles sont des divisions provinciales d'associations actives sur la scène canadienne. Dans un cas, le bureau d'Ottawa est responsable des activités de lobbying sur la scène fédérale. Dans un autre cas, l'association est plutôt une division d'une organisation canadienne. Une troisième association pour sa part

exerce ses activités simultanément sur les scènes canadienne et québécoise et ce, dans des proportions respectives d'un tiers contre deux tiers. Enfin, une association représente les intérêts de ses membres sur la scène fédérale dans certains dossiers, notamment sur ceux touchant des industries particulières, les finances, la consultation budgétaire, le patrimoine et les ressources humaines (en ce qui concerne les fonds de pension par exemple). Les interventions de cette association se font dans une proportion de quinze à vingt pourcent sur la scène fédérale, tandis que le reste des activités est concentré plus spécifiquement au Québec.

Questionnés sur les politiques mises en place au sein de leur association, plusieurs des individus interviewés, à l'instar du répondant C1, ont souligné que les membres n'ont pas de directives précises à suivre. Le répondant A2 précise qu'il n'y a pas de « ligne de parti » au sein de son association. Le répondant A3 souligne toutefois que les membres du conseil d'administration suivent une formation portant sur la manière de se comporter dans une perspective de gouvernance. Le répondant B1 s'exprime de manière plus étoffée sur le sujet. Il précise qu'il n'y a pas de directives données aux membres. La rétention est déjà un défi en soi et elle serait encore plus difficile à assurer s'il fallait leur dire quoi faire. Bien sûr, il est parfois embarrassant qu'un membre exprime publiquement une position contraire à celle de l'association, mais c'est une situation inévitable. Pour faciliter les échanges, l'association B informe régulièrement ses membres, ce qui les incite à entrer en communication avec les administrateurs quand ils se rendent compte que leur position diffère. L'association est donc mise au fait de l'existence de divergences d'opinions, ce qui favorise le dialogue. Enfin, le répondant D2 a souligné le manque de légitimité qu'aurait son association si des directives à suivre étaient données à ses membres : « On a aucun rôle, on a aucun pouvoir de dire à l'entreprise " On vous demande de toujours être d'accord avec nous et on vous demande quand vous parlez à vos employés, de tenir tel langage ", non ». La liberté d'expression des membres est donc préservée au sein des quatre organisations.

Les répondants ont été interrogés sur les comportements et les croyances de leur association ainsi que sur la philosophie qu'elle défend habituellement. L'association A a régulièrement recours aux médias traditionnels ainsi que, de plus en plus, aux médias sociaux. L'association met également à profit le réseau de contacts d'affaires et de contacts politiques

dans lequel elle s'inscrit. Ainsi, le répondant A1 consacre beaucoup de temps à rencontrer de ses membres, des intervenants, des fonctionnaires, des parlementaires, des membres du cabinet de tel ou tel ministre, ainsi que des gens qui se retrouvent, tout comme lui, dans les commissions parlementaires. Ces rencontres lui permettent de faire connaître ses positions en les étoffant d'arguments, de chiffres et de comparaisons, ce qui peut avoir pour effet de créer un phénomène de « réverbération et de percolation ». Plus les idées et les positions de l'association sont partagées avec les intervenants de divers milieux, plus il y a de chances qu'un ministre, de bouche à oreille, en ait entendu parler, ce qui est bénéfique pour l'organisation.

Toujours en ce qui concerne les croyances et la philosophie défendues, le répondant B1 souligne le souci de son association d'incarner des valeurs telles que le libre-développement des entreprises, la libre-circulation des biens, des personnes et des capitaux et ce, de manière durable. Le développement durable dont il est question ici fait référence au développement économique des individus dans un environnement préservé. Les comportements adoptés visent donc cet objectif prioritaire. Les positions prises doivent être fondées sur l'ensemble des valeurs dont s'est dotée l'organisation et qui lui fournissent une grille d'analyse, ainsi que sur le point de vue des membres. De plus, l'association identifie des membres concernés de près par certaines problématiques, une nouvelle législation par exemple, et elle les invite à donner leur avis. Dans ces dossiers, le point de vue de quelques membres seulement est donc sollicité explicitement, notamment par sondage.

Le répondant D1 souligne l'importance de l'aspect collectif et coopératif de sa mission actuelle, alors qu'elle était auparavant axée principalement sur le lobbying. Les valeurs actuelles sont sous-tendues par cinq stratégies principales : la participation active et engagée dans des organisations et débats, le développement de contenus pertinents et pragmatiques dans ses domaines d'intervention prioritaires, la représentation efficace et mobilisatrice auprès des parties prenantes, la communication dynamique et constructive avec ses publics cibles et une association en santé et à valeur ajoutée pour ses membres et pour l'ensemble de la société. Enfin, le répondant D2 soutient que les valeurs mises de l'avant par son association se traduisent par des actions concrètes.

Les moyens décrits dans les paragraphes précédents mis en œuvre par les associations patronales se situent en continuité avec la mission qu'elles se sont données et qu'elles présentent sur leur site Internet. Celle-ci consiste essentiellement à soutenir le développement de leurs membres au sein des différents secteurs auxquels ils appartiennent et elle prend forme à travers certains objectifs spécifiques sur lesquels les associations effectuent un travail de longue haleine. Il suffit de penser aux démarches entreprises dans le but d'aider les membres à se développer dans une situation de concurrence nationale et internationale ou aux efforts mis en œuvre dans le but d'alléger le fardeau réglementaire ou de soutenir le réseau qu'ils constituent. Tous ces éléments contribuent à concrétiser leur mission, en l'amarrant à des problématiques réelles vécues par les membres. Cette cohérence entre les comportements, les croyances et la philosophie des associations et l'énoncé de leur mission contribue à asseoir cette dernière au cœur de leurs préoccupations.

Les associations patronales étudiées sont vouées à la défense des intérêts de leurs membres sur le marché du travail et au sein de l'économie en général. En effet, les informations partagées par les répondants nous permettent de déterminer qu'elles ne concentrent pas leurs efforts à la défense des intérêts des membres sur le marché du produit, ni sur ces deux marchés simultanément. Ainsi le répondant A1 précise que son rôle est notamment de sensibiliser les élus et les médias aux préoccupations des membres et à leur faire comprendre leur position. Au sein de l'association A, des dîners-conférence sont parfois organisés afin que les membres corporatifs et parfois ceux du conseil d'administration puissent rencontrer des personnalités politiques influentes (le ministre des Finances québécois, un député fédéral, etc.). L'association C, en plus d'exercer des activités de lobbying, offre des services à ses membres. Une équipe d'employés leur fournit donc des renseignements, notamment en matière de ressources humaines et de relations de travail (congédiements, équité salariale, cotisations salariales). Enfin, le répondant D1 précise que la mission de son organisation est « de s'assurer que les entreprises et les employeurs puissent disposer au Québec des meilleures conditions possibles ». Pour atteindre cet objectif, son association s'intéresse aux questions de capital depuis plus de quarante ans. Elles s'inscrivent dans ce qu'il appelle le *core business* de son association. Il s'agit donc d'un élément tout à fait central des activités de l'organisation D.

Les valeurs défendues par ces quatre associations couvrent un large spectre. Ainsi, l'association A fait la promotion de l'ouverture, de la responsabilité, de la transparence et de l'intégrité, une vision revisitée dans son plan stratégique 2012-2020. L'avancement économique du Québec a également été identifié comme étant une valeur importante selon le répondant A3. Le répondant A1 apporte quelques précisions à ce sujet : « On ne veut pas de la paralysie, on ne veut pas de l'immobilisme, on ne veut pas des fausses excuses qui mettent tout dans des moratoires puis qui abandonnent les possibilités du Québec ». Cette association travaille donc à défendre le développement économique du Québec en tenant compte non seulement des communautés, mais également de l'environnement. Enfin, questionné sur les valeurs de son association, le répondant A2 a énoncé les principes de ce qu'il appelle l'*advocacy*, qui consiste selon lui à veiller aux intérêts des membres et à être à l'écoute de leurs préoccupations. Les actions menées ne sont pas teintées de considérations idéologiques. L'association A se soucie donc de représenter ses membres de manière pragmatique selon ce répondant.

Le répondant B1 énonce plutôt deux principes fondamentaux défendus par son association, la liberté de commerce et le libre-échange et ce, dans le but de favoriser la prospérité économique et le libre-développement des entreprises. Elle n'est pas dirigée de manière idéologique elle se veut non-partisane, à la différence des *think tanks* d'ailleurs. Elle peut néanmoins être considérée comme étant de centre-droit sur l'échelle idéologique. Le répondant B1 soutient que les entreprises membres ne raisonnent toutefois pas en ces termes. Elles ont des considérations pratico-pratiques liées à leurs activités quotidiennes.

Le répondant C1 précise quant à lui que la raison d'être de son association est de préserver un système de libre-entreprise, sans élaborer davantage. Enfin, le répondant D1 soutient que les valeurs de son association sont étroitement liées à l'objectif de pragmatisme qu'elle s'est donnée. Dans ce contexte, les valeurs défendues sont nombreuses : la rigueur et le pragmatisme, bien évidemment, la responsabilité, la créativité, la croyance en l'entrepreneuriat, la solidarité (tant avec la société qu'entre les associations d'employeurs), l'ouverture, la passion et l'engagement. Ces valeurs ont été définies lors de l'élaboration de son plan stratégique 2010-2013. Le répondant D2 abonde lui aussi en ce sens puisqu'il définit

les valeurs de son association comme étant les valeurs modernes du monde patronal, qui relèvent de la compétitivité, de l'innovation, de l'harmonie et de la paix dans le monde du travail. De nos jours, la concertation a pris le dessus sur la confrontation et les valeurs de l'association doivent respecter ce changement de paradigme. Enfin, du point de vue idéologique, l'association D ne se situe ni à gauche ni à droite selon le répondant D1. Son idéologie est plutôt de centre-droit, tout comme celle de l'association B d'ailleurs.

Afin de mesurer la cohésion interne des associations, des questions portant sur le sentiment d'appartenance et le partage d'une identité collective ont été posées aux candidats. Le répondant A1 soutient que le sentiment d'appartenance des membres est variable et qu'il dépend notamment de leur proximité avec l'association. Ainsi, les membres les plus actifs le ressentiraient plus fortement que les autres. Le constat du répondant A2 est relativement positif. Celui-ci soutient qu'en général, les membres ressentent de la fierté envers leur association et la visibilité dont elle jouit. La réputation du président de cette association ainsi que le leadership dont il fait preuve peuvent être considérés comme des éléments rassembleurs, en plus d'être des facteurs d'attraction. Pourtant, quand les membres sont placés en situation de choix, c'est l'appartenance à leur région qui est déterminante plutôt que l'appartenance à l'organisation elle-même. Enfin, l'adhésion volontaire des membres et la capacité de l'association à défendre leurs intérêts constituent des éléments favorisant la cohésion du groupe selon le répondant A3.

Le répondant B1 considère que les éléments liés au sentiment d'appartenance et au partage d'une identité collective constituent des défis habituels pour les associations d'entreprises. Lorsque les membres adhèrent au groupe et sont informés des positionnements de celui-ci, le sentiment d'appartenance qui est généré est assez variable et il est un gage de la pérennité de l'association. Comme l'association B existe depuis environ cent quarante ans (certains membres en font partie depuis plus de cent ans) le répondant B1 soutient qu'elle a « su générer un certain engagement autour des principaux points d'action ». Les membres qui y adhèrent et qui y restent sont habituellement en accord avec la mission et les valeurs de l'association. Il estime qu'il y a environ quinze pourcent des membres qui quittent l'association chaque année, mais qu'un noyau dur reste toujours en place et participe aux

comités. D'autres ne s'identifient pas aux actions posées tandis que certains, comme nous l'avons expliqué un peu plus haut, ont une vision utilitariste de leur membership. Ils tirent donc profit des avantages financiers liés à leur adhésion tels que des réductions sur les tarifs de certaines formations, mais ils ne s'intéressent pas à la dimension politique de l'association.

Selon le répondant C1, le sentiment d'appartenance des membres de son association est lié à sa mission. Puisqu'ils sont issus de divers secteurs d'activités, ils se rallient donc autour de celle-ci, qui consiste à défendre leurs intérêts auprès des différents paliers de gouvernement.

Enfin, le répondant D1 soutient qu'il est impossible pour une association telle que la sienne, de rassembler les membres autour d'une identité collective à laquelle tout le monde se rallierait. Il croit qu'au sein d'« une organisation qui représente des membres, ça ne veut pas dire qu'il y a unanimité », ce qui l'amène plutôt à chercher le consensus ou la majorité consensuelle plutôt que l'unanimité. Pour ce faire, l'association consulte ses membres régulièrement. L'homogénéité de statut liée au fait que tous les membres sont des employeurs facilite quelque peu l'atteinte du consensus.

Enfin, certaines des questions posées lors des entrevues portaient sur la vitalité délibérative des associations. L'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de la participation des membres permet de prendre la mesure de cette dernière. Ainsi, le conseil d'administration de l'une des associations regroupe près de soixante-dix personnes. De ce nombre, environ quarante personnes sont présentes lors de chaque rencontre. La sélection et l'élection de ces membres est un long processus au cours duquel des représentants de diverses catégories, qui doivent également être des membres de l'association, sont élus. Leur candidature doit être retenue, dans un premier temps, par un comité de mise en candidature. Celui-ci y travaille durant les mois d'été et il a également la mission de s'assurer que les membres actuels du conseil d'administration sont intéressés à poursuivre leur mandat. Une sélection est ensuite faite afin d'assurer une diversité sectorielle au sein de cette instance. Il y a également un bureau de direction. Les membres sont consultés par sondage par courriel avant

les rencontres du conseil d'administration. Ils sont préparés et ont pris connaissance de la documentation qui leur a été fournie en vue de la réunion.

Un répondant de cette association soutient que les membres de son organisation participent à l'agenda stratégique. Il qualifie la qualité de leur engagement d'excellente, en rappelant qu'ils agissent bénévolement. Les membres qui s'impliquent investissent des heures facturables dans les activités de l'association et ce, en plus de payer leur membership, ce qu'il considère comme une preuve de la qualité de leur engagement. Cette implication permet à l'association d'exister et la fait vivre « par procuration », pour reprendre ses mots exacts. Ce sont donc les membres qui « inspirent [l'association] sur les voies à poursuivre ». Pour un autre répondant l'enthousiasme et l'intérêt des membres sont des indicateurs assez fidèles de la qualité de leur engagement : « [ils] sont présents et tu vois qu'ils veulent. Ils viennent à la table, ils ont des opinions ». Un autre répondant souligne le désir de cette association de mêler les membres au conseil d'administration, car les deux catégories principales évoluent séparément l'une de l'autre habituellement au sein de l'association. Selon lui, les membres se mobilisent lorsque les problématiques touchent leur région, mais pas nécessairement au sujet des grands enjeux. Leurs objectifs sont individualistes. Ils désirent donc que l'association se fasse connaître afin que cela puisse leur être profitable, mais en contrepartie, ils ne la soutiennent pas beaucoup lorsque leur aide est nécessaire. Selon lui, les membres s'impliquent et valident les positions de l'association, mais ils ne participent pas à l'agenda stratégique à proprement parler.

Au sein d'une deuxième association, la vitalité délibérative se manifeste de diverses manières. Comme elle est en quelque sorte une division de l'association canadienne qui lui est semblable, le conseil d'administration est canadien et les obligations légales qui y sont liées sont nationales. Il existe tout de même un conseil d'administration québécois, dont le rôle est celui d'un comité consultatif. Les états financiers ainsi que des dossiers de ressources humaines lui sont présentés. Il émet aussi des recommandations validées par le conseil d'administration national. Le président du conseil d'administration québécois siège d'office au conseil d'administration canadien.

En ce qui concerne la participation des membres, un répondant de cette association souligne que l'un des défis que son organisation essaie de relever, qui est le même pour toutes les associations patronales selon lui, est celui de parvenir à « aller chercher une participation plus élargie, plus constante dans le temps ». Or, celle-ci est inégale. Certaines se manifestent très peu et ce, jusqu'à ce qu'un dossier (projet de loi, règlement, etc.) les touche directement. Il y a également des membres qui s'impliquent de manière très régulière. Ceux-ci sont habituellement ceux qui subissent le plus fortement l'action du gouvernement. Ce répondant considère qu'il n'est pas souhaitable que ce soit le même groupe qui participe tout le temps, c'est pourquoi les membres sont conviés à participer aux événements de manière rotative. Leur implication teinte la nature de l'agenda réactif et proactif de l'organisation. Comme son nom l'indique l'agenda réactif est établi en réaction à des décisions prises notamment par le gouvernement et qui ont un impact sur les membres. L'agenda proactif consiste plutôt en des actions à poser en vue de l'accomplissement de l'agenda stratégique en tant que tel. Ainsi, la qualité de la participation des membres varie elle aussi.

Au sein d'une troisième association, le conseil d'administration est lui aussi formé de membres issus des différentes divisions provinciales. Il est donc pancanadien. Contrairement aux autres organisations étudiées, cette association consulte ses membres avant toute prise de position. Ces consultations peuvent notamment prendre la forme de sondages en ligne. Les gérants de districts ainsi que les employés des services aux entreprises, transmettent également les préoccupations ou les demandes des membres, ce qui mène parfois à la préparation d'un sondage plus vaste portant sur un dossier ou un autre. C'est de cette manière que les membres peuvent participer à l'agenda stratégique de l'organisation. Puisque les questions posées sont à choix multiples, la qualité de l'engagement des membres peut être évaluée en termes quantitatifs plutôt que qualitatifs. Le répondant soutient que le taux de participation aux sondages est habituellement assez bon.

Au sein de la quatrième association, la représentation des différentes catégories de membres au conseil d'administration n'est pas non plus laissée au hasard. Les membres sont nommés par un comité de nomination, qui veille à ce qu'il y ait une variété dans les activités et dans les fonctions occupées. Le taux de roulement annuel est d'environ vingt-cinq pourcent.

Les catégories de membres sont les suivantes : un président et chef de la direction, un président du conseil ainsi qu'un vice-président, six représentants d'associations sectorielles, dont au moins une du secteur public, six représentants d'industries qui ne se retrouvent habituellement pas dans ces associations et quatre grands employeurs (présidents ou chefs de la direction de ces entreprises). Le mandat des membres est bénévole et il est d'une durée d'un an (renouvelable trois fois), sauf en ce qui concerne le président du conseil et le vice-président dont le mandat est de deux ans (renouvelable une fois). Le président et chef de la direction a un mandat ouvert et il est un salarié. Bien entendu, tous les membres ne participent pas de la même manière aux activités et discussions du conseil d'administration et certains teintent plus que d'autres les orientations de l'association. Selon un répondant, cette situation est liée à la nature humaine et crée une dynamique dont le président doit tenir compte. De plus, le dialogue est désiré et encouragé, même s'il existe une variété de points de vue. Toujours est-il que les membres du conseil d'administration arrivent bien préparés aux réunions, qui durent près de quatre heures.

3.4.2. Logique d'action

Les entrevues réalisées ont également permis de prendre la mesure des éléments constitutifs de la logique d'action des associations patronales. Des questions portant spécifiquement sur les actions menées en matière de normes minimales, de politiques économiques et de relations de travail ont été posées aux répondants. Bien que certains d'entre eux aient peu étoffé leur réponse, plusieurs informations d'intérêt ont été amassées. De plus, la plupart des sites Internet des associations fournissent des informations complémentaires sur leur logique d'action puisque de nombreux documents officiels peuvent y être consultés et téléchargés. Les associations publient également en format papier des documents qui résument leurs prises de positions et leurs priorités dans leurs divers champs d'activité. De plus, les présidents des quatre associations sont membres votants de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), membres du groupe patronal du Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM) et membres du conseil d'administration de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST). Ils disposent donc d'une voix dans d'importants dossiers qui touchent le monde du travail et l'économie en général.

En premier lieu, tous les répondants ont affirmé que leur association intervient dans des dossiers liés aux normes minimales du travail et ce, bien que leur action puisse prendre diverses formes. Certains ont étayé leurs propos d'exemples concrets. Dans ce domaine, l'association A est consultée par l'État et présente habituellement des mémoires. Le répondant A1 soutient que cette consultation est systématique, que ce soit de manière officielle (la plupart du temps), par sa participation à un comité ou par la présentation des mémoires. Elle peut également être officieuse, lorsqu'un ministre ou un sous-ministre l'appelle directement. La participation à des commissions parlementaires se fait sur invitation, mais il arrive également que l'association s'y invite elle-même, aux dires du répondant A2. Enfin, cette organisation se targue d'aller au-devant de l'État en étant proactive plutôt que réactive et en présentant son positionnement avant même qu'il ne soit sollicité. Selon le répondant A3, il est important de représenter les intérêts des membres dans ce domaine, puisque les dossiers qui touchent les normes minimales du travail peuvent représenter des contraintes financières importantes pour eux. Les mémoires et les études préparés par l'association depuis 2006 sont disponibles sur le site Internet de l'association et ils permettent de suivre l'évolution de ses prises de position.

L'association B n'intervient pas beaucoup actuellement dans des dossiers touchant les normes minimales du travail aux dires du répondant B1. Celui-ci soutient à ce sujet qu'il n'y a pas « d'initiatives particulières » présentement. L'État a annoncé la révision du Code du travail et l'association B entend bien être active afin d'ouvrir la discussion sur plusieurs aspects du Code et non pas sur la seule question des travailleurs de remplacement. Aussi, cette organisation présente des mémoires lors de commissions parlementaires quand elle y est invitée, ce qui est habituellement le cas lorsque le sujet est pertinent. Les discussions informelles ont habituellement lieu avant l'adoption d'un projet de loi, mais l'opinion écrite de l'association est tout de même sollicitée dans un deuxième temps. Le sous-ministre et les hauts fonctionnaires consultent, souvent de façon informelle, le président de cette association. Ainsi, du lobbying est effectué de manière continue sur ce sujet.

L'association C intervient de manière réactive dans les dossiers touchant les normes minimales du travail. De plus, cette organisation exerce des activités de représentation afin de

remplir sa mission, qui est d'informer ses membres et de faire du lobbying, mais elle est « tributaire de l'agenda politique ». Ainsi, lorsque le gouvernement dépose un projet de loi et organise des consultations publiques, l'association C se manifeste afin de représenter les intérêts de ses membres. L'État la consulte de manière formelle et informelle, tout dépendant de la situation.

Enfin, des représentants de l'association D siègent, avec des partenaires, sur plusieurs organismes dont les activités touchent les normes minimales du travail. Les grands syndicats ainsi que des représentants d'organismes à but non lucratif font partie de ces partenaires. Les mémoires déposés auprès du gouvernement sont de nature publique. Ils sont déposés à la demande des ministres. L'organisation est consultée au sujet de diverses questions. L'exemple le plus récent est celui du placement syndical dans l'industrie de la construction. L'association a consulté ses membres avant de prendre position. Les dossiers sur lesquels elle se prononce touchent notamment les modifications à apporter au Code du travail, aux règlements, à la santé et la sécurité au travail et au salaire minimum. Le répondant D2 résume le rôle joué par son association, en comparant celle-ci à un « canal d'expression ». Quand les décideurs politiques ont besoin de tenir une consultation, ils n'interrogent pas des milliers de personnes, c'est pourquoi les associations telles que la sienne ont un rôle consultatif important. Elles disposent d'une voix permettant à leurs membres d'exprimer leur point de vue.

Les interventions de l'association A en matière de politiques économiques sont beaucoup plus marquées qu'en ce qui concerne les normes minimales du travail. Il s'agit de son « fer de lance », pour reprendre l'expression exacte utilisée par le répondant A1. Un grand nombre de dossiers, allant des mines au Plan Nord en passant par les sciences de la vie ont été mentionnés à titre d'exemples lors de l'entrevue³. L'association se prononce également sur les politiques fiscales. Des représentants de l'organisation présentent des mémoires lors des commissions parlementaires et ils épluchent le budget de l'État annuellement. Les positionnements peuvent également être moins formels. Ainsi, des informations factuelles sont

³ Le répondant A1 a donné les exemples suivants : les mines, le Plan Nord, l'énergie, le développement durable, l'économie verte, les finances publiques, les infrastructures, les agences PPP, les technologies de l'information et le tourisme.

parfois transmises directement à un ministre. Selon le répondant A3, ces interventions permettent de soutenir les entreprises membres dans différents secteurs d'activités.

L'association B participe elle aussi à certaines instances dans le domaine des politiques économiques. Elle s'implique tout particulièrement dans les différentes consultations pré-budgétaires et ce, afin que les budgets provincial et fédéral tiennent compte des intérêts de ses membres. L'association se prononce également officiellement sur les budgets suite à leur adoption.

L'entrevue avec le répondant C1 a pour sa part révélé que l'association C exerce son action en matière de politiques économiques sur plusieurs tribunes et présente occasionnellement des mémoires. L'économiste de l'association fait également des analyses dans ce domaine. Enfin, l'État consulte l'association C, autant de façon formelle qu'informelle et l'invite à des consultations publiques.

Le répondant D1, pour sa part, a précisé qu'il siège, tout comme il le fait pour les dossiers liés aux normes minimales, sur plusieurs organismes avec des partenaires issus du milieu syndical et communautaire. L'association D présente des mémoires, qui sont publics. L'État sollicite son point de vue, notamment sur des dossiers tels que le budget de l'État et les fonds de pension.

La troisième dimension liée à la logique d'action dont nous avons pris la mesure lors des entrevues est l'action des associations en matière de relations du travail. L'association A n'offre pas de services à ses membres dans ce domaine, si ce n'est des activités de formation. Il s'agit notamment de cours portant sur la supervision intelligente destinés en particulier aux superviseurs de premier niveau ainsi que des cours portant sur la santé et la sécurité offerts en ligne. Ces formations visent des clientèles ciblées telles que les cadres d'entreprises, les membres de conseils d'administration ou de petites chambres de commerce, qui ont des budgets peu élevés. Selon le répondant A2, l'association offre des services en matière de formation, d'animation et de réseautage, mais il précise pourtant bien les limites de son action : « Est-ce qu'on va directement dans les entreprises faire des interventions? Pas

directement. Non ». La réponse est on ne peut plus claire et ce, bien que l'idée d'offrir des services payants aux membres fasse son chemin petit à petit au sein de l'organisation.

Le répondant de l'association B précise bien que son organisation n'est pas une entreprise de services et qu'elle n'agit pas à titre de consultant pour aider les entreprises membres à évoluer. Elle offre toutefois de la formation. Le répondant B1 soutient que cinq formations en français très spécifiques et uniques au Québec ont été développées. Celles-ci sont destinées aux gestionnaires. Dans certaines situations bien particulières, l'association B peut jouer un rôle de lobbyiste-conseil plutôt que de lobbyiste d'association en faisant quelques démarches (un coup de fil par exemple) pour aider un membre dans un dossier particulier. Toutefois, ces interventions sont limitées et ne visent jamais à donner une marche à suivre à un membre ou à lui dire comment il devrait gérer ses ressources humaines ou un conflit.

L'association C offre des services-conseil à ses membres dans divers domaines en n'outrepassant pas les limites du mandat qu'elle s'est donné. Le répondant C1 nous précise à ce sujet que son rôle est d'informer les membres: « On n'est pas avocats non plus donc on fait très, très attention. Donc on va probablement les conseiller sur comment aller chercher de l'aide, puis où s'adresser, mais nous on ne va pas nécessairement faire de l'arbitrage ». Les membres s'adressent souvent à l'association pour obtenir des renseignements et des informations.

Enfin, l'association D exerce des activités sensiblement du même type que la précédente en ce qui a trait aux relations du travail. Elle publie un bulletin hebdomadaire et organise des activités d'information ou de formation. Les thématiques abordées dans le cadre de ces activités sont variées. Elles peuvent porter sur les régimes de retraite, sur la santé et la sécurité au travail ou sur la valeur ajoutée de l'utilisation du français par exemple. Bien que ces formations puissent donner aux membres des outils qui leur permettent d'effectuer une meilleure gestion de leurs relations du travail, il ne s'agit pas de services spécifiques portant sur des dossiers particuliers. Le répondant D2 a toutefois précisé explicitement que son association n'intervient pas au sein des entreprises et qu'elle n'offre pas de services.

Enfin, il importe de préciser qu'aucun des répondants n'a soutenu que son association joue un rôle d'agent négociateur dans le cadre de négociation regroupées ou coordonnées. Le répondant D2 précise pour sa part que son association bénéficie de la présence d'un représentant sur toutes les tables sectorielles ou paritaires, à titre de représentant attitré du patronat, ce qui lui permet d'exprimer son point de vue dans un très grand nombre de dossiers.

3.4.3 Ressources de pouvoir

Les répondants ont présenté les ressources financières et humaines dont dispose leur association. L'association A bénéficie d'un budget de quatre millions de dollars, qui provient en grande partie des cotisations des membres. Des projets tels un concours d'entrepreneuriat organisé à l'échelle provinciale, un congrès annuel, quelques initiatives avec des partenaires ainsi que, dans une bien moindre mesure, des formations offertes en ligne, constituent ses sources de revenus et, dans certains cas, un poste de dépenses supplémentaire. Occasionnellement, ces revenus peuvent prendre la forme de commandites.

La permanence de l'association est assurée par vingt-trois employés. Le répondant A1 considère qu'il s'agit d'une petite équipe. Selon l'information disponible sur le site Internet de cette association ces employés exercent des fonctions très spécifiques liées aux objectifs de l'organisation. Ils sont notamment responsables de la stratégie et des affaires économiques, du soutien au réseau et de la formation, du développement des affaires et des sociétés membres, de la mutuelle de formation. Certains employés sont des directeurs régionaux. De plus, l'association dispose d'une équipe de communication, qui est responsable de la diffusion des orientations auprès des membres, auprès du gouvernement, auprès des médias, ainsi que sur les médias sociaux. Les services d'experts-conseil sont également retenus dans le cadre de certains dossiers, de façon continue, mais *ad hoc*. Ils sont notamment sollicités pour la rédaction de mémoires. Selon le répondant A2, cet *outsourcing* des activités de recherche, permet à l'équipe permanente de suffire à la tâche, sans quoi la charge de travail serait trop élevée. La mobilisation de toutes ces ressources permet à l'association A de défendre les intérêts de ses membres au sein des diverses tribunes sur lesquelles elle est active. Les tâches que doivent mener les employés de l'équipe permanente sont définies stratégiquement en

fonction des objectifs de l'organisation. Elles couvrent les divers champs d'activités prioritaires de l'association.

L'association B dispose pour sa part d'un budget d'environ trois millions de dollars, dont la moitié est constituée des frais d'adhésion payés par les membres. Environ le quart de ce montant est issu des commandites d'événements versées par des grands partenaires. Ceux-ci sont des membres de l'association et leur participation à ces événements est une manière de la soutenir financièrement. Enfin, vingt-cinq pourcent des ressources financières proviennent de programmes, souvent financés par le gouvernement. Le répondant B1 soutient que les fonds qui proviennent de cette source sont considérés comme des revenus et non comme des profits. Dix-huit personnes sont employées par l'organisation⁴. Tandis que certains membres de l'équipe sont des salariés qui ont un contrat de travail à durée déterminée, d'autres exercent des fonctions dites « de base » et ont un contrat à durée indéterminée. C'est notamment le cas du président, de son adjointe, de la réceptionniste et du personnel affecté aux relations gouvernementales. L'association emploie aussi des vendeurs, qui sont considérés comme des développeurs d'affaires. Ils sont responsables du maintien de la relation avec les membres.

Sur le site Internet de l'association B, les membres de l'équipe permanente ainsi que la fonction qu'ils occupent au sein de l'organisation sont présentés. Les différentes activités qu'ils exercent sont liées aux priorités de l'organisation. Par exemple, cette association emploie un directeur aux affaires publiques et relations gouvernementales, un directeur aux programmes de formation, un directeur au développement des affaires, un directeur aux affaires internationales ainsi qu'un directeur en matière de capital humain, pour ne nommer que ces domaines spécifiques. Chacun des domaines d'actions principaux de cette organisation est donc couvert par une partie des ressources humaines et financières de cette organisation. Le fait que des employés de l'équipe permanente assurent ces fonctions, permet à l'organisation de maintenir au cœur de ses activités quotidiennes les priorités définies en fonction des intérêts des membres.

⁴ Au moment où s'est déroulée l'entrevue, seize personnes travaillaient pour l'association, mais il était prévu que deux nouveaux employés s'ajoutent à l'équipe au cours de la semaine suivante, selon le répondant B1.

Le budget de l'association C ne nous a pas été révélé lors de l'entrevue. Toutefois, le répondant C1 nous a affirmé qu'il provient uniquement des cotisations des membres. Ce montant est déterminé par le nombre d'employés dont dispose l'entreprise membre. Le bureau compte neuf employés, soit un vice-président, une économiste, un analyste politique, un coordonnateur aux affaires législatives, un directeur des communications, un réceptionniste ainsi que trois employés responsables des ressources aux entreprises, qui répondent aux divers questionnements des membres. Des gérants de districts et des vendeurs qui travaillent sur la route s'ajoutent à ce décompte. La répartition des effectifs humains au sein de ces différents champs d'activités reflète les priorités que s'est donnée l'association C. Celle-ci dispose des ressources lui permettant d'analyser les politiques gouvernementales, notamment en matière économique, mais elle exerce également d'autres activités. Parmi les organisations étudiées, elle est la seule à offrir des ressources aux entreprises de manière si soutenue en y affectant un tiers des employés de son équipe permanente. Le lien direct entretenu avec les membres ainsi que la prise en considération de leurs besoins est un élément qui la caractérise. Les gérants de districts sont en contact avec les membres et ils transmettent leurs préoccupations. Bref, l'association est organisée de manière à aller recueillir le plus efficacement possible l'opinion de ses membres et de traduire celle-ci en prise de position officielle.

Enfin, l'association D dispose d'un budget annuel d'environ deux millions de dollars constitué principalement des cotisations des membres. Des revenus d'activités, tels que des colloques, l'organisation d'événements ou des commandites sont également des sources de financement. L'association bénéficie de subventions, qui s'ajoutent à cette somme. Elles sont utilisées à des fins spécifiques, telles que la formation des représentants du monde patronal à la Commission des lésions professionnelles (CLP). Les états financiers peuvent être consultés par les membres du conseil d'administration et par certains observateurs.

L'association D dispose également d'une douzaine d'employés permanents et elle engage des consultants. Le répondant D1 affirme que les ressources humaines disponibles représentent quinze ETC (équivalent temps complet). L'équipe est notamment constituée du président et du vice-président externe ainsi que d'un adjoint administratif. Dans des domaines plus spécifiques, un économiste en chef et directeur de la recherche, un vice-président aux

communications et aux affaires publiques, un directeur du service juridique et responsable des questions de santé et de sécurité au travail, un responsable des relations avec les membres et de la question de la gouvernance, ainsi qu'une personne responsable des communications électroniques (médias sociaux, revue de presse, hébergement du site web, etc.) placent leur expertise au service de l'organisation. Cela permet à l'association D, de prendre une position documentée sur des thématiques variées dans de multiples domaines, allant des coûts du capital humain à l'économie durable⁵, en passant par la santé et la sécurité du travail, la qualité et l'accessibilité de la main-d'œuvre, la réglementation intelligente ou les finances publiques saines et la fiscalité concurrentielle. Les diverses prises de position de l'association D sur ces dossiers sont disponibles en ligne. Elles reflètent les préoccupations des membres et la mission de l'association de manière articulée, grâce au travail des spécialistes faisant partie de l'équipe permanente.

Les répondants ont peu élaboré sur les processus organisationnels (pratiques, procédures, politiques et programmes) mis en place dans leurs organisations respectives. L'association A traite les dossiers via ses dix-neuf comités de travail, qui préparent les dossiers et identifient les enjeux, les obstacles, les barrières et les solutions. Les diverses catégories de membres de l'association sont représentées sur ces comités. Puisque l'organisation s'est dotée de lignes directrices, tous ne sont pas consultés avant chaque intervention télévisuelle du président. Sans rechercher le consensus entre les intérêts et les attentes de tous les membres, plusieurs occasions leur sont données de faire valoir leur point de vue personnel. Ainsi, ils sont consultés, notamment par le biais des sondages. Le conseil d'administration se réunit quatre fois par année et les mémoires destinés aux commissions parlementaires circulent parmi les membres. D'autres initiatives sont également mises en place à l'occasion, notamment des interviews relativement approfondies auprès des membres d'une durée d'une quinzaine de minutes.

L'association B utilise aussi quelques stratégies afin de maximiser l'efficacité de ses actions. Le répondant B1 souligne notamment l'importance d'entretenir des liens avec le

⁵ Selon le répondant D1, l'économie durable est l'un des piliers du développement durable, dont les autres éléments constitutifs sont liés au domaine social ainsi qu'à l'environnement.

gouvernement, plus particulièrement avec les membres de tous les partis, pas uniquement de celui au pouvoir. Son association maximise son influence sur les décideurs publics de manière interne et externe. Ainsi, le point de vue de l'association exprimé de manière privée doit être le même que celui exprimé de manière publique, que ce soit en collaboration avec d'autres associations patronales ou non⁶. Cette adéquation entre les deux types de discours est nécessaire. Les positions de l'association B sont toujours exposées de manière privée au gouvernement avant qu'une sortie publique ne soit faite. Il y a donc une constance entre le discours tenu en public et celui tenu en privé et ce, dans une perspective de collaboration. En effet, le répondant B considère mener une approche collaborative franche permettant à son association d'avoir de l'influence. Celle-ci ne va jamais contre l'intérêt des membres en « accept[ant] quelque chose qui n'est pas acceptable pour avoir un jour quelque chose d'acceptable » par exemple. Quand les stratégies ne portent pas fruit, il arrive que l'association B tente de mobiliser ses membres contre certaines politiques, mais il s'agit là d'une solution de dernier recours.

L'association C maximise son influence auprès des décideurs publics en menant des activités de lobbying. Celles-ci sont notamment exercées auprès de chaque ministre, ce qui suppose une bonne connaissance des enjeux et la présentation d'arguments solides. Les mémoires préparés par l'association sont d'ailleurs présentés par l'analyste politique et le président. L'émission de communiqués de presse et la présence dans les médias sont également des moyens dont s'est dotée l'association afin de véhiculer les intérêts de ses membres.

L'association D a également adopté certaines pratiques qui lui permettent de maximiser son influence auprès des décideurs publics. Le répondant D2 précise qu'il est important de tous les rencontrer régulièrement. Il est primordial de développer un lien de confiance avec eux, alimenté par l'approche pragmatique dont s'est dotée l'association. Enfin, le contenu des déclarations publiques est annoncé à l'avance, ce qui évite les mauvaises surprises. Selon le répondant D1, cette association accorde également une place importante à

⁶ Il précise que les prises de position publiques se font de plus en plus en coalition avec d'autres associations patronales car cela permet de maximiser leur impact.

la consultation de ses membres, qui est pratiquée de différentes manières. Elle a lieu notamment lors des rencontres du conseil d'administration et des différents comités, à travers un outil de sondage maison ou des sondages menés par des firmes professionnelles, lors de colloques, durant des déjeuners ou des dîners auxquels des conférenciers sont conviés, lorsque le président rencontre les membres et recueille leurs commentaires, via le site web de l'association et les médias sociaux ainsi qu'à travers une revue de presse quotidienne. Les pratiques de l'association visent la transparence ainsi que le maintien de résultats financiers équilibrés.

Certaines des questions posées lors des entrevues concernaient plus spécifiquement l'insertion des associations dans des réseaux. Aux dires du répondant d'une première association, son organisation entretient des liens avec les autres associations nationales, notamment à travers sa participation à divers comités. Ces associations endossent des rôles distincts, ce qui ne les empêche pas de travailler en collaboration à l'occasion. Enfin, cette organisation a recours à des experts issus par exemple du Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) ou du Centre sur la productivité et la prospérité (CPP), tout dépendant du dossier. Les liens entretenus avec des *think tanks* sont toutefois négligeables. L'association dont il est question ici fait également partie d'un réseau patronal au Canada.

Une deuxième association entretient des liens informels avec des agences externes et des centres de recherche. Un partenariat avec Léger Marketing lui permet entre autres de recueillir de l'information sur le marché américain. Un répondant a exprimé le souhait de disposer de ressources financières plus importantes qui permettraient le financement de recherches menées en milieu universitaire, ce que son association ne peut se permettre actuellement. Celle-ci chapeaute aussi une grande coalition d'associations sectorielles à l'échelle canadienne (au nombre d'environ quarante-cinq). Lorsqu'elle prend position, cette association s'allie parfois aux autres associations patronales provinciales afin de maximiser l'impact de ses déclarations, dans les situations où sa position est partagée. Elle ne travaille pas de manière étroite avec des *think tanks* car ceux-ci sont trop fortement identifiés comme étant idéologiquement à gauche ou à droite. Un répondant soutient que ces derniers peuvent

mener de la très bonne recherche, mais que les membres n'apprécieraient pas que l'association soit fortement identifiée d'un côté ou de l'autre. Des conférences peuvent néanmoins être prononcées à l'occasion lors d'événements organisés par des *think tanks*, mais il ne s'agit pas d'un type d'activité exercé régulièrement. Bref, la plupart des contacts avec ces différents types d'organismes sont faits sur une base *ad hoc*.

Une troisième association n'est pas associée à des agences externes, des *think tanks*, des centres de recherche ou d'autres associations patronales. À l'occasion, elle émet des communiqués conjointement avec d'autres associations patronales si celles-ci partagent un point de vue sur une problématique particulière. De manière générale, les liens sont circonstanciels et temporaires. Ils ne sont pas toujours concertés non plus, aux dires d'un répondant de cette association.

Enfin, une quatrième association entretient des liens avec diverses organisations telles que le Conseil canadien des employeurs, le Conseil canadien des chefs de direction (Canadian Council of Chief Executive), la Chambre de commerce de Montréal, l'Organisation internationale du travail ainsi que, de manière moins soutenue, avec le Mouvement des entreprises de France (MEDEF), anciennement connu comme étant le Conseil du patronat français. Un répondant soutient qu'il est important de se lier à d'autres associations qui lui ressemblent, dans le but de mobiliser les membres. Selon un deuxième répondant, cette association entretient des liens avec les trois autres organisations étudiées dans le cadre de ce mémoire, avec lesquelles elle s'exprime quelquefois d'une seule voix. Elle est également en relation avec certains groupes de recherche et des *think tanks* tels que le CIRANO, l'Institut économique de Montréal (IEM) ainsi qu'un groupe de recherche universitaire. Il lui arrive aussi de commander des recherches. Par exemple, une firme comptable a récemment mené une recherche sur la machinerie de production à sa demande. Bref, un répondant soutient que son association a accès à toute la recherche qui se fait et dont elle peut avoir « besoin pour bonifier et mieux comprendre des positions à prendre sur des enjeux ». Un autre répondant a également abordé les liens que son association entretient avec les grands syndicats au Québec. Il assiste d'ailleurs régulièrement à des réunions avec eux, ce qu'il considère comme étant le reflet d'un dialogue social unique au Québec.

Selon le répondant D1, les membres de l'association D se mobilisent plus fortement sur certains dossiers, notamment sur les questions portant sur la santé et la sécurité au travail, sur les ressources humaines et sur les relations de travail. Lorsqu'un sujet est d'actualité, leur participation est d'autant plus grande. Il croit que l'association ne pourrait exister sans eux, car leur participation et leur engagement bénévole, notamment sur des comités de travail, compensent les faibles ressources humaines dont l'association dispose. Certains des membres dans la catégorie des grandes entreprises possèdent notamment de ressources internes spécialisées dont ils peuvent faire profiter l'organisation à l'occasion. Cette participation est parfois assortie d'un engagement de confidentialité de la part de l'association et elle permet d'amener des faits, et des données concrètes, qui reflètent bien la réalité vécue par certains membres. Selon le répondant D2, ils sont une « force de recherche, d'intelligence et d'expression ». Les membres du conseil d'administration participent également à la planification stratégique, qui est effectuée aux trois ans. Lors de cet exercice, ils consultent les membres de leur milieu et des consultations sectorielles sont également organisées.

De plus, l'opinion des membres de l'association D n'est pas sollicitée à chaque fois qu'elle prend position sur un sujet particulier. Ils sont cependant invités à une assemblée générale annuelle et à des rencontres sectorielles. Selon le répondant D2, il est impossible de consulter les membres à chaque fois, mais puisqu'ils sont représentés au conseil d'administration, leurs intérêts sont pris en considération. L'avis des membres du conseil n'est toutefois pas sollicité avant l'émission de chaque communiqué de presse.

Les données obtenues lors des entrevues nous permettent de tracer des liens entre les informations qui constituent le corpus théorique portant sur les associations patronales et les activités concrètes de ces dernières. Les éléments relevant de leur logique de représentation ainsi que de leur logique d'action, tout comme les ressources de pouvoir qu'elles mobilisent, n'ont pas nécessairement été étiquetés comme tels dans le langage des répondants. En effet, ces derniers sont confrontés aux exigences quotidiennes liées à leur fonction et leur pensée n'est pas articulée en ces termes académiques. L'exercice d'analyse des informations en regard des propositions de recherches formulées dans le chapitre deux est donc plus que

jamais nécessaire, car il nous permettra de lier le cadre théorique de cette recherche aux données issues du terrain. Cette analyse fera l'objet du chapitre suivant.

Chapitre IV : Discussion

4.1 Retour sur les propositions de recherche

Dans le deuxième chapitre de ce mémoire, nous avons formulé des propositions de recherche soutenues par la littérature. Elles peuvent maintenant être analysées à la lumière des informations recueillies lors des entrevues, car les données issues du terrain offrent une nouvelle perspective sur les associations patronales provinciales québécoises et sur la manière dont leur logique de représentation, leurs ressources de pouvoir et leur logique d'action sont liées. L'analyse de contenu des entrevues nous permet d'établir des constats et de poursuivre le raisonnement amorcé sur les organisations patronales et sur les moyens qu'elles prennent afin d'exercer une influence au sein du système de relations industrielles québécois. De plus, il est maintenant possible de déterminer de quelle manière les organisations patronales agissent, dans une certaine mesure, comme des entrepreneurs institutionnels, qui influencent leur environnement en fonction de leurs intérêts.

Dans cette recherche, nous soutenons que de manière générale, la logique de représentation de l'acteur patronal organisé exerce une influence sur sa logique d'action. Selon ce principe, les actions que les associations patronales mènent dans le but d'influencer les politiques publiques, les relations du travail et les institutions du travail varient en fonction de leur logique de représentation. Ainsi, les activités, les services et les biens collectifs offerts par une organisation sont étroitement liés, dans un premier temps, à la vocation fondamentale de celle-ci.

Avant toute chose, il importe de revenir sur la première de nos propositions de recherche, qui lie le type d'associations aux caractéristiques de leur membership. Comme il a déjà été mentionné, les organisations patronales se déclinent en trois catégories selon Traxler : celles qui défendent les intérêts de leurs membres sur le marché du produit, celles qui les défendent sur le marché du travail et celle qui exercent leurs activités sur les deux marchés à la fois (Traxler, 2008 : 227). Les quatre associations étudiées dans le cadre de ce mémoire appartiennent davantage à la seconde catégorie, ce qui peut expliquer pourquoi les membres de chacune d'entre elles sont issus d'horizons très variés. Cette tendance est d'ailleurs

soutenue par la littérature : « When it comes to representing labor market interests, it is reasonable to establish rather encompassing associations, since controlling a broader labor market segment than one's counterpart means a strategic advantage » (Traxler, 2008 : 227). Pourtant les associations patronales provinciales sont également vouées à la défense des intérêts économiques de leurs membres. Elles n'exercent pas uniquement leurs activités sur le marché du travail et ne peuvent être classées sans nuance dans l'une des trois catégories mentionnées précédemment. Leur membership est donc varié, tant en termes qualitatifs que quantitatifs.

Ainsi, que les membres soient des manufacturiers ou des exportateurs, des chambres de commerce, des entrepreneurs ou même d'autres associations patronales, l'objectif général poursuivi par chaque organisation étudiée est le même. Il consiste à défendre leurs intérêts sur le marché du travail et dans l'économie. Cette préoccupation se reflète dans le type de dossiers qu'elles traitent habituellement. Les activités de représentation auprès du gouvernement lors des commissions parlementaires, que ce soit en matière de normes minimales du travail, de relations du travail ou de politiques économiques, en témoignent.

La finalité des objectifs est donc une caractéristique partagée par les associations patronales québécoises étudiées, ce qui illustre les priorités qu'elles se sont données. Certaines offrent certes des services spécifiques à leurs membres, notamment en matière de relations de travail et en lien avec les politiques publiques et l'actualité, comme le fait l'association C, mais c'est loin d'être toujours le cas. Pour remplir leur mission, les associations mettent plutôt en œuvre des moyens d'influencer l'État en fonction des intérêts de leurs membres, qui vont au-delà des simples questions liées au marché du travail. Ces intérêts sont collectifs et non pas individuels, c'est-à-dire propres à chacun d'entre eux, il importe de le mentionner.

La seconde proposition de recherche sur laquelle il importe de revenir a elle aussi été formulée dans le deuxième chapitre. Elle lie le degré de spécialisation des associations à l'influence plus ou moins grande pouvant être exercée individuellement par les membres. La présente recherche ne vise pas à mesurer l'influence réelle de chacun d'entre eux sur la logique d'action de leur association, mais il a toutefois été possible de recueillir des

informations sur les moyens dont ils disposent afin d'exercer une influence sur les orientations et les activités de celle-ci.

Puisque les sept répondants qui ont participé aux entrevues jouent un rôle clé au sein de la hiérarchie de leur association, ils sont bien au fait des moyens qui sont mis à la disposition des membres afin qu'ils puissent faire valoir leurs positions. Comment exercent-ils une influence sur les activités de leur association et plus particulièrement sur l'agenda stratégique de celle-ci? De manière générale, ceux qui désirent participer à l'élaboration de l'agenda stratégique de leur association sont impliqués dans le conseil d'administration. Ils peuvent être élus ou nommés au sein de cette instance, mais d'autres options s'offrent également à eux. Par exemple, au sein de l'association B, les membres sont invités de manière rotative à participer à certains événements, tandis que des sondages sont régulièrement transmis aux membres de l'association C afin qu'ils puissent faire connaître leur opinion. Enfin, ils peuvent apporter une aide logistique à l'occasion, comme c'est notamment le cas au sein de l'association D, où les ressources internes spécialisées dont disposent certains membres sont mises au profit de la collectivité.

Il semble donc que l'influence plus ou moins grande exercée par les membres ne soit pas directement liée au degré de spécialisation de l'association, mais plutôt aux moyens dont ils disposent pour faire connaître leur opinion et influencer les orientations et les actions de leur organisation. De plus, certains membres seront naturellement plus intéressés à faire connaître leur point de vue, sans même que les conditions organisationnelles soient un facteur déterminant. Divers canaux d'expression sont mis à leur disposition, mais ils n'en font pas tous usage, cela va de soi. Cela dit, puisque le degré de spécialisation est sensiblement le même dans les quatre cas à l'étude et que tous les répondants ont qualifié l'implication et l'influence des membres comme étant très variable, il est possible de conclure que le degré de spécialisation n'est pas un déterminant de l'influence exercée par chacun d'entre eux.

En troisième lieu, nous avons soutenu que plus les intérêts défendus par une association couvrent un large spectre, moins l'influence individuelle exercée par chacun des membres est significative, ce qui confère une plus grande autonomie à l'organisation

(Greenwood, 2002 : 152). Les répondants ont été interrogés sur cette question de manière indirecte. En effet, des questions portant sur les facteurs d'attraction de leur organisation ainsi que sur les services offerts à leurs membres leur ont été posées, ce qui a permis de mettre en lumière l'éventail des activités exercées par chacune d'entre elles. Comme la finalité de plusieurs des activités menées par les associations est de satisfaire les membres, nous considérons que plus elles couvrent un large spectre, plus les intérêts qu'elles visent à défendre sont variés eux aussi. Bien entendu, les organisations étudiées ne sont pas aussi spécialisées que pourraient l'être, par exemple, celles des producteurs de caramel, des manufacturiers de chewing-gum ou des éleveurs d'autruches, mentionnées par Greenwood dans sa recherche (Greenwood, 2002 :7). En effet, les associations étudiées regroupent des membres issus de divers horizons et ce, même lorsqu'ils partagent des caractéristiques communes telles qu'exercer des activités d'exportation, être une entreprise manufacturière ou une chambre de commerce. Pourtant, comme les entrevues n'ont pas été menées auprès des membres eux-mêmes, il ne nous est pas possible de nous prononcer sur cette question en nous basant sur leur propre perception de leur influence ou de leur capacité d'influence.

Tous les répondants ont identifié un grand nombre d'activités et de services dont les membres de leur association peuvent bénéficier. Les réponses obtenues mettent en lumière les raisons pour lesquelles les membres adhèrent, sans pour autant permettre de qualifier l'influence individuelle qu'ils exercent. À la lumière des résultats obtenus, il n'est pas possible de soutenir que la variété des intérêts défendus est liée à l'influence individuelle des membres, car ceux-ci disposent de plusieurs canaux d'expression qu'ils peuvent utiliser à leur gré. Plus les intérêts défendus par une association sont variés, plus les thématiques sur lesquelles les membres peuvent s'exprimer le sont elles aussi, ce qui ne veut pas dire que l'influence qu'ils exercent alors est moins significative.

La quatrième proposition de recherche établit un lien entre les activités de représentation politique des associations patronales et leur dépendance envers les fonds provenant de l'adhésion des membres. Celles qui disposent d'une plus grande autonomie financière seraient donc celles qui exercent des activités de lobbying le plus efficacement. C'est là une caractéristique qui distingue l'association C des trois autres, car les cotisations des

membres constituent sa seule source de revenus. Aux dires du répondant C1, cela lui permet de mieux les représenter. Une association affranchie des considérations politiques serait donc plus à même de veiller aux intérêts de ses membres.

Cette corrélation n'a pas été illustrée clairement par les résultats de notre recherche. En effet, notre objectif n'étant pas de mesurer l'efficacité des moyens mis en œuvre par les associations patronales, mais plutôt de les identifier, il nous est impossible de déterminer si la logique d'action des associations dont une partie des fonds provient d'autres sources que des cotisations des membres est moins efficace que celle des associations qui dépendent uniquement de celle-ci. Les entrevues ont plutôt révélé le fait que la perception que les acteurs patronaux ont d'eux-mêmes diffère en fonction de la provenance des fonds dont ils disposent. Ainsi, le fait de ne pas être tributaire des revenus publicitaires offerts par des commanditaires ou de subventions gouvernementales est un gage d'indépendance pour l'association C et bonifierait sa crédibilité. L'indépendance financière est donc un élément qui occupe une place importante dans l'autoreprésentation de l'acteur patronal. Certaines associations valorisent le lien entre leur indépendance économique et leur affranchissement politique. D'ailleurs, puisque l'État est la cible première de leurs actions, le fait de ne pas dépendre de ses subventions rend leurs critiques et leurs interventions plus crédibles, voire même légitimes. Cette autonomie leur permet de se déclarer indépendants et d'effectuer leurs activités de lobbying d'une manière qui leur semble plus efficace.

Nous avons préalablement soutenu que le type de stratégies pour lesquelles optent les organisations est influencé par le niveau auquel se déroulent leurs activités (Laroche, 2007). Puisque la portée géo-économique des associations est sensiblement la même dans tous les cas étudiés, nous avons soutenu en début de recherche que peu de constats significatifs pourraient être tirés des résultats obtenus. Pourtant, les associations exercent leurs activités sur une variété de tribunes et de niveaux, allant du national (Canada) au provincial, au régional, au sectoriel, en passant à l'occasion par des problématiques locales. À titre d'exemple, il est possible de mentionner les activités menées sur la scène politique fédérale. Certaines des associations quantifient leurs activités de lobbying auprès du gouvernement fédéral en y associant un pourcentage de leurs activités totales. Elles utilisent la représentation directe pour

se faire entendre. Celles qui sont des branches québécoises d'associations patronales canadiennes se concentrent plutôt sur les activités de lobbying qu'elles mènent auprès du gouvernement provincial. Elles utilisent la voix associative pour influencer le gouvernement fédéral. Cette différence se traduit bien entendu par une variété de stratégies liées aux objectifs de représentation à chacun des deux paliers de gouvernement. Lorsqu'une association laisse à son homologue canadienne le soin de représenter ses membres auprès du gouvernement fédéral, elle dispose de plus de ressources pour remplir la mission qu'elle s'est donnée sur la scène provinciale. Cela devrait avantager les associations qui sont des branches d'organisations canadiennes. Pourtant, les quatre organisations étudiées ont une portée géo-économique québécoise avant tout et malgré ce que l'on pourrait penser, les associations provinciales ne sont pas cantonnées dans la sphère provinciale en ce qui concerne les éléments de leur logique d'action. Elles peuvent se faire entendre sur la tribune fédérale lorsque cela est nécessaire.

Selon l'une des propositions de recherche énoncées en début de projet, un lien unit également les valeurs et l'idéologie dominante au sein des associations patronales et les actions menées par celles-ci dans le but d'influencer les politiques publiques et les relations du travail (Hall et Taylor, 1996). Au chapitre idéologique, les quatre associations étudiées ne se distinguent pas de manière marquée, principalement parce qu'il ne s'agit pas d'une caractéristique par laquelle elle se définissent, si ce n'est pour dire qu'au contraire, elles valorisent le pragmatisme. Interrogés précisément sur cette question, certains des répondants identifient leur organisation comme étant de centre-droit, mais plusieurs préfèrent s'abstenir de lui accoler une étiquette. Les répondants se méfient de la loupe idéologique, qui imposerait selon eux des limites à leur liberté de pensée et d'action.

D'autre part, les valeurs que les associations se sont données diffèrent de l'une à l'autre, mais elles sont toutes liées à leur mission fondamentale. En agissant telles des prismes à travers lequel elles peuvent appréhender la réalité politique, économique et sociale, elles remplissent en quelque sorte le rôle attribué traditionnellement à l'idéologie, dénué de l'aspect dogmatique propre à celle-ci. Les valeurs sont un élément central de l'identité des associations patronales et elles n'hésitent pas à les actualiser, notamment lorsque vient le temps, comme

dans le cas de l'association A, de renouveler leur plan stratégique. Cet exercice périodique constitue une occasion de redéfinir les orientations, les objectifs et l'identité de l'association.

Ainsi, les valeurs et l'idéologie dominantes au sein des associations patronales étudiées sont liées aux actions qu'elles mènent afin d'influencer les politiques publiques, les relations du travail et les institutions du marché du travail, car elles sont définies de manière à orienter leurs décisions et leurs prises de position. Ces valeurs sont par exemple le libre-échange, la liberté de commerce, l'avancement économique, l'entrepreneuriat et elles sont caractéristiques d'une idéologie de centre-droit et du libéralisme économique. Les associations se prononcent donc sur la plupart des dossiers mis de l'avant par le gouvernement. Elles s'opposent aux rigidités en ce qui a trait aux relations du travail. Elles siègent également sur toutes les instances possibles liées aux institutions du marché du travail, notamment la Commission des partenaires du marché du travail, la Commission de la santé et de la sécurité du travail, la Régie des rentes, etc. Ces institutions ont un impact sur leur lieu d'influence prioritaire qui est la sphère économique. Nous n'avons toutefois pas eu l'occasion d'étudier dans quelle mesure ces valeurs sont partagées par les membres. Cela nous aurait permis de déterminer si elles sont constitutives d'une culture particulière, répandue parmi eux et distincte d'une association à l'autre. Cette thématique pourrait faire l'objet d'une recherche subséquente sur les organisations patronales québécoises, ce qui nous permettrait d'approfondir notre objet d'étude.

Enfin, il importe de revenir sur la dernière des propositions de recherche énoncées au second chapitre. Selon Laroche et Dufour-Poirier (à paraître), plus les acteurs sont en mesure de mobiliser les ressources de pouvoir mises à leur disposition, plus leur logique d'action est à même de se manifester dans des voies institutionnelles innovantes. Ainsi, des questions portant sur les deux catégories de ressources de pouvoir que nous avons identifiées, soit les ressources organisationnelles (ressources internes) ainsi que l'insertion dans des réseaux (ressources externes), ont été posées aux répondants. Comme ils ne raisonnent pas en ces termes théoriques, nos questions ont été soigneusement formulées. Il a été important de veiller à ce qu'elles évoquent les concepts étudiés sans que les répondants ne soient confondus par le

jargon académique que nous utilisons dans ce mémoire. Cela nous a permis de prendre la mesure de chacun des indicateurs présentés dans le second chapitre.

Avant de pouvoir émettre un constat quant au caractère innovant des voies institutionnelles à travers lesquelles les organisations étudiées évoluent, il importe de glisser un mot sur l'étendue de la marge de manœuvre dont elles disposent. Si l'innovation peut être mesurée par l'originalité et le caractère inédit des mesures mises en place par les associations patronales afin de répondre aux besoins de leurs membres, celle-ci est tout de même limitée, car certaines règles et procédures de nature formelle ou pas balisent leurs actions. Le système de relations industrielles québécois est lui-même malléable dans une certaine mesure, ce qui ne veut pas dire que les organisations peuvent le façonner à leur gré en toute occasion. Certaines des voies institutionnelles établies ne sont pas remises en question de manière incessante et des processus, ceux-là même qui mènent au changement, se doivent d'être respectés. À titre d'exemple, les répondants ne remettent pas en question l'existence de certaines de leurs activités de représentation traditionnelles telles que la soumission de mémoires lors de commissions parlementaires. Aucun des répondants interrogés n'a questionné l'utilité et la pérennité de son implication dans un tel processus politique, d'autant plus que les membres s'attendent à ce que leur association présente de tels mémoires. Comment serait-il possible qu'une association refuse les invitations aux commissions parlementaires qu'elle reçoit, tandis que les autres continuent de les accepter?

L'un des objectifs poursuivis par les associations patronales à travers les innovations institutionnelles qu'elles mettent en place est donc de renouveler des processus devenus inefficaces ou désuets ou de s'amarrer à des changements dans leur environnement externe (politiques, sociaux, économiques, technologiques, etc.). Elles développent des moyens originaux d'exercer leurs actions et de diffuser leurs positions en tirant parti des opportunités qui s'offrent à elles. À titre d'exemple, leur présence dans les médias sociaux peut être mentionnée. Celle-ci s'est accentuée depuis quelques années. Véritable vitrine identitaire tout en étant un moyen de communication efficace avec leurs membres et un outil de diffusion de leurs positions auprès du grand public, les réseaux sociaux ont été identifiés par plusieurs des répondants comme étant constitutifs d'un virage essentiel de leurs façons de faire. Ces réseaux

incarnent la nécessité du changement et l'impossibilité pour les associations patronales de maintenir le statu quo dans des domaines clés, notamment en matière technologique.

Les associations qui sont en mesure de mettre efficacement leurs ressources de pouvoir à profit se situent en amont de cette pression provenant de leur environnement externe. Dans leur cas, plusieurs des changements apportés au sein de leurs multiples sphères d'activités pourront être qualifiés d'innovations institutionnelles. De plus, les associations qui disposent de ressources de pouvoir développées ont à leur disposition un plus grand nombre d'outils qui leur permettent de façonner ces innovations institutionnelles. Il ne s'agit toutefois pas d'une panacée. Comme c'est le cas de leurs membres, qui ne saisissent pas tous également les occasions qui s'offrent à eux de faire entendre leur voix et de défendre leur priorités, les organisations patronales ne sont pas non plus en développement incessant. Plusieurs des répondants ont souligné les moyens modestes (étant donné leur mission) dont ils disposent et le défi que représente leur travail quotidien. Dans un contexte où accomplir leur mission et satisfaire leurs membres est une priorité, nous croyons que les acteurs patronaux se cantonnent parfois dans des sentiers de dépendance. L'innovation, qui devrait pourtant servir à améliorer leur performance organisationnelle, peut alors être perçue comme étant porteuse d'insécurité. Elle aurait ainsi tendance à les détourner de leurs objectifs essentiels plutôt que des les aider à les atteindre.

Enfin, nous avons pu constater que les associations qui disposent de ressources de pouvoir étendues, sont plus à même de développer des outils leur permettant de sortir des sentiers battus et de répondre de manière inédite aux situations rencontrées. La plupart de leurs activités se situent dans cette logique d'action réactive, où elles doivent se prononcer suite à une annonce ou à la mise en place d'une mesure par le gouvernement. Les ressources de pouvoir, lorsqu'elles sont mises à profit efficacement, peuvent aider les associations à se positionner en amont des demandes formulées par les membres et des attentes des pouvoirs publics et à agir selon une logique d'action proactive.

Nous croyons que c'est dans cette sphère relativement limitée de ses activités que se situe le potentiel d'innovation institutionnelle de l'acteur patronal organisé au Québec. Les

activités menées par les associations patronales dans une perspective proactive sont plus à même de générer des changements. Ceux-ci ne sont pas pour autant des innovations institutionnelles, mais ils ont le potentiel de le devenir. Ainsi, les ressources de pouvoir, lorsqu'elle sont mobilisées efficacement, peuvent servir de catalyseur entre la logique de représentation et la logique d'action des associations patronales afin de mener à ces innovations institutionnelles.

4.2 Retour sur les concepts utilisés

En début de recherche, nous avons retenu quelques concepts dont nous avons ensuite développé les dimensions, les composantes et les indicateurs en nous basant sur l'utilisation qui en est faite dans la littérature portant sur l'acteur patronal organisé. Comme très peu d'études québécoises portent sur cet acteur, les concepts utilisés dans cette recherche ont été essentiellement définis à partir de recherches étrangères, dans le cas des logiques de représentation et d'action, ainsi qu'à partir d'études portant sur l'acteur syndical, dans le cas des ressources de pouvoir. Ces concepts ont été utilisés comme des outils permettant d'appréhender la réalité étudiée et de traduire en un corpus théorique unique les propos des répondants. En regard des résultats de recherches obtenus, nous pouvons nous interroger sur la pertinence et l'exactitude des définitions utilisées. Ont-elles permis de décrire la réalité de manière appropriée? Sachant que les répondants ne raisonnent pas en termes théoriques il est tout à propos de vérifier si ces définitions correspondent à la réalité qu'ils vivent et qu'ils ont décrite lors des entrevues. De plus, puisque notre recherche relève à la fois de la démarche inductive et de la démarche déductive, nous nous devons de revenir sur les définitions présentées en début de projet afin de tirer quelques conclusions. De nouvelles informations recueillies lors de la recherche sur le terrain enrichissent le cadre théorique sur lequel nous avons fondé cette recherche, c'est pourquoi le processus de réflexion abordé ici est tout à fait à propos. Il fournira des bases solides à de futures recherches sur les associations patronales québécoises.

4.2.1 Logique de représentation

Comme il a déjà été expliqué, la logique de représentation est un concept qui permet de décrire les caractéristiques individuelles des membres potentiels des associations patronales,

ainsi que les éléments qui les définissent collectivement en tant que membres actuels de ces mêmes associations (Schmitter et Streeck, 1999). Dans ce mémoire, seule la seconde partie de la définition a été retenue. En effet, la logique de représentation est considérée dans notre recherche comme étant l'ensemble des caractéristiques permettant de définir le membership des organisations. Ces éléments sont liés aux actions qu'elles entreprennent dans le but d'exercer une influence sur les politiques publiques et les relations du travail. Il n'a pas été possible d'évaluer dans quelle mesure le partage de certaines caractéristiques telles que les valeurs et l'idéologie génère la création d'une culture organisationnelle comme le soutiennent certains chercheurs (Hall et Taylor, 1996 : 948). Il s'agit là d'une avenue de recherche qui pourrait être explorée ultérieurement. Des entrevues avec certains membres d'organisations patronales pourraient alors être menées afin de saisir sous l'angle opposé, soit celui des membres individuels, les phénomènes identifiés dans cette recherche. Le concept de logique de représentation est néanmoins utile, car il permet de capter différentes voies organisationnelles allant du membership individuel au membership associatif; du plus spécialisé au plus général; du sectoriel au national, etc. En d'autres termes, ce concept est utile et essentiel pour comprendre les contours de la constitution de l'acteur patronal et ses différentes représentations.

4.2.2 *Logique d'action*

La définition du concept de logique d'action que nous avons donnée préalablement n'est pas sujette à changement suite au travail sur le terrain mené au cours de cette recherche. En effet, nous avons déjà établi une nuance entre la définition du terme *Logic of influence* donnée par Schmitter Streeck (1999) et la logique d'action telle que nous l'étudions. Comme prévu, les questions posées aux répondants ont permis de mettre en lumière les moyens qu'ils mettent en œuvre afin d'exercer une influence sur les politiques publiques et les relations du travail. L'objectif avoué n'était pas de déterminer l'efficacité de ces moyens. De plus, nous n'en avons pas exploré la dimension portant sur le travail organisé. En somme, la définition que nous avons donnée de ce concept s'applique de manière appropriée à la réalité observée sur le terrain. La logique d'action des associations patronales prend des formes qui varient en fonction des ressources de pouvoir que les acteurs mobilisent. Les éléments constitutifs de la logique de représentation, tels que les valeurs et la mission, qui sont alimentés par les

ressources de pouvoir, génèrent des processus organisationnels. Certains peuvent prendre la forme d'innovations institutionnelles, qui se manifestent lorsque les acteurs se détournent des voies établies pour en créer de nouvelles.

Autrement dit, le concept de logique d'action est utile, car nous avons affaire à des acteurs organisés qui agissent au sein de leur environnement afin de servir le mieux possible les intérêts de leurs membres. Même si leur sphère d'action est large, il y a une logique essentiellement économique qui caractérise leurs actions et cette logique, d'abord servie par des ressources internes spécialisées, est alimentée par des ressources externes mobilisées par les acteurs.

Enfin, il importe de revenir sur la typologie des associations patronales retenue par Traxler (2008) et que nous avons présentée dans le premier chapitre de cette recherche. Selon cette typologie, il existe trois types d'associations : celles qui représentent les intérêts des employeurs sur le marché du produit, celles qui représentent ces intérêts sur le marché du travail et celles dont les activités sont mixtes et qui sont actives sur ces deux marchés simultanément. Nous croyons qu'il est possible de bonifier cette typologie en y ajoutant une quatrième catégorie. Il s'agit des associations qui exercent leurs activités sur le marché du travail et sur l'économie en général. Il s'agit là encore d'une catégorie mixte, mais elle diffère de manière marquée de celle retenue par Traxler.

Les associations patronales provinciales que nous avons étudiées appartiennent à cette quatrième catégorie. D'une part, elles veillent à défendre les intérêts de leurs membres sur le marché du travail, notamment en s'impliquant dans divers dossiers liés aux normes minimales (salaire minimum, santé et sécurité, etc.). D'autre part, elles contribuent à mettre en place les conditions économiques les plus favorables possible pour leurs membres. Pour ce faire, elles s'expriment régulièrement sur des dossiers liés aux orientations économiques du Québec et leurs impacts sur leurs membres tels que ceux liés aux politiques fiscales, au budget annuel ou aux régimes de retraite, pour n'en nommer que trois. Bref, puisque les associations étudiées ne peuvent être catégorisées selon la typologie existante, il nous apparaît important de bonifier

celle-ci. Nous enrichissons ainsi le corpus théorique d'une dimension nouvelle, qui pourra être approfondie lors d'études ultérieures.

Cette distinction par rapport à Traxler peut s'expliquer par le fait que, ses travaux étant essentiellement européens, il a défini sa typologie selon un système de relations industrielles différent de celui du Canada et du Québec. Ainsi, il y a un sens à parler de *représentation sur le marché du travail* dans notre système, mais pas dans une logique stricte de relations du travail, car les associations patronales provinciales n'exercent pas d'activités directes en matière de représentation ou de négociation collective par exemple. Dans notre cas, la représentation sur le marché du travail est plutôt large et elle s'effectue au sein d'institutions qui endossent un rôle conseil telles que le Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre ou la Commission des partenaires du marché du travail et l'action des associations patronales ne s'y limite pas. Elle est complémentée par une action à portée économique plus large comme nous l'avons décrit (budgets, orientation économique des gouvernements, etc.). Il nous semble donc plus opportun de qualifier ainsi la logique d'action des associations patronales étudiées, comme étant mixte entre la représentation sur le marché du travail et dans l'économie en général.

4.2.3 Ressources de pouvoir

Les ressources de pouvoir ont été définies dans le cadre d'études portant sur l'acteur syndical effectuées au cours des dix dernières années (Lévesque et Murray, 2003 et 2010). En début de recherche, nous avons soutenu que certaines de ces ressources sont également mises à profit par les associations patronales. Les entrevues que nous avons menées ainsi que l'analyse que nous avons faite des résultats obtenus démontrent en effet que le concept de ressources de pouvoir peut être appliqué de manière appropriée et dans une certaine mesure, à l'acteur patronal organisé. Celui-ci ne les utilise pas de la même manière que l'acteur syndical, mais il les mobilise dans le même but, celui de consolider son pouvoir et de générer des changements institutionnels. En d'autres mots, elles lui servent à défendre ses intérêts et ceux de ses membres. Ces ressources trouvent racine d'abord à l'interne (ressources organisationnelles, ressources humaines, etc.), mais également à l'externe, à travers l'insertion des associations patronales dans des réseaux.

Ainsi, les concepts retenus en début de recherche ont permis d'étudier l'acteur patronal sous sa forme organisée. Nous soutenons que, de manière générale, les définitions présentées dans le second chapitre sont appropriées et ce, bien qu'il soit à propos de les réviser à la lumière des informations issues du terrain comme nous l'avons fait dans les paragraphes précédents. Puisque ces définitions ont été tirées d'études bâties autour de problématiques différentes de celle énoncée dans notre mémoire, nous devons les adapter, a posteriori, aux réalités observées et décrites dans notre recherche, cela va de soi. Les concepts utilisés sont donc mis à profit à la manière d'outils. Ils nécessitent parfois des ajustements sémantiques, mais leur maîtrise est essentielle afin d'identifier sans ambiguïté la réalité étudiée. Ils contribuent également à l'élaboration un modèle théorique solide.

4.3 Retour sur le modèle et le cadre théorique

Après avoir revu les différents concepts mobilisés dans le cadre de cette recherche, il est nécessaire de rappeler les grandes lignes du modèle théorique qui la sous-tend (la figure 1 présentée au second chapitre illustre ce modèle de manière schématique). Celui-ci devrait-il être reformulé ou corrigé dans une certaine mesure afin de refléter de manière plus précise les relations qui unissent les différentes variables étudiées? Les constats émis suite à l'analyse de chacune des propositions de recherche nous permettent de suggérer quelques ajustements ou précisions à y apporter. En effet, malgré l'utilisation d'un modèle solide, soutenu par la littérature, les résultats obtenus divergent en partie des prédictions présentées sous la forme de nos propositions de recherche.

Nous avons initialement soutenu que la logique de représentation de l'acteur patronal organisé exerce une influence sur sa logique d'action et que celle-ci est modérée par les ressources de pouvoir mobilisées par les associations patronales. Une quatrième variable, le contexte institutionnel, apparaît aussi dans dans notre modèle théorique. Nous l'avons abordé de manière synthétique dans le troisième chapitre et tel que prévu, nous ne nous y attarderons pas.

Plusieurs pistes peuvent être explorées afin d'expliquer les divergences qui sont apparues entre les relations prédites par le modèle théorique et celles que nous avons observées sur le terrain. En premier lieu, la nature même de la recherche se doit d'être rappelée. Il s'agit d'une étude partiellement exploratoire et il est habituel qu'une recherche de ce type génère des remises en question et des ajustements à l'étape de la conclusion comme c'est le cas présentement. Ainsi, le cadre théorique a volontairement été tracé de manière assez large en début de recherche, afin de favoriser l'émergence de pistes issues du terrain.

De plus, les concepts retenus dans le modèle ont été développés à partir d'études dont les thématiques et les méthodologies diffèrent largement de la nôtre. Certaines de ces recherches portent sur les associations d'employeurs tandis que d'autres présentent l'acteur syndical sous un certain angle. De plus, le contexte géopolitique et institutionnel diffère de celui du Québec car certaines de ces études sont européennes. Il n'est donc pas étonnant que le modèle théorique que nous avons utilisé et qui est lui-même inspiré de celles-ci doive être revisité à la lumière des données amassées.

Ainsi, l'exercice de réflexion amorcé dans ce chapitre nous incite à nous interroger sur la manière dont des concepts développés dans d'autres contextes politiques, géoéconomiques et institutionnels peuvent être appliqués à l'acteur patronal organisé au Québec. La simplicité du modèle théorique retenu dans cette recherche, qui met en relation ces concepts, est indéniablement un des points forts de notre recherche. Cette simplicité n'est toutefois pas un obstacle à sa rigueur, car il permet d'aborder le phénomène étudié de manière exhaustive, en ne négligeant aucun des aspects. Enfin, la souplesse du modèle théorique est également une caractéristique digne de mention, car il est perfectible.

4.4 Reformulation du modèle théorique

Plusieurs des propositions de recherche énoncées en début de projet ont été invalidées ou nuancées dans notre recherche suite à la collecte d'informations sur le terrain et ce, bien qu'elles soient toutes, de prime abord, soutenues par la littérature. Seule la dernière, celle liant

les ressources de pouvoir dont disposent les acteurs à leur capacité à réaliser des innovations institutionnelles a pu être confirmée par nos résultats.

La nature exploratoire de ce projet nous permet d'expliquer cette situation. Nous avons déjà énuméré les caractéristiques et les avantages de ce type de recherche, bien adapté aux domaines peu fournis en recherches originales. Ainsi, dans un contexte où la littérature spécialisée n'est pas très abondante, il est tout à propos d'explorer des avenues documentées et préalablement explorées et de tirer par la suite des conclusions, après avoir réalisé le travail de terrain et l'analyse des résultats. Cette approche nous permet d'alimenter notre réflexion sur les associations patronales québécoises et de consolider notre cadre théorique au bénéfice des recherches futures.

Le premier changement qui pourrait être apporté au modèle théorique concerne les ressources de pouvoir, qui constituent la variable d'intermédiation. À la lumière des résultats obtenus, nous pensons que notre manière d'aborder les ressources de pouvoir et de mesurer leur utilisation par les associations patronales ne permet pas de dresser le portrait complet de la situation. Selon notre modèle, tant que les ressources de pouvoirs sont entre les mains des acteurs et qu'ils parviennent à les mobiliser, ils les utiliseront afin d'exercer une influence sur les politique publiques et les relations du travail. Or, les entrevues ont révélé que certaines associations patronales disposent de ressources de pouvoir, dont les membres individuels ne se saisissent pas. Pourtant, c'est l'intervention de chaque membre qui permet d'orienter les actions d'une organisation. De plus, contrairement à d'autres institutions ou entreprises où les décisions sont prises par un nombre très restreint d'individus, voire par une seule personne qui s'exprime au nom de l'organisation, les associations patronales québécoises sont, à divers degrés, dépendantes de l'implication de leurs membres. Que ce soit à travers leur participation au conseil d'administration, à des comités, ou par les réponses qu'ils donnent lors de consultations, ils sont les bénéficiaires des résultats de la logique d'action de l'association, mais également des acteurs importants dans la détermination de celle-ci. Or, notre modèle théorique ne tient pas compte de cette pluralité, puisque l'influence et l'implication des membres n'y sont pas représentées. Cette situation possède l'avantage de simplifier le modèle, mais elle ne reflète pas la réalité. Dans tous les cas, la prise en compte de la mobilisation des

ressources de pouvoir par les membres enrichirait notre étude et fournirait une perspective nouvelle sur la question, cela va sans dire.

Pourtant, même dans ce cas, il ne nous aurait pas été possible d'apporter des réponses à tous les questionnements soulevés. En effet, puisque l'une des organisations étudiées est de type fédérative, c'est-à-dire constituée de membres associatifs, il aurait été difficile d'évaluer dans quelle mesure ceux-ci mobilisent les ressources de pouvoir et ce, puisque qu'ils sont sans doute eux-même soumis aux dynamiques qui influencent les associations et que nous décrivons dans cette recherche.

Dans un deuxième temps, il importe de souligner que nous ne nous sommes pas interrogés sur les raisons qui expliquent dans quelle mesure les associations patronales exercent leur libre-arbitre dans le processus de prise de décision auquel elles se livrent régulièrement. En effet, la plupart des associations patronales étudiées disposent de certaines ressources de pouvoir, ce qui ne veut pas dire qu'elles les mobilisent lorsque cela leur est nécessaire ou qu'elles déploient toutes une logique d'action semblable. Nous avons soutenu que ce n'est pas la présence des ressources de pouvoir au sein d'une association qui influence les éléments constitutifs de la logique de représentation (la variable indépendante de notre modèle), mais la capacité de l'acteur à les utiliser à son profit. Au terme de notre recherche, nous pensons que les ressources de pouvoir sont des outils dont les entrepreneurs institutionnels se servent pour façonner les organisations. Leur capacité à les mobiliser dépend d'une variété de facteurs internes et externes dont l'identification permettrait de jeter un éclairage nouveau sur notre problématique.

Enfin, il faut préciser que nous avons étudié un échantillon de quatre associations patronales provinciales issues d'une population fort restreinte et que cette situation a engendré une difficulté inattendue. En effet, nous constatons que les caractéristiques partagées par plusieurs associations limitent les variations dans les résultats. Ainsi, comment déterminer si un élément précis de la logique de représentation, telle l'idéologie partagée, exerce une influence sur la logique d'action d'une association patronale ou dans quelle mesure il le fait,

lorsque toutes les associations se disent de centre-droit? Nous avons donc obtenu des résultats qui ont parfois mené à des conclusions moins nuancées que prévu.

Conclusions générales

Plusieurs auteurs s'intéressent depuis un certain temps déjà aux déterminants de la propension des entreprises à s'associer. Les chercheurs européens ont surtout étudié les variables qui agissent sur cette propension, les raisons du maintien de la cohésion interne des associations et la négociation coordonnée avec les syndicats. Au Québec, ce sont plutôt des études sous la forme de typologies qui ont été réalisées. Ces recherches permettent de mieux comprendre la logique de représentation de l'acteur patronal organisé, tout particulièrement la nature de son membership et les raisons qui justifient l'existence des organisations. L'espace laissé plus ou moins vacant demeure toutefois celui de la logique d'action de cet acteur et son influence sur les institutions. Nous avons voulu combler ce vide théorique en étudiant l'influence de la logique de représentation de l'acteur patronal organisé sur sa logique d'action et ce, lorsque les ressources de pouvoir dont ils disposent jouent un rôle d'intermédiation.

Au terme de cette recherche, il est tout à propos de nous interroger sur notre contribution aux relations industrielles, tant au plan empirique que théorique. En effet, notre travail permet sans aucun doute de bonifier l'étendue de la connaissance portant sur l'acteur patronal organisé au Québec, mais également le champ des relations industrielles en tant que discipline. Bien qu'il soit difficile, voire impossible, de mesurer avec précision cet apport, des pistes de réflexion peuvent tout de même être avancées. Cet exercice permettra de jeter un regard critique sur le projet de recherche et de conclure notre réflexion par une remise en question du travail mené jusqu'ici.

Les liens entre la logique de représentation et la logique d'action de l'acteur patronal organisé au Québec, n'ont pas tous été analysés dans cette recherche, cela va sans dire. Nous avons fourni des pistes de réponses à la question de recherche posée en début de parcours en prenant la mesure des indicateurs préalablement identifiés et en interprétant les résultats obtenus. Nous avons pu établir un lien entre la logique de représentation (valeurs, mission, etc.) et la logique d'action des associations patronales (action entreprises afin d'exercer une influence sur le marché du travail et l'économie). Les facteurs qui déterminent la logique d'action de l'acteur patronal organisé dépendent donc en partie des ressources de pouvoir à sa

disposition, mais surtout, de sa capacité et de sa volonté de les mobiliser. En effet, nous avons pu constater que les associations patronales ont parfois à leur portée des ressources qui leur permettraient d'agir comme des actrices institutionnelles, mais qu'elles ne les mettent pas toujours à profit afin d'exercer une influence sur les politiques publiques, les relations du travail et les institutions du marché du travail. Les entrevues ont aussi révélé que certains membres des associations se comportent eux-mêmes comme des acteurs institutionnels, une constatation qui s'inscrit hors du cadre de notre étude, mais qu'il serait intéressant d'approfondir. Bref, les raisons qui expliquent les décisions prises par les acteurs associatifs sont multiples et sont tout à la fois le fruit des ressources dont ils disposent et motivées par des raisons intrinsèques.

Dans un deuxième temps, il importe de souligner la contribution originale de cette recherche à la discipline des relations industrielles. La rareté des études portant sur les organisations patronales québécoises a déjà été démontrée et ce, alors que les recherches étrangères portant sur ce même thème se distinguent non seulement par leur variété, mais également par la richesse des problématiques qu'elles soulèvent. Ce mémoire de recherche permet de mieux connaître l'acteur patronal organisé au Québec. Il contribue également au développement d'outils théoriques qui orienteront les chercheurs dans le futur, notamment en enrichissant la typologie des associations patronales d'une quatrième catégorie, celle comprenant les associations vouées à la défense des intérêts de leurs membres sur le marché du travail et dans l'économie en général.

Des études ultérieures pourront certainement offrir un éclairage intéressant sur d'autres questionnements soulevés par les activités des associations patronales. Les recherches à venir pourraient porter sur des thématiques très précises telles que leur rapport au syndicalisme ou sur leurs réseaux d'alliances, tant localement qu'à l'échelle internationale. Le cadre provincial québécois pourra également être dépassé afin que le sujet soit abordé dans une perspective canadienne. De plus, puisque nous avons entrepris ce projet en sachant que notre objet de recherche était peu documenté au Québec, nous avons dû nous appuyer sur une méthodologie rigoureuse, qui nous a permis de tirer des conclusions raisonnées. Les chercheurs pourront à l'avenir s'inspirer de notre travail et se positionner par rapport à celui-ci.

Bibliographie

----- 2010. «Comprendre le pouvoir syndical: ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale.» *La revue de l'IRES* 65 (2): 41-65.

----- Commission de la santé et de la sécurité du travail. 2013. En ligne. http://www.csst.qc.ca/a_propos/Pages/membres_conseil_administration.aspx (Page consultée le 24 juin 2013).

----- Conseil du patronat du Québec. 2011. En ligne. <http://www.cpq.qc.ca/> (Page consultée le 16 mars 2011).

----- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante du Québec. 2011. En ligne. <http://www.cfib-fcei.ca/francais/index.html> (Page consultée le 16 mars 2011).

----- Fédération des chambres de commerce du Québec. 2011. En ligne. <http://www.fccq.ca/FCCQ-role-mission-orientations.php> (Page consultée le 19 juin 2011).

----- Gouvernement du Québec. 2013. En ligne. <http://www.cpmt.gouv.qc.ca/organisation/membres.asp> (Page consultée le 24 juin 2013).

----- Gouvernement du Québec. 2013. En ligne. http://www.travail.gouv.qc.ca/ministre_et_ministere/comite_consultatif_du_travail_et_de_la_main_doeuvre/membres.html (Page consultée le 24 juin 2013).

----- Manufacturiers et exportateurs du. En ligne. <http://qc.cme-mec.ca/> (Page consultée le 16 mars 2011).

Behrens, Martin. 2004. «New Forms of Employer's Collective Interest Representation?» *Industrielle Beziehungen* 1 (2): 77-91.

Behrens, Martin et Franz Traxler. 2004. Employers' Organizations in Europe. [En ligne] Adresse URL : <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2003/11/study/tn0311101s.htm> (Page consultée le 8 novembre 2011).

Bernoux, Philippe. 1995. *La sociologie des entreprises*. Paris : Les Éditions du Seuil.

Boivin, J. 1987. «Les relations industrielles: une pratique et une discipline.» *Relations industrielles/Industrial Relations* 42 (1): 179-96.

Campbell, John L. 2004. *Institutional Change and Globalization*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Charest, Jean, Mélanie Laroche et Robert Hickey. 2010. «Les logiques de représentation et d'action patronale au Canada ». Projet de recherche. École de relations industrielles. Université de Montréal.

Crouch, Colin et Henry Farrell. 2004. «Breaking the Path of Institutional Development? Alternatives to the New Determinism.» *Rationality and Society* 16 (1): 5-43.

Crouch, Colin, Wolfgang Streeck, Richard Whitley et John L. Campbell. 2007. «Institutional Change and Globalization / How to 'Do' Post-determinist Institutional Analysis / 'Globalization': Nothing New Under the Sun? / Varieties of Institutionalism and Their Problems: Some Comments on John Campbell's Institutional Change and Globalization / Challenges for Institutional Theory: a Response to Crouch, Streeck and Whitley.» *Socio-Economic Review* 5 (3): 527-67.

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

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

Dion, Gérard. 1953. «Les groupements patronaux, essai de classification.» *Relations industrielles* 8 (4): 350-60.

Dufour, Christian. 2001. «Représentations patronales, des organisations à responsabilités limitées.» *Chronique Internationale de l'IRES* (72).

Dufour, Ghislain. 2000. *Ghislain Dufour témoigne des 30 ans du CPQ : le Conseil du patronat du Québec, 30 ans au coeur de l'action, 1969-1999*. Montréal: Éditions Transcontinental.

Gavard-Perret, Marie-Laure et Benoît Aubert. 2008. *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris: Pearson education.

Gouvernement du Canada (1985). *Loi sur le lobbying*, L.R.C., ch. 44. Récupéré de <http://canlii.ca/t/mn5q>.

Gouvernement du Québec (2002). *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbying*, L.R.Q., c.T-11.011 Récupéré de <http://canlii.ca/t/694ft>

Güell, Casilda, Joaquim M. Molins, Iván Medina et Rosa Nonell. 2010. «Business Associations Facing Regionalism.» *Pôle Sud* (2): 83-101.

Greenwood, Justin. 2002. *Inside the EU business associations*. New York: Palgrave.

Hall, Peter A. et Rosemary C.R. Taylor. 1996. «Political Science and the Three New Institutionalisms*.» *Political studies* 44 (5): 936-57.

Hébert, Martine. 2003. *Les secrets du lobbying, ou, L'art de bien se faire comprendre du gouvernement*. Montréal: Éditions Varia.

Huemer, Gerhard, Michael Mesch et Franz Traxler. 1999. *The Role of Employer Associations and Labour Unions in the EMU : Institutional Requirements for European Economic Policies*. Aldershot, Hants, England ; Brookfield, Vt.: Ashgate.

Katz, Harry Charles, Wonduck Lee et Joohee Lee. 2004. *The New Structure of Labor Relations : Tripartism and Decentralization*. Ithaca, N.Y.: ILR Press an imprint of Cornell University Press.

Laroche, Mélanie et Mélanie Dufour-Poirier. *À paraître*. «Regards croisés sur le renouveau de l'action collective.»

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.

Lecours, André. 2002. «L'approche néo-institutionnaliste en science politique : unité ou diversité?» *Politique et Sociétés* 21 (3): 3-19.

Lévesque, Christian et Gregor Murray. 2010. «Comprendre le pouvoir syndical: ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale.» *La revue de l'IRES* 65 (2): 41-65.

Lévesque, Christian et Gregor Murray. 2003. «Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale: clés de lecture pour un renouveau.» *Revue de l'IRES* no 41: 1.

Merriam, Sharan B. 1998. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Morissette, Lucie et Jean Charest. 2010. «Variétés de capitalisme ou entrepreneurs institutionnels? Une application aux cas de la sous-traitance et de la formation de la main-d'oeuvre au Québec.» *The Canadian Review of Sociology* 47 (3): 225.

Offe, Claus et Helmut Wiesenthal. 1980. «Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form.» *Political power and social theory* 1 (1): 67-115.

Olson, Mancur. 1978. *Logique de l'action collective*. 1^{re} éd. ed. Paris: Presses universitaires de France.

Pierson, Paul. 2000. «Not Just What, but When: Timing and Sequence in Political Processes.» *Studies in American Political Development* 14 (01): 72-92.

Quivy, Raymond et Luc Van Campenhoudt. 2006. *Manuel de recherche en sciences sociales*. 3e éd. ent. rev. et augm. ed. Paris: Dunod.

Saba, Tania. « Les relations industrielles à la croisée des chemins » dans Lapointe, Paul-André dir. 2012. *Les relations industrielles face aux enjeux du monde du travail*. Québec, Québec: Presses de l'Université Laval : 28-37

Schmitter, Philippe C. et Wolfgang Streeck. 1999. «The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Countries. MPIfG Discussion Paper.» (99/1).

Streeck, Wolfgang et Kathleen Ann Thelen. 2005. *Beyond Continuity : Institutional Change in Advanced Political Economies*. Oxford ; New York: Oxford University Press.

Thelen, Kathleen. 1999. «Historical Institutionalism in Comparative Politics.» *Annual Review of Political Science* 2 (1): 369-404.

Traxler, Franz. 2004. «Associations, Institutions and Economic Change: A Crossnational Comparison.» *Industrielle Beziehungen* 1 (2): 42-60.

Traxler, Franz. « Employer Organization » dans Blyton, Paul, dir. 2008. *The SAGE handbook of industrial relations*. Los Angeles i.e. Thousand Oaks, Calif. ; London: SAGE Publications.

Windmuller, John P. et Alan Gladstone. 1984. *Employers Associations and Industrial Relations : A Comparative Study*. Oxford Oxfordshire, New York: Clarendon Press ; Oxford University Press.

Yin, Robert K. 1994. *Case study research : design and methods*. 2^e édition. Thousand Oaks, Californie: Sage.

Zagelmeyer, Stefan. 2007. «Determinants of Collective Bargaining Centralization.» *Journal of Industrial Relations* 49 (2): 227-45.

Annexe I : Grille d'entrevue

- 1) Quelles sont les caractéristiques des membres de votre organisation?
 - a) De façon générale, quelle est la taille des entreprises membres ? (La plupart sont-elles considérées comme grosses, moyennes ou petites)?
 - b) Quelle est la composition de votre membership (individuel ou associatif)?
 - c) Les membres sont habituellement issus de quel secteur d'activité?

- 2) Quelles sont les caractéristiques de votre association?
 - a) Comment sont choisis ou désignés les membres de votre CA?
 - b) Quelles sont les valeurs que défend l'association et par quel genres de comportement ou de politiques se traduisent-elles? Peut-on même parler d'une idéologie particulière à votre avis?
 - c) Les membres de votre association partagent-ils un sentiment d'appartenance ainsi qu'une identité collective (perception d'un statut ou d'une relation, partagés, imaginés ou vécus)?
 - d) Quels sont les facteurs d'attraction de votre organisation? Pourquoi les membres décident-ils d'y adhérer?
 - e) Est-il possible de connaître votre budget annuel de fonctionnement et sa provenance (cotisation des membres, subventions, vente de services, etc.)?
 - f) Quelles sont les ressources humaines dont vous disposez (personnel de soutien, service de recherche, service de communication, etc.) pour mener vos actions?

- 3) Quel type d'activités menez-vous à chacun de ces niveaux de représentation? (Exemples d'activités : représentation politique, réalisation de recherches économiques, financement, etc.)
 - a) Activités au niveau local / régional
 - b) Activités au niveau sectoriel
 - c) Activités au niveau provincial
 - d) Activités au niveau fédéral

- 4) Comment votre organisation s'y prend-elle pour maximiser son influence auprès des décideurs publics?

- 5) Votre organisation joue-t-elle un rôle **au sein des entreprises** (implication dans des dossiers particuliers)? Si oui, de quel type d'activités s'agit-il?

- 6) Quels services offrez-vous à vos membres (lien avec l'action en matière de relations de travail)?
 - a) Lesquels de ces services sont les plus demandés ?
 - b) Pouvez-vous faire quelques observations sur le type de demandes de services que vous recevez habituellement? Y a-t-il des changements récents qui retiennent particulièrement votre attention?

- 7) 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.)
 - a) **Si oui**, comment vous assurez-vous que vos membres respectent vos lignes directrices?

- 8) Consultez-vous vos membres sur certains dossiers?
 - a) Si oui, de quelle manière procédez-vous?
 - b) Comment pouvez-vous décrire la qualité de la participation de vos membres au sein de votre association?
 - c) Les membres participent-ils à l'élaboration de l'agenda stratégique de l'association?
 - d) Y a-t-il des catégories de membres qui sont plus actifs que les autres et dont l'implication teinte d'une couleur particulière votre association?

- 9) Comment faites-vous pour diffuser vos orientations:
 - a) Auprès de vos membres?
 - b) Auprès du public?
 - c) Auprès du gouvernement?

- 10) Quelles sont vos affiliations externes?
 - a) Êtes-vous affilié à des agences externes à votre organisation ? (par exemple à des centres de recherches, à des firmes de recherche ou d'autres associations patronales)
 - b) Commandez-vous des recherches auprès d'organismes de recherche?
 - c) Entretenez-vous des liens avec d'autres associations patronales ou d'autres organisations telles que des *think tanks* à chacun des niveaux dont nous parlions

tout à l'heure (local/régional, sectoriel, provincial, fédéral) et même **international**?

d) Quelle est la nature de ces liens (*intensité, profondeur, permanence*)?

11) En ce qui concerne votre action sur les politiques publiques, comment se manifeste votre action sur les **normes minimales du travail**?

- a) Exercez-vous des activités de représentation auprès de certaines instances?
- b) Présentez-vous des mémoires?
- c) Êtes-vous consultés par l'État? Si oui, dans quels types de dossiers? Pouvez-vous en donner un exemple? De quelle manière (officielle ou simple coup de téléphone)?

12) Comment se manifeste votre action sur les **politiques économiques**?

- a) Par votre présence dans certaines instances (CPMT, CCTM, etc.)?
- b) Présentez-vous des mémoires?

13) Êtes-vous consultés par l'État en matière de politiques économiques? Si oui, de quelle manière?

14) En ce qui concerne votre action en matière de **relations de travail** :

- a) Êtes-vous un agent négociateur dans le cadre de négociations regroupées?
- b) Prenez-vous part, d'une manière ou d'une autre à des négociations coordonnées?
- c) Offrez-vous des services (services-conseil, négociation, arbitrage de grief, plaintes administratives diverses) à vos membres?

15) Exercez-vous d'autres activités qui ne font pas partie des catégories mentionnées?

