

Université de Montréal

***Crise du secteur manufacturier au Québec : ampleur et nature des restructurations impliquant des licenciements collectifs entre 2003 et 2008***

par

Natacha Prudent

École de relations industrielles  
Faculté des Arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles.

Novembre, 2011

© Natacha Prudent, 2011

Page d'identification du jury

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:

Crise du secteur manufacturier au Québec : ampleur et nature des restructurations  
impliquant des licenciements collectifs entre 2003 et 2008

Présenté par :  
Natacha Prudent

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Jean-Michel Cousineau, président-rapporteur  
Patrice Jalette, directeur de recherche  
Philippe Barré, membre du jury

Mémoire accepté le 15 décembre 2011

## SOMMAIRE

---

Des données de Statistique Canada montrent que le Québec a perdu 86 700 emplois manufacturiers nets entre 2004 et 2008, ce qui représente un recul de 13,8% (Bernard, 2009). Un dollar canadien fort, la concurrence internationale, les délocalisations de la production et les consolidations globales d'opérations sont souvent mentionnés comme étant les causes des difficultés du secteur manufacturier canadien - principalement concentré au Québec et en Ontario. La crise financière amorcée à l'été 2007, a contribué à aggraver la crise propre au secteur manufacturier dont les origines remontent au début des années 2000 (Weir, 2007; AgirE, 2008; Pilat et *al.*, 2006).

Cette recherche examine le processus de restructuration du secteur manufacturier québécois de manière détaillée au niveau des établissements afin d'en évaluer l'ampleur et la nature entre 2003 et 2008. Les données colligées permettent de poser un regard unique et original sur les restructurations ayant impliqué des licenciements collectifs au Québec. Ces données sont issues de deux sources. D'abord, nous avons utilisé une liste d'entreprises qui ont envoyé un avis de licenciement collectif au Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec entre 2003 et 2008. En second lieu, nous avons eu recours aux archives en ligne des médias pour trouver d'autres événements de restructuration non rapportés par le ministère ainsi que pour obtenir des informations complémentaires sur les événements déjà compilés dans la liste du ministère. Notre méthodologie de recherche et notre typologie analytique des types de restructuration sont basées sur celles développées par l'*European Monitoring Center on Change* (EMCC) et reprises dans certaines études comme celles de Bronfenbrenner et Luce (2004) et Hickey et Schenk (soumis). Les résultats, présentés en termes d'événements de restructuration et d'emplois perdus, sont ventilés en fonction de quelques variables (année d'occurrence, taille de l'établissement, sous-secteur d'activité, intensité

technologique, région administrative, types de restructuration). Les raisons données par l'entreprise afin de justifier la restructuration ont aussi été colligées.

Au cours de la période étudiée, nous avons identifié au total 1 631 événements de restructurations dans le secteur manufacturier à travers toutes les régions du Québec, qui ont entraîné la perte de 129 383 emplois. Ainsi, 78 246 emplois ont été perdus suite à la réduction des activités de l'établissement et 51 137 emplois l'ont été suite à la fermeture de leur établissement. La forme la plus fréquente de restructuration est la restructuration interne, suivi par la faillite/fermeture. Les types de restructuration qui ont engendré le plus de pertes d'emplois en moyenne par événement sont dans l'ordre, la délocalisation, la sous-traitance, la consolidation d'activités ainsi que la fusion-acquisition.

L'année 2008 fut celle où il y a eu le plus grand nombre de restructurations. Montréal et la Montérégie sont les régions qui ont le plus été touchées par la restructuration, les pertes d'emplois et les fermetures d'établissements. Les industries à faible intensité technologique ont davantage été frappées par la crise manufacturière. C'est le sous-secteur du papier et du bois qui connu le plus grand nombre d'événements de restructurations. Ce sous-secteur a aussi subi les pertes d'emplois les plus importantes, suivi par le sous-secteur du textile et du vêtement. Ces deux industries se partagent plus de la moitié des fermetures d'établissements.

L'insuffisance de la demande (22,1%), la concurrence internationale (14,3%), la hausse de la valeur du dollar canadien (11,2%), la réorganisation interne de l'entreprise (11,1%), la rationalisation des coûts visant une augmentation de la profitabilité (10,1%) ainsi que les difficultés financières (9,9%) sont les motifs principaux donnés par les employeurs.

Nos résultats montrent qu'il y a eu deux temps dans l'évolution de la restructuration du secteur manufacturier au Québec. Un premier temps au début de la période où des changements structurels profonds ont été observés dans certaines industries (p.ex. le bois-papier et le textile-vêtement) et un second temps, en fin de période caractérisé par des changements davantage liés à la conjoncture en raison de la crise économique dont les effets commençaient à se faire sentir à ce moment (Institut de la statistique du Québec, 2009a).

**Mots-clés** : (1) restructuration, (2) secteur manufacturier, (3) licenciement, (4) fermeture

## SUMMARY

---

Data from Statistics Canada show that Quebec lost 86.700 manufacturing jobs between 2004 and 2008, which represents a withdraw of -13,8% (Bernard, 2009). A high value Canadian dollar, international competition, production shifts and global operations consolidations are often mentioned as causes of the difficulties in Canadian manufacturing — mainly concentrated in Quebec and Ontario, which have both been severely hit. The financial crisis that broke out in the summer 2007, contributed to worsen the crisis, specific to the manufacturing sector whose origins go up at the beginning of the years 2000 (Weir, 2007; AgirE, 2008; Pilat and *al.*, 2006).

This paper examines these aspects in some detail at the establishment level, in order to assess its extent and nature between 2003 and 2008. The data set featured provides a unique overview of the specific aspects of the restructuring processes that involve job losses in Quebec. Two original sources contributed to our study. First, we consulted the list of companies that sent a notification of mass termination to the Quebec Ministry of Labour between 2003 and 2008. Second, we searched electronic media archives to find new cases of plant closures not reported by the Ministry and additional information on the cases found with the Ministry database. Our tracking methodology and analytical typology of restructuring processes are based on those developed by the European Monitoring Center on Change (EMCC) and used in other studies by Bronfenbrenner and Luce (2004) and by Hickey and Schenk (submitted). The results, presented in terms of restructuring events and job losses, are broken down into a few variables (year of occurrence, facility size, sub-sector, technological intensity, administrative region, restructuring type).

In total for the study period, we have identified 1,631 restructuring events within Quebec's regions, which resulted in the loss of 129,383 jobs. Thus, 78,246 workers lost their jobs due to downsizing and 51,137 workers lost their jobs due to closures. Internal restructuring is the most frequent form of restructuring, followed by bankruptcy/closure. Offshoring, outsourcing, relocation and merger/acquisition are the types of restructuring that have resulted on average, in more job losses per event in Quebec's manufacturing sector during the study period.

The year 2008 was one that generated the most restructuring events. Montreal and Monteregie are the regions that were the most affected by restructuring events, job losses and plant closures. Overall, it's the low-technology industries that were the most impacted by the manufacturing crisis. The paper and wood industry had the greatest amount of restructuring events. This sub-sector also had the most job losses, followed by the textiles and clothing industry. These two industries share more than half of the closures.

Demand shortage (22.1%), global competition (14.3%), the rise of Canadian dollar (11.2%), internal corporate reorganization (11.1%), cost rationalization to increase profitability (10.1%) and financial difficulties (9.9%) were the main reasons given by employers.

Our results show that there were two stages in the evolution of the restructuring events within Quebec's manufacturing sector. First, structural changes were observed in some industries (e.g. wood and paper and textile-garment) at the beginning of the period and a second phase characterized by economic related changes, due to the economic crisis, whose effects began to be felt at that time (Quebec Institute of Statistics, 2009a).

**Keywords:** (1) restructuring, (2) manufacturing sector, (3) layoff, (4) closures

## TABLE DES MATIÈRES

---

LISTE DES TABLEAUX .....	viii
LISTE DES FIGURES .....	xi
REMERCIEMENTS .....	xiv
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 : QUESTION DE RECHERCHE, REVUE DE LA LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE .....	8
1.1. QUESTION DE RECHERCHE .....	8
1.2. REVUE DE LA LITTÉRATURE .....	8
1.2.1. Définitions .....	9
1.2.2. Typologie des formes de restructuration .....	14
1.2.3. Ampleur du phénomène .....	26
1.2.4. Les déterminants de la restructuration .....	48
1.3. CONSTATS DE LA LITTÉRATURE .....	66
1.4. PROBLÉMATIQUE .....	69
CHAPITRE 2 : MODÈLE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	75
2.1. LE MODÈLE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE .....	75
2.2. L'OBJET DE LA RECHERCHE : LES RESTRUCTURATIONS .....	76
2.2.1. Première dimension de l'objet : ampleur des restructurations .....	76
2.2.2. Deuxième dimension de l'objet : nature de la restructuration .....	76
2.2.3. Les variables contrôles .....	78
2.3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	92
2.3.1. Les caractéristiques de la recherche .....	92
2.3.2 Le plan d'observation .....	93
2.4. VALIDITÉ DE LA RECHERCHE .....	103
CHAPITRE 3 : RÉSULTATS .....	105
3.1. AMPLEUR DE LA RESTRUCTURATION DU SECTEUR MANUFACTURIER QUÉBÉCOIS .....	107
3.1.1. Ampleur de la restructuration du secteur manufacturier québécois en termes d'évènements survenus .....	107
3.1.2. Ampleur de la restructuration du secteur manufacturier québécois en termes d'emplois perdus .....	118

3.2. NATURE DES RESTRUCTURATIONS .....	129
3.2.1. Impact de la restructuration sur les activités de l'établissement .....	129
3.2.2. Type de restructuration .....	142
3.2.3. Raisons de la restructuration.....	161
CHAPITRE 4 : ANALYSE ET MISE EN PERSPECTIVE DES RÉSULTATS.....	173
4.1. ANALYSE DES RÉSULTATS.....	173
4.2. MISE EN PERSPECTIVE DES RÉSULTATS .....	190
4.3. QUESTIONS SOULEVÉES PAR LES RÉSULTATS .....	196
CONCLUSION .....	201
BIBLIOGRAPHIE .....	209
ANNEXE 1 : Types de restructuration retenus par l'ERM .....	233
ANNEXE 2 : Sous-secteur de la l'industrie de la Fabrication .....	235
ANNEXE 3 : U.S. Bureau of Labor Statistics (BLS) : Definitions for Layoff Reasons and for Higher-Level Reason Categories.....	236
ANNEXE 4 : Codage du décompte des restructurations du secteur manufacturier .....	245

## LISTE DES TABLEAUX

---

Tableau 1.1: Manufacturing – Job Losses by Province (Monthly) .....	34
Tableau 1.2 : Emploi dans le secteur manufacturier .....	37
Tableau 1.3 : Variation de l'emploi selon la province.....	43
Tableau 1.4 : Répartition du nombre d'établissements du secteur de la fabrication, .....	45
par sous-secteur du SCIAN, Québec, 2003-2007 .....	45
Tableau 1.5 : Répartition du nombre d'emplois du secteur de la fabrication, par sous-secteur du SCIAN, Québec, 2003-2007 .....	47
Tableau 2.1 : Opérationnalisation de la variable nature de la restructuration .....	78
Tableau 2.2 : Tableau des intensités technologiques moyennes pour les pays à l'étude, 1990....	81
Tableau 2.3 : Opérationnalisation de la variable secteur d'activité .....	82
Tableau 2.4 : Nombre d'établissements au Canada par catégorie d'effectif et par région Fabrication (SCIAN 31-33) juin 2008 .....	84
Tableau 2.5 : Opérationnalisation de la variable taille de l'établissement .....	85
Tableau 2.6 : Opérationnalisation de la variable raison de la restructuration.....	90
Tableau 2.7 : Opérationnalisation de la variable localisation de l'établissement.....	91
Tableau 2.8 : Aperçu de la grille d'analyse de données – European Restructuring Monitor (ERM) .....	100
Tableau 2.9 : Aperçu de la grille d'analyse de données documentaires des événements de restructuration .....	102
Tableau 3.1 : Répartition des établissements en fonction du nombre d'événements de restructuration survenus, secteur manufacturier québécois, 2003-2008.....	106
Tableau 3.2: Évolution des restructurations dans le secteur manufacturier québécois au sein des régions administratives, 2003-2008 (N=1631).....	110
Tableau 3.3 : Restructurations dans le secteur manufacturier québécois, selon les sous-secteurs de la fabrication et la région, 2003-2008 (N=1631) .....	114
Tableau 3.4 : Restructurations dans le secteur manufacturier québécois, selon l'année et les sous-secteurs de la fabrication, 2003-2008 (N=1631).....	116
Tableau 3.5: Évolution des pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois au sein des régions administratives, 2003-2008 (N=129383).....	121
Tableau 3.6 : Pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois, selon les sous-secteurs de la fabrication et la région, 2003-2008 (N=129383) .....	125

Tableau 3.7 : Pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois, selon l'année et les sous-secteurs de la fabrication, 2003-2008 (N=129383).....	127
Tableau 3.8 : Répartition des événements de restructuration dans le secteur manufacturier québécois, selon le type de restructuration et l'impact sur les activités de l'établissement, ..... 2003-2008 (N=1631).....	144
Tableau 3.9 : Répartition des événements de restructuration dans le secteur manufacturier québécois, par année et par type de restructuration, 2003-2008 (N=1631).....	145
Tableau 3.10 : Répartition des événements de restructuration dans le secteur manufacturier québécois, en fonction de l'intensité technologique et du type de restructuration, ..... 2003-2008 (N=1631).....	146
Tableau 3.11: Répartition des événements de restructuration dans le secteur manufacturier québécois par sous-secteurs de la fabrication,..... 2003-2008 (N=1631).....	148
Tableau 3.12: Répartition des types de restructuration dans le secteur manufacturier québécois selon la région administrative,..... 2003-2008 (N=1631).....	150
Tableau 3.13: Types d'événements de restructuration dans le secteur manufacturier québécois selon la taille de l'établissement, 2003-2008 (N=1631).....	151
Tableau 3.14: Répartition des pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois selon le type de restructuration et l'impact sur les activités de l'établissement, 2003-2008 (N=129383)....	153
Tableau 3.15: Répartition des pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois par type de restructuration et par année, 2003-2008 (N=129383).....	154
Tableau 3.16: Répartition des pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois par type de restructuration et intensité technologique, 2003-2008 (N=129383).....	155
Tableau 3.17: Répartition des pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois par type de restructuration et sous-secteurs,..... 2003-2008 (N=129383).....	157
Tableau 3.18: Répartition des pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois, par type de restructuration et région administrative..... 2003-2008 (N=129383).....	159
Tableau 3.19: Répartition des pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois, par type de restructuration et taille de l'établissement, 2003-2008 (N=129383).....	160
Tableau 3.20: Regroupements des raisons justifiant les restructurations dans le secteur manufacturier québécois, 2003-2010 (N=865).....	163

Tableau 3.21: Répartition des motifs de la restructuration dans le secteur manufacturier québécois, par année, 2003-2008 (N=865).....	164
Tableau 3.22: Répartition des motifs de la restructuration dans le secteur manufacturier québécois, par intensité technologique, 2003-2008 (N=865).....	165
Tableau 3.23: Répartition des motifs de la restructuration dans le secteur manufacturier québécois, par sous-secteurs, 2003-2008 (N=865) .....	166
Tableau 3.24: Répartition des motifs de la restructuration dans le secteur manufacturier québécois, par taille d'établissement, 2003-2008 (N=865) .....	168
Tableau 4.1 : Tableau comparatif des restructurations du secteur manufacturier au Québec et en Ontario.....	194

## LISTE DES FIGURES

---

Figure 1.1 : Projets de changement en contexte de restructuration .....	10
Figure 1.2 : Matrice dynamique des options de délocalisation .....	16
Figure 1.3 : Part du secteur manufacturier dans l'emploi total, 1970, 1985 et 2003* .....	27
Figure 1.4 : Emploi manufacturier par activité principale, pays du G7, 1970-2001, .....	28
en millions de travailleurs .....	28
Figure 1.5 : Croissance de l'emploi manufacturier dans les pays de l'OCDE* selon l'intensité technologique .....	29
Figure 1.6 : Emploi manufacturier .....	33
Figure 1.7 : Effet de l'appréciation du taux de change, par secteur .....	50
Figure 1.8 : Croissance de la population active par niveau de scolarité, 1990-2005 .....	58
Figure 2.1 : Cadre d'analyse des restructurations .....	75
Figure 3.1 : Évolution des restructurations dans le secteur manufacturier québécois, .....	108
2003-2008 (N=1631) .....	108
Figure 3.2 : Restructurations dans le secteur manufacturier québécois, selon les régions administratives, 2003-2008 (N=1631) .....	109
Figure 3.3 : Restructurations dans le secteur manufacturier québécois, selon l'intensité technologique, 2003-2008 (N=1631) .....	111
Figure 3.4 : Restructurations dans le secteur manufacturier québécois, selon les sous-secteurs de la fabrication, 2003-2008 (N=1631) .....	112
Figure 3.5 : Restructurations dans le secteur manufacturier québécois, selon la taille de l'établissement, 2003-2008 (N=1631) .....	117
Figure 3.6 : Évolution des pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois suite à une restructuration, 2003-2008 (N=129383) .....	119
Figure 3.7 : Pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois, selon les régions administratives, 2003-2008 (N=129383) .....	120
Figure 3.8 : Pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois, selon l'intensité technologique, 2003-2008 (N=129383) .....	122
Figure 3.9 : Pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois, selon les sous-secteurs de la fabrication, 2003-2008 (N=129383) .....	123
Figure 3.10 : Pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois, selon la taille de l'établissement, 2003-2008 (N=129383) .....	128

Figure 3.11 : Impact des événements de restructuration sur les activités des établissements du secteur manufacturier québécois, 2003-2008 (N=1631) .....	130
Figure 3.12 : Impact des événements de restructuration sur les activités des établissements du secteur manufacturier québécois, selon l'année, 2003-2008 (N=1631) .....	131
Figure 3.13: Impact des événements de restructuration sur les activités des établissements du secteur manufacturier québécois, selon les régions administratives, 2003-2008 (N=1631) .....	132
Figure 3.14: Impact des événements de restructuration sur les activités des établissements du secteur manufacturier québécois, selon l'intensité technologique, 2003-2008 (N=1631) .....	133
Figure 3.15: Impact des événements de restructuration sur les activités des établissements du secteur manufacturier québécois, selon les sous-secteurs d'activité, 2003-2008 (N=1631) .....	134
Figure 3.16: Impact des événements de restructuration sur les activités des établissements du secteur manufacturier québécois, selon la taille de l'établissement, 2003-2008 (N=1631) .....	135
Figure 3.17: Répartition des emplois perdus lors des restructurations dans le secteur manufacturier québécois, selon l'impact sur les activités de l'établissement, 2003-2008 (N=129383).....	136
Figure 3.18: Évolution des pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois, selon l'impact sur les activités de l'établissement, 2003-2008 (N=129383) .....	137
Figure 3.19: Répartition des pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois, selon les régions administratives du Québec et l'impact sur les activités de l'établissement, 2003-2008 (N=129383) .....	138
Figure 3.20: Répartition des emplois perdus dans le secteur manufacturier québécois, selon l'intensité technologique et l'impact sur les activités de l'établissement, 2003-2008 (N=129383) ..	139
Figure 3.21: Répartition des emplois perdus dans le secteur manufacturier québécois, selon le sous-secteur de la fabrication et l'impact sur les activités de l'établissement, 2003-2008 (N=129383) .....	140
Figure 3.22 : Répartition des emplois perdus dans le secteur manufacturier québécois, selon la taille de l'établissement et l'impact sur les activités de l'établissement, 2003-2008 (N=129383) ..	141
Figure 3.23: Répartition des événements de restructuration dans le secteur manufacturier québécois, selon le type de restructuration, 2003-2008 (N=1631).....	143
Figure 3.24: Répartition des emplois perdus dans le secteur manufacturier québécois, par type de restructuration, 2003-2008 (N=129383).....	152
Figure 3.25 : Raisons justifiant les restructurations dans le secteur manufacturier québécois, .... 2003-2008 (N=865) .....	162
Figure 4.1 : Nombre moyen d'emplois perdus par événement de restructuration, par année, dans le secteur manufacturier québécois, 2003-2008) .....	175

Figure 4.2 : Moyenne d'emplois perdus par évènement, par impact sur les activités de l'établissement et l'année dans le secteur manufacturier québécois, 2003-2008 .....	181
Figure 4.3 : Moyenne d'emplois perdus par évènement selon le type de restructuration, secteur manufacturier québécois 2003-2008 .....	184

## REMERCIEMENTS

---

*Il n'y a que deux conduites avec la vie : ou on la rêve ou on l'accomplit (René Char)*

En préambule à ce mémoire, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'accomplissement de ces années universitaires dont la rédaction de ce mémoire. Grâce à vous, ce projet n'est pas demeuré au stade du rêve mais est aujourd'hui bel et bien réel.

Tout d'abord, j'exprime ma gratitude envers mes parents et mon frère qui m'ont toujours encouragé dans la poursuite de mes études. À mon frère qui décida de suivre mes traces en entamant des études universitaires en relations industrielles, je te souhaite un succès continu et sois assuré de mon support. Aux amours de ma vie, mon mari Loméga, notre fils Alexander et notre petite Layla, mes plus sincères remerciements pour votre soutien, votre compréhension et votre patience. Je remercie également tous mes proches et amis qui ont contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce projet et le soutien qu'ils m'ont généreusement accordé.

J'adresse mes vifs remerciements au professeur Patrice Jalette, qui, en tant que Directeur de mémoire, s'est toujours montré à l'écoute, très disponible et une source inépuisable d'informations. Je vous suis très reconnaissante pour l'inspiration, l'aide et le temps que vous avez bien voulu me consacrer. Sans vous, ce mémoire n'aurait jamais vu le jour. J'exprime aussi ma reconnaissance à Stéphanie Chevance, étudiante au doctorat, qui participa à la triangulation des données dans le cadre de notre recherche et qui ainsi augmenta la validité des résultats. Je remercie également tout le corps administratif et professoral de notre École pour leur contribution à ma formation.

Je remercie du même coup, le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale pour avoir mis à notre disposition, les données sur les avis de licenciements collectifs au Québec.

Mes remerciements s'adressent également à l'équipe de gestion des ressources humaines de Reitmans (Canada) Limitée (2006 à 2009), qui m'a permis de concilier travail et vie académique et pour la grande confiance qu'elle a su faire preuve à mon égard.

Enfin, je ne peux passer sous silence la source de vie et Celui en qui je puise ma force de tous les jours. Il y a dans mon cœur beaucoup de projets, mais c'est ton dessein, mon Dieu qui s'accomplit.

## INTRODUCTION

---

Les années 1990 ont été marquées par une vague importante de restructurations s'étendant à l'ensemble du secteur manufacturier (Rouleau, 2000; OCDE, 2006b). Les industries manufacturières des États-Unis et du Canada ont connu un déclin dans l'emploi manufacturier à l'instar des autres pays de l'OCDE (Pilat et al 2006). Le dynamisme du secteur manufacturier québécois étant étroitement lié à la performance de ses exportations, une concurrence soutenue en provenance des pays industrialisés et de ceux en émergence, la réduction des barrières douanières tarifaires et non tarifaires, jumelées avec le contexte économique ont joué en défaveur des exportations de ce secteur (Ministère du travail, 2004; OCDE, 2006b). La croissance de plusieurs grands groupes industriels a été affectée négativement, ce qui a forcé les dirigeants d'entreprises à réévaluer la mission de leurs entreprises, à rationaliser et à rechercher plus de flexibilité organisationnelle (Rouleau, 2000).

La restructuration du secteur manufacturier canadien a débuté en 2003, soit immédiatement après le sommet atteint par l'emploi dans ce secteur en novembre 2002 (Informetrica, 2007; Weir, 2007). C'est à partir de ce moment où l'emploi a décru significativement que l'on parle généralement de crise dans le secteur manufacturier (Weir, 2007). Toutefois, la vitesse et l'ampleur de la restructuration des dernières années au Canada est unique (Hickey et Schenk, soumis). Du côté de l'Europe, dans une étude entreprise par le Conseil de l'Europe, Lafougère (1997) affirme que la restructuration est un processus qui s'accélère depuis quelques années. La libéralisation des marchés, accentuée par des changements géopolitiques (ex. la disparition du communisme de l'URSS, la fin de la guerre froide, la volonté de la Chine à partir de 1979 de s'industrialiser, la création de l'Union européenne, etc.) ont joué un rôle décisif dans le développement de

l'économie et son extension dans un cadre libéral. Selon AgirE (2008), le nombre des pertes d'emplois dans l'Union Européenne a atteint un sommet en 2002 qui décroît depuis. Il y a au sein même de l'Union des pays « gagnants » et d'autres « pays perdants » de l'accélération des restructurations (AgirE, 2008).

L'objectif de notre recherche est d'examiner l'ampleur de la restructuration au sein du secteur manufacturier québécois et les formes qu'elle a prise. Notre recherche s'est construite sur la base du besoin de décrire et de comprendre les restructurations au niveau des établissements afin de combler une importante lacune dans la littérature scientifique et les statistiques officielles.

Le caractère novateur de notre recherche demeure premièrement, dans le fait qu'une recherche de cette nature touchant spécifiquement aux restructurations impliquant des licenciements collectifs n'a jamais été réalisée au Québec. Comme le montre notre revue de la littérature, de telles études ont été faites au Canada (Hickey et Schenk, soumis), en Europe (Séverin, 2004; Aubert et Sillard, 2005; Berger, 2006; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006), aux États-Unis (Bronfenbrenner et Luce, 2004; Berger, 2006; Queseda et Gazo, 2006) et à travers le monde (Pilat et al 2006; Berger, 2006; Jansen et Lee, 2007) mais pas jusqu'à ce jour au Québec.

Deuxièmement, le repérage exhaustif d'évènements de restructurations d'établissements (usines, manufactures, scierie, etc.) dans la liste des avis de licenciements collectifs compilée par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) ainsi que dans les bases de données de différents médias procède d'une méthodologie innovatrice qui a été éprouvée dans d'autres études (Bronfenbrenner et Luce, 2004; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006; Queseda et Gazo, 2006; Hickey et Schenk, soumis). Cette méthodologie consistant à colliger de façon détaillée des

informations sur des évènements spécifiques de fermetures d'usines et de licenciements collectifs, nous procure des données originales sur les restructurations qui se produisent au sein des établissements manufacturiers québécois pour en faire un portrait inédit et ainsi mieux les comprendre. Enfin, cette recherche innove car elle permet de mettre en perspective l'expérience québécoise en la comparant à ce qui a été observé ailleurs dans le monde, notamment en Ontario par Hickey et Schenk (soumis) qui ont aussi exploré la nature et l'ampleur de la restructuration dans le secteur manufacturier ontarien d'avril 2002 à mars 2007.

La pertinence de cette recherche pour les relations industrielles repose dans un premier temps, sur le fait que les restructurations des entreprises, telles la délocalisation de la production et la sous-traitance ont de lourdes conséquences pour les acteurs et notamment les travailleurs (Congrès du travail du Canada, 2007b; Informetrica, 2007; Khaterchi, 2009). En effet, Hickey et Schenk (soumis) rapportent à l'instar de Bronfenbrenner et Luce (2004), le côté destructif de la restructuration. La fermeture d'une usine et son déplacement à l'étranger pourrait n'avoir qu'un faible impact au niveau national mais les conséquences pour certaines régions peuvent être tragiques, particulièrement lorsque le chômage régional est élevé et que l'usine constituait le principal centre de l'activité économique de la région (OCDE, 2007; Bernard, 2009). Sans compter que, les anciens travailleurs de la fabrication sont susceptibles de connaître des périodes de chômage qui sont, de manière significative, plus longues que celles de leurs homologues des autres secteurs (Bernard, 2009b).

De plus, les pertes de gains des travailleurs déplacés en raison de la fermeture d'une entreprise ou d'un licenciement collectif sont importantes (Morrisette, 2004; Morrisette et al., 2007; Poulin et Prud'homme, 2010). Baldwin (2005) indique que les pertes d'emploi engendrent d'importants coûts sur le plan humain, puisque les

employés sont obligés de chercher un nouvel emploi. Une étude de Statistique Canada des emplois occupés par les travailleurs canadiens après une mise à pied montre que 47% de ceux-ci touchaient un salaire inférieur à celui qu'ils occupaient avant, alors que 21% des travailleurs touchaient un salaire égal – à plus ou moins 5% – et que 32% gagnaient un salaire supérieur (Galarneau et Stratychuk 2001). Donc, pour presque la moitié des travailleurs touchés, une mise à pied signifie une réduction du revenu de travail. Par ailleurs, la mise à pied d'un travailleur peut aussi influencer sur son revenu de retraite (Morrissette, 2004b; Bernard, 2009b).

Aussi, les impacts négatifs des restructurations se font sentir sur la santé des travailleurs de multiples façons dont l'augmentation de l'abus d'alcool et la dépression (Falba et *al.* 2005; Brand et *al.*, 2008). Dans ce même ordre d'idées, Sullivan et Wachter (2007) ont étudié l'impact de la perte d'emploi sur le taux de mortalité des travailleurs suite à un licenciement collectif ou un déplacement de leur emploi et ont découvert que la perte d'emploi contribue significativement à une augmentation du taux de mortalité des travailleurs concernés. Cette augmentation représente une réduction substantielle de l'espérance de vie des travailleurs déplacés étant au début ou au milieu de leur carrière.

Ces conséquences négatives pour la main-d'œuvre interpellent les gouvernements qui peuvent intervenir par le biais de diverses mesures afin d'atténuer ces conséquences. C'est ainsi qu'au milieu des années 2000, des nouveaux programmes ont été implantés visant à venir en aide aux travailleurs licenciés (Gouvernement du Québec, 2009; Poulin et Prud'homme, 2010). « Ces programmes ciblaient les travailleurs âgés ou ciblaient les travailleurs des régions et des secteurs plus fortement touchés par le chômage tels que l'Initiative ciblée pour les travailleurs âgés (ICTA), le Programme de soutien financier pour les travailleurs âgés licenciés de l'industrie forestière (PSTA), le Programme de soutien pour les travailleurs licenciés collectivement dans les régions ressources,

ainsi que le Programme de soutien pour les travailleurs licenciés collectivement, hors des régions ressources, des secteurs du textile et du vêtement » (Poulin et Prud'homme, 2010 :15). Mais on peut se demander jusqu'à quel point ces programmes souvent ponctuels sont suffisants pour répondre aux besoins réels des travailleurs alors que le Québec «(...) se classe parmi les pays où la législation sur les licenciements collectifs est la moins contraignante pour les entreprises, c'est-à-dire au même rang que la Corée, devant la Nouvelle-Zélande et le Japon (...)» (Poulin et Prud'homme, 2010 :9).

Les conclusions clés de notre étude permettront d'éclairer les décideurs gouvernementaux québécois et canadiens sur l'ampleur du phénomène et ses conséquences tout particulièrement dans l'adoption de politiques publiques. Hickey et Schenk (soumis) et AgirE (2008) sont aussi d'avis que l'État joue un rôle critique sur le processus de restructuration et ses conséquences. Récemment, l'Organisation internationale du Travail (2011) rapporte que l'expérience de pays tels que l'Allemagne, le Brésil et l'Indonésie, montre qu'il est possible de combattre la crise en adoptant un ensemble cohérent de politiques sociales ou en faveur de l'emploi et de politiques macroéconomiques.

La restructuration a aussi un impact sur la capacité de représentation des organisations syndicales (Haiven et *al.*, 2005). Il y a une préoccupation des syndicats concernant l'impact économique et social de la délocalisation de la production et les pertes d'emplois du secteur manufacturier (Pedersini, 2006; Hickey et Schenk, soumis). En effet, la menace d'externalisation fait partie de l'arsenal de moyens à la disposition des employeurs pour contraindre le syndicat et les employés à modérer leurs demandes ou à faire des concessions sur les acquis en négociation (Jalette et Chevance, 2008). Les syndicats blâment les entreprises pour la délocalisation des emplois alors que les entreprises s'entendent pour dire que le coût de la main-d'œuvre est un déterminant majeur de leur décision de

délocaliser la production outremer (Zhao, 1995). Chaykowski et Giles (1998) affirment que le phénomène de la délocalisation des emplois est un défi de taille pour les syndicats. À cet égard, Hickey et Schenk (soumis), dans le cadre de leur étude se sont aussi penchés sur la question de la réponse syndicale dans le but de protéger et de faire la promotion des emplois dans le secteur manufacturier. Ces auteurs ont mis en évidence les campagnes menées par les syndicats canadiens face aux menaces de la restructuration dans le but de protéger les emplois manufacturiers.

Ceci dit, qu'en est-il du pouvoir des syndicats locaux dans un contexte de restructuration? La littérature qui traite des effets de l'investissement étranger direct dans des marchés syndiqués est limitée (voir ex. Bughin et Vannini, 1995 ; Zhao, 1995 et 1998). D'après l'approche dominante, soit l'approche déterministe, la mondialisation accroît le déséquilibre de pouvoir entre syndicats et employeurs, ce qui engendre un affaiblissement de la capacité d'action des syndicats (Hollingsworth et Boyer 1997; Held *et al.* 1999). Toutefois, « l'internationalisation des échanges commerciaux tout comme la répartition des cycles de production entre pays entraînent une redéfinition des règles du jeu, mais ces règles ne suppriment pas la marge de manœuvre des acteurs au plan local » (Lévesque, 2003 : 60-61). Pour Lévesque (2003), la mondialisation n'est pas un processus qui surdétermine la capacité d'action des syndicats mais son impact ne peut être saisi qu'à travers le spectre des dynamiques locales, entre autre la capacité des syndicats locaux de mobiliser leurs ressources de pouvoir. Poursuivant dans la même veine que Lévesque (2003) concernant la capacité d'action du syndicat, Crépeau (2007) conclut que, plus un syndicat est en mesure de mobiliser ses ressources de pouvoir, plus son rôle dans la régulation du changement sera élevé. Murray (2001) rapporte que dans le secteur manufacturier en particulier, les employeurs ont amené les syndicats locaux à ne plus se concentrer simplement sur les garanties d'emploi mais à discuter aussi des conditions pouvant assurer la

compétitivité des entreprises et par conséquent, une meilleure sécurité d'emploi. Le nouveau modèle de production remet en question le régime particulier de représentation collective soit des syndicats nationaux structurés par secteur industriel fortement associé au modèle fordiste (Bélanger et *al.*, 2004 : 59). Le mouvement syndical se voit donc confronté au défi de se réinventer et de consolider son rôle dans ce contexte de restructuration (Bélanger et *al.*, 2004). À cet égard, Pourder et *al.*, (2004) et Abraham (2006) montrent que les investisseurs reconnaissent la valeur du syndicat lorsque vient le temps de récupérer une entreprise en difficulté. “That is, a firm facing layoffs may be a firm in trouble, but one with a union may be seen as having an ally with clear interests in assuring the long-run viability of the firm in order to protect the remaining jobs” (Pourder et *al.*, 2004 : 500-501).

Comme on le constate, la présente recherche étudie un phénomène qui pose des défis importants aux acteurs traditionnels des relations industrielles : entreprises, travailleurs, syndicats, État. Les restructurations ont été peu étudiées du point de vue des établissements qui restent à cet égard des «boîtes noires». De plus, il n’y a aucune compilation systématique de ces événements sur le territoire québécois bien que semaine après semaine les médias en fassent état. En dressant un portrait d’ensemble des restructurations et en examinant leurs caractéristiques «micros», nous croyons que notre recherche fait œuvre utile.

Ce mémoire est divisé en quatre chapitres. Le premier chapitre présente notre question de recherche, la revue et les constats de la littérature ainsi que la problématique soulevée. Le deuxième chapitre expose le modèle d’analyse qui a permis de répondre de manière empirique à notre question de recherche ainsi que la méthodologie utilisée. Le troisième chapitre est dédié à la présentation des résultats. Par la suite, l’analyse et la discussion des résultats sont présentées au quatrième et dernier chapitre.

## **CHAPITRE 1 : QUESTION DE RECHERCHE, REVUE DE LA LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE**

---

Il s'avère, d'emblée, qu'avant d'amorcer la revue de la littérature, il faut donner les assises scientifiques à notre recherche en présentant la question de recherche qui représente l'élément précurseur de la réflexion développée dans ce mémoire.

### ***1.1. QUESTION DE RECHERCHE***

Cette section présente notre question de recherche et tient compte de la qualité scientifique en l'évaluant sous l'angle de la clarté, de la faisabilité et de la pertinence. Notre question de recherche est la suivante:

**Quelles sont l'ampleur et la nature des restructurations impliquant des licenciements collectifs dans les établissements du secteur manufacturier au Québec entre 2003 et 2008?**

### ***1.2. REVUE DE LA LITTÉRATURE***

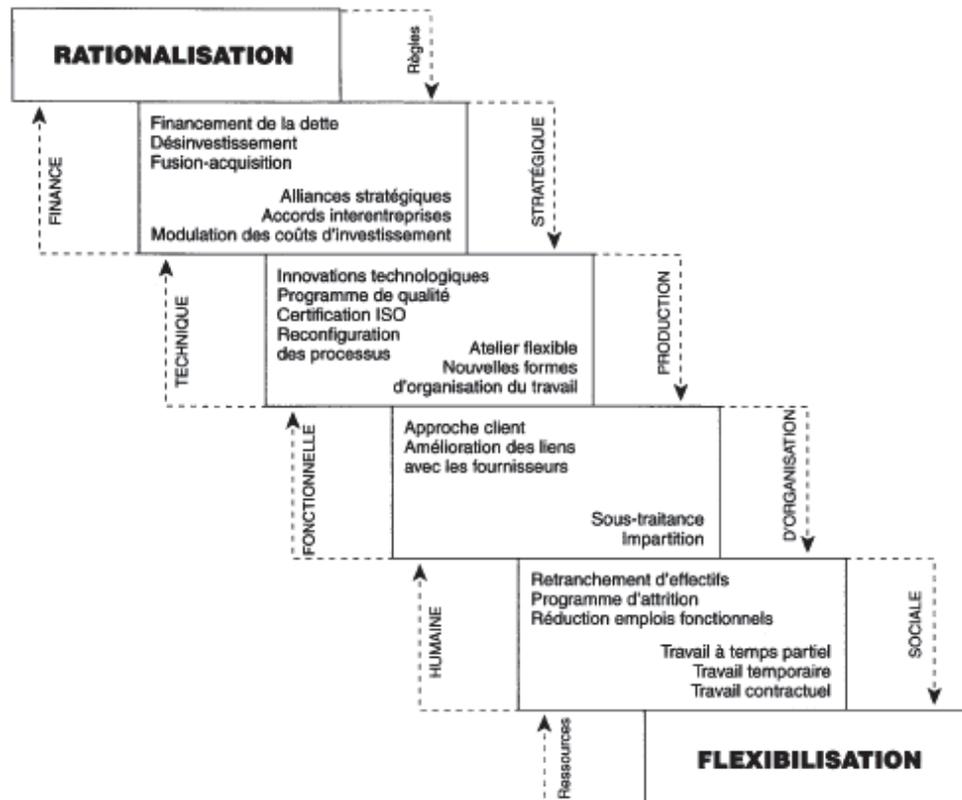
La revue de la littérature s'amorce avec une définition de la notion de restructuration et la présentation d'une typologie des formes qu'elle revêt. Alors qu'il n'est pas toujours facile de s'y retrouver parmi tous les termes utilisés pour parler des mouvements de la production des biens et services à travers les frontières géographiques et organisationnelles (Jalette et Chevance, 2008), nous définirons les termes propres à la typologie présentée et mettrons en lumière certains concepts tels que la consolidation, la sous-traitance, la délocalisation, la faillite/fermeture, la fusion-acquisition et la restructuration interne. Par la suite, à partir de la littérature existante, nous décrirons l'ampleur du phénomène dans le

monde, aux États-Unis, au Canada et au Québec, puis examinerons les motifs avancés pour l'expliquer.

### 1.2.1. Définitions

Nonobstant, la couverture médiatique de divers événements de restructurations, les données macroéconomiques publiées par Statistique Canada et certaines études ponctuelles comme celle de Lapointe et *al.* (2003) réalisé en 2001 et traitant plus spécifiquement de la diffusion des nouveaux modèle de travail, il existe peu d'informations jusqu'à présent sur les formes qu'a prise spécifiquement la restructuration impliquant des licenciements collectifs dans le secteur manufacturier québécois (Laprade, 2008). De plus, le concept de restructuration est mal balisé d'un point de vue théorique de sorte qu'on ne voit pas toujours précisément ce qu'il recouvre (Séverin, 2004). Il y a en fait un problème de définition dans la littérature autour des écrits sur la question de la restructuration telle qu'en font état Rouleau (2000) et Séverin (2004). Se basant sur le concept de « fait social total » mis de l'avant au début du siècle par les représentants de l'école française de sociologie, Rouleau (2000 : 48) propose de concevoir le phénomène de la restructuration comme un « fait organisationnel total ». L'auteure représente par une matrice diagonale (voir Figure 1.1.) les différents projets de changements qui sont mis en œuvre dans les restructurations. Ces projets de changements s'inscrivent dans le giron de tendances socio-historiques plus larges, la rationalisation et la flexibilisation, en étant du même coup lié à l'univers organisationnel dans lequel ils se sont mis en place. La restructuration offre donc une vision intégrée dans laquelle s'inscrivent toutes les initiatives d'amélioration (Magun 1998 : 5).

Figure 1.1 : Projets de changement en contexte de restructuration



Source : Rouleau, Linda. 2000. Les restructurations d'entreprise : quelques points de repère, *Management International*, Automne 2000 ; Vol. 5, No. 1 ; CBC Business.

Par ailleurs, à partir des années 2000, ce ne sont pas que les entreprises en difficulté qui entreprennent des restructurations mais des entreprises en quête de profits accrus voulant augmenter leur profitabilité et leur efficacité technique (Rouleau et Jalette, 2008). La restructuration est donc une stratégie de modernisation visant à répondre à des objectifs d'efficacité et de profitabilité qui transforme l'organisation sur le plan interne et international dans son mode de

gestion sans être limité ni dans l'espace ni dans le temps impliquant une modulation selon les secteurs (Magun, 1998; Rouleau, 2000; AgirE, 2008 : 12).

AgirE (2008 : 12) propose trois caractéristiques majeures témoignant de la complexité du processus de restructuration :

1. Les restructurations suscitent des transformations multidimensionnelles de l'entreprise, qui impliquent toutes les fonctions de l'entreprise (stratégie, finance, production, organisation, social/RH). La multi-dimensionnalité est de ce fait, reflétée dans les politiques qui ont un impact sur les restructurations.
2. Les restructurations forcent à intégrer du même coup les différents niveaux d'action de l'entreprise soit communautaire et/ou multinational, le territoire étant le lieu d'action et les niveaux de régulation et d'action politique soit régional, provincial ou national.
3. L'action est donc à multiples niveaux (multi-niveaux) pour tous les acteurs (multi-acteurs), au sein de l'entreprise (direction/représentants des travailleurs), sur le territoire (autorités locales, centres de recherche et d'innovation, réseaux institutionnels), ou au plan politique (politiques locales/régionales, provinciales, nationales).

Ces caractéristiques se résument par ce que AgirE (2008 : 1.3) a appelé la « règle des 3M » : **M**ultidimensionnel, **M**ulti niveaux, **M**ulti acteur. Cette règle des « 3M » permet de vérifier que toutes les actions menées tant sur le terrain des acteurs que sur celui des politiques respectent ces trois dimensions, qui donnent une garantie d'une adéquation de ces actions à la complexité des processus de restructuration.

La restructuration prend donc de multiples formes et peut faire l'objet de plusieurs projets de changements, se produisant de manière spontanée ou se succédant les uns aux autres (Rouleau et Jalette, 2008 : V). Le *Dictionnaire européen des relations industrielles en ligne* publié par *La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail* (2008), propose une définition opérationnelle de la notion de restructuration qui met en évidence ses impacts sur les travailleurs : "'Restructuring' covers a multitude of different forms of re-organising the activities of the enterprise, many of which have serious consequences for the workforce in terms of levels and terms and conditions of employment". Cette définition correspond à la notion de restructuration à laquelle nous allons référer dans le cadre de cette recherche. Considérant la nature des données utilisées, nous étudions seulement les restructurations qui ont impliqué des mises à pied comme la réduction d'effectifs (ou downsizing), la faillite ou la fermeture suite à des difficultés financières.

### *La réduction d'effectifs*

Très peu d'entreprises échappent à la nécessité de se réorganiser, de désinvestir, de sous-traiter ou de procéder à des mises à pied en raison d'importantes mutations (Arzeni, 2004 : 35). Les mises à pied étant contra-cycliques, elles ont tendance à augmenter lors de ralentissements économiques et à diminuer en périodes de croissance (Morissette, 2004, Bernard, 2009b; Bernard et Galarnau, 2010). Ceci dit, la notion de restructuration englobe de nombreux programmes, par exemple, la réduction ou l'optimisation des effectifs (Magun, 1998 : 1), la présente recherche a pour objet strictement les restructurations qui comprennent des mesures de réduction d'effectifs aboutissant à un licenciement collectif impliquant au moins 10 mises à pied. Notre recherche tient donc compte des pertes

d'emplois pouvant résulter d'une stratégie de rationalisation des effectifs (downsizing) ou d'un évènement s'apparentant au déclin d'une entreprise comme la faillite ou la fermeture suite à des difficultés financières ou une baisse de la demande.

Freeman et Cameron (1993) stipulent que la rationalisation des effectifs est un concept souvent mal utilisé dans la littérature. Pour ces auteurs, "Organizational downsizing constitutes a set of activities, undertaken on the part of the management of an organization, designed to improve organizational efficiency, productivity, and/or competitiveness" (Freeman et Cameron, 1993: 12). La rationalisation des effectifs est une stratégie mise en œuvre par les gestionnaires affectant la taille de l'entreprise et l'organisation du travail. Ceci dit, certaines caractéristiques importantes de la rationalisation des effectifs la rendent distinctes d'autres concepts tel le déclin.

Dans un premier temps, la rationalisation des effectifs n'est pas quelque chose d'extrinsèque à l'organisation. Elle est issue d'une décision volontaire des dirigeants d'entreprises (Freeman et Cameron, 1993). Contrairement à ce qui se passe généralement lors de la fermeture d'une entreprise en faillite.

Deuxièmement, la rationalisation des effectifs implique la réduction des effectifs mais ne se limite pas seulement à cela puisqu'il existe une variété de mesures associées à la rationalisation des effectifs comme par exemple, les transferts, les incitations à la retraite ou les licenciements collectifs (Freeman et Cameron, 1993).

Troisièmement la rationalisation des effectifs vise à atteindre au sein de l'entreprise, des objectifs d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience. Cette stratégie est donc proactive ou réactive dans le but de diminuer les coûts ou

d'augmenter la compétitivité. Toujours selon Freeman et Cameron (1993), cette stratégie peut constituer une réaction défensive au déclin de l'entreprise ou une stratégie proactive dans le but d'augmenter la performance de l'entreprise. Finalement, la rationalisation des effectifs affecte l'organisation du travail puisque suite à cette réduction d'effectifs, moins de personnes effectuent le travail, ce qui comporte un impact direct sur le travail qui est effectué, la manière dont il est effectué et la charge de travail. À cet égard, la rationalisation des effectifs inclut des activités de restructuration et d'abolition de postes (ex. l'abolition ou la sous-traitance de fonctions, l'abolition de niveaux hiérarchiques, la fusion d'unités, etc.) issues de projets de réorganisation de l'entreprise (Freeman et Cameron, 1993).

### **1.2.2. Typologie des formes de restructuration**

Par ailleurs, Rouleau (2000) a souligné une autre difficulté relevée par la littérature. Lorsque la réflexion globale sur la restructuration est entamée, des problèmes d'ordre conceptuel émergent. Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour la typologie de la restructuration utilisée par l'*European Restructuring Monitor* (ERM) puisqu'elle est couramment utilisée dans des études similaires à la nôtre et a fait ses preuves. Tel que présenté à l'Annexe 1, selon l'ERM, les types de restructurations sont la consolidation d'activités; la sous-traitance; la délocalisation; la faillite/fermeture; la fusion et acquisition; la restructuration interne; l'expansion commerciale et autres. Comme nous l'avons mentionné antérieurement, puisque notre recherche ne tient compte que des événements impliquant des mises à pied, nous ne tiendrons donc pas compte des événements impliquant une expansion commerciale qui, par définition, concerne des événements où les effectifs s'accroissent (ce qui peut néanmoins contribuer à une réorganisation des activités de la firme).

Commençons donc par les restructurations externes (consolidation, sous-traitance, délocalisation) susceptibles d'impliquer un transfert de production. La localisation de la production, est l'action des dirigeants de situer la production d'un bien ou d'un service en un lieu, physique ou organisationnel, spécifique (Jalette et Chevance, 2008). Il y a deux décisions de base qui permettent de définir les options en matière de localisation de la production : 1) le mode d'organisation privilégié à savoir l'activité sera-t-elle réalisée par l'entreprise elle-même dans ses propres établissements (faire) ou sera-t-elle sous-traitée à une autre organisation (faire faire) et 2) l'emplacement géographique qui réfère à la décision de l'entreprise de conserver l'activité de production sur le territoire national où elle a été implantée initialement ou bien de la déplacer à l'étranger. Cependant, l'externalisation n'est pas la voie unique et inévitable (Berger, 2006; Jalette et Chevance, 2008). La Figure 1.2 présente de nouvelles configurations des frontières géographiques et organisationnelles qui permettent d'envisager plus largement les options de localisation du point de vue d'un milieu de travail québécois. Cette matrice met en lumière la dimension géographique des transferts de production et son caractère dynamique. En effet, la localisation du travail productif n'est pas une route à sens unique car en plus de l'externalisation, il y a aussi l'internalisation. L'internalisation réfère aux situations (7 à 12) où une activité réalisée ailleurs est récupérée ou rapatriée par un établissement (Jalette et Chevance, 2008). Examinons de plus près les différents types de transfert.

Figure 1.2 : Matrice dynamique des options de délocalisation

MATRICE DYNAMIQUE DES OPTIONS DE LOCALISATION DE LA PRODUCTION DES BIENS ET SERVICES					
Emplacement géographique					
QUÉBEC (mouvement au sein du Québec)		CANADA (mouvement entre le Québec et le reste du Canada)		À L'ÉTRANGER (mouvement entre le Québec et les autres pays)	
À l'intérieur de l'entreprise	À l'extérieur de l'entreprise	À l'intérieur de l'entreprise	À l'extérieur de l'entreprise	À l'intérieur de l'entreprise	À l'extérieur de l'entreprise
<b>EXTERNALISATION (transfert d'activités en dehors de l'établissement)</b> →					
Délocalisation au Québec : vers d'autres lieux de production de l'entreprise au Québec (1)	Sous-traitance au Québec : vers les lieux de production des sous-traitants au Québec (2)	Délocalisation au Canada : vers d'autres lieux de production de l'entreprise au Canada (3)	Sous-traitance au Canada : vers les lieux de production des sous-traitants au Canada (4)	Délocalisation à l'étranger : vers les lieux de production de l'entreprise à l'étranger (5)	Sous-traitance internationale : vers les lieux de production des sous-traitants à l'étranger (6)
<b>INTERNALISATION (transfert d'activités vers l'établissement)</b> ←					
Relocalisation québécoise : en provenance d'autres lieux de production de l'entreprise au Québec (7)	Internalisation de la sous-traitance québécoise : en provenance des lieux de production des sous-traitants au Québec (8)	Relocalisation canadienne : en provenance d'autres lieux de production de l'entreprise au Canada (9)	Internalisation de la sous-traitance canadienne : en provenance des lieux de production des sous-traitants au Canada (10)	Relocalisation/ rapatriement d'activités : en provenance des lieux de production de l'entreprise à l'étranger (11)	Rapatriement de la sous-traitance internationale : en provenance des lieux de production des sous-traitants à l'étranger (12)

Source : Jalette, Patrice et Stéphanie Chevance. 2008. « De la délocalisation à la relocalisation : carte routière », *Effectif*, 11 (4).

### La consolidation d'activités

Les transferts d'activités productives ne sont pas strictement interprovinciaux ou internationaux (Jalette et Chevance, 2008). Ils peuvent consister en une rationalisation des opérations de production dans une région privilégiant la fermeture d'un établissement et leur transfert à un autre établissement. Par exemple, Québecor World annonça le 31 novembre 2008, la fermeture de son imprimerie de Magog qui produisaient des magazines et des encarts publicitaires pour les marchés américain et canadien. Cette fermeture faisait partie d'un programme global de réoutillage et de restructuration que l'entreprise avait entrepris, visant à réduire les coûts et améliorer la productivité au sein de la

plateforme mondiale de l'entreprise en regroupant le volume dans des imprimeries de l'entreprise plus importantes et plus efficaces<sup>1</sup>.

### *La sous-traitance*

La concurrence est renforcée par la mondialisation qui pousse les entreprises à produire mieux, plus vite et à moindre coût. Pour ce faire, elles se consacrent entièrement à ce qui constitue le cœur de leurs activités (Tarondeau, 1998; OCDE, 2005b). « L'entreprise qui confie des travaux à l'extérieur entend ainsi disposer de son temps et de ses ressources humaines pour se développer dans les domaines où elle possède un avantage concurrentiel sur les autres entreprises (OCDE, 2005b : 225).

Cette externalisation d'activités périphériques se concrétise souvent par le biais de la sous-traitance (OCDE, 2005b) ou communément appelé impartition (Baldwin et Wulong, 2008). « La sous-traitance peut être définie comme une entente conclue par un employeur avec une entreprise externe pour la réalisation d'un travail de production ou la fourniture de services qui étaient auparavant assumés, ou auraient pu l'être, par les employés de l'organisation à l'aide de son propre matériel (Young, 1964 : dans Jalette et Warrian, 2002 : 68). « On parle de sous-traitance lorsqu'une entreprise dite donneur d'ordre confie à une autre entreprise appelée sous-traitant ou preneur d'ordres, pour un cycle de production déterminé, une ou plusieurs opérations de conception, de transformation, de fabrication, de construction ou de maintenance d'un produit » (OCDE, 2005b : 226). Cette production est généralement intégrée dans les produits finals du donneur d'ordre (OCDE, 2005b; Baldwin et Wulong, 2008). L'entreprise dite sous-traitante ou

---

<sup>1</sup> Voir site corporatif de la société au <http://www.quebecorworld.com/ferme-son-usine-de-magog.aspx>.

preneuse d'ordre doit se conformer exactement aux spécifications techniques ou commerciales des produits du donneur d'ordre (OCDE, 2005b). Nous allons maintenant faire un survol de différentes formes de sous-traitance.

Il faut parler de *sous-traitance internationale*, lorsque l'externalisation permet de bénéficier d'un savoir-faire très ciblé qui n'est disponible qu'à l'extérieur de l'entreprise en dehors des frontières nationales. En effet, les entreprises sous-traitantes deviennent de plus en plus des spécialistes dont la compétence est très recherchée (OCDE, 2005b). Dans le cadre de notre recherche, la sous-traitance internationale fait partie de la catégorie de restructuration appelée délocalisation et sera traitée plus en profondeur dans la prochaine section.

La spécialisation fine dans une activité donnée peut alors résulter à la « *sous-traitance en cascade* » (OCDE, 2005b). Le donneur d'ordre s'adresse alors à un sous-traitant de premier rang qui à son tour se tourne vers un sous-traitant de deuxième rang ou même de troisième rang pour la partie de travail qui n'entre pas dans le champ de ses compétences. En contrepartie, les receveurs d'ordre des biens au contenu technologique élevé ont une association plus étroite à la conception des produits et assument en définitif un rôle de partenariat. Ce type de sous-traitance peut être appelé: *sous-traitance-partenariat* (OCDE, 2005a). Les constructeurs automobiles ou les constructeurs aéronautiques et leurs équipementiers spécifiques (fournissant des trains d'atterrissage, des tableaux de bord, etc.) sont de parfaits exemples de ce type de sous-traitance. Il est à noter que dans ces deux cas, il s'agit ordinairement de biens de haute technologie pour lesquels les receveurs d'ordre ne peuvent pas être de simples exécutants. Ils doivent en effet, participer également à la conception des produits et au suivi de l'évolution technologique, parfois même prescrire certaines innovations aux donneurs d'ordre (OCDE, 2005a). Il y a donc une plus grande dépendance des

donneurs d'ordre à leurs sous-traitants en comparaison à la première catégorie (OCDE, 2005a).

### *La délocalisation*

La délocalisation n'est pas un phénomène tout à fait nouveau bien qu'il se soit accru en raison de la mondialisation (Chaykowski et Gunderson, 2004; Le Goff, 2005; OCDE, 2006b; OCDE, 2007; Hickey et Schenk, soumis; Jalette et Chevance 2008). En effet, la mondialisation actuelle est caractérisée notamment par l'émergence de chaînes de valeurs mondiales, son rythme ainsi que son ampleur qui sont sans précédent (Berger et *al.* 2006; Berger, 2006; OCDE, 2007b; De Backer et Yamano, 2008). Ainsi, la fragmentation de la chaîne de valeur est une caractéristique marquante de l'intégration économique mondiale.

Par ailleurs, « La définition des délocalisations est une tâche difficile mais indispensable dans le contexte actuel où le débat public demeure souvent confus et se réfère à des notions trop étendues, qui dénaturent la compréhension du phénomène et empêchent de bien évaluer ses conséquences » (OCDE, 2007 : 15). Tout d'abord, selon l'OCDE (2007), le terme externalisation (« *outsourcing* ») désigne l'utilisation de biens et services produits à l'extérieur de l'entreprise. L'externalisation peut donc avoir lieu à l'intérieur du pays dans lequel est localisée l'entreprise (« *domestic outsourcing* ») ou bien à l'étranger (« *outsourcing abroad* »). Elle peut être à proximité (ex. *maquiladoras* mexicaines pour les entreprises américaines, ou *Maghreb* pour les entreprises européennes), ou plus loin dans les économies émergentes asiatiques où les coûts sont plus bas, la productivité et la compétence technique adéquates (Michalet, 2007).

Le terme « délocalisation » (« *offshoring* ») désigne l'externalisation à l'étranger (Pedersini, 2006; OCDE, 2007). Ainsi, pour Pedersini (2006) de l'EMCC, la délocalisation de la production, est le processus par lequel une entreprise transfère tout ou une partie de ses installations de production d'un pays dans un autre.

Outre la dimension liée à la localisation, il y a une autre dimension à la délocalisation selon l'OCDE (2007) :

1. Les activités de production de biens effectuées ou transférées partiellement ou totalement à l'étranger *au sein du même groupe d'entreprises* (« *offshore-inhouse sourcing* »). Cette forme de délocalisation consiste en une entreprise qui transfère certaines de ses activités auprès de ses filiales à l'étranger. Ces filiales pourraient être préétablies ou être créées.
2. La deuxième forme correspond au transfert partiel ou total d'activités de biens à l'étranger auprès d'une entreprise non affiliée (« *offshore outsourcing* »). Ce transfert correspond à une activité de sous-traitance à l'étranger (« *subcontracting abroad* »). « L'entreprise non affiliée située à l'étranger pourrait être soit *i*) une firme qui est contrôlée par les résidents de ce pays, soit *ii*) une filiale étrangère contrôlée par un pays tiers, soit *iii*) une filiale du pays qui délocalise mais qui est contrôlée par un autre groupe » (p. 15).

En fait, le transfert d'activités de production à l'étranger peut se faire au sein de ses propres filiales (« *offshore inhouse sourcing* »), ou vers un sous-traitant, ce qu'on appelle aussi sous-traitance internationale (« *offshore outsourcing* » ou « *subcontracting abroad* »). L'OCDE (2007) appelle le cas de transfert de la production à l'étranger au sein de filiales propres « délocalisation au sens strict » et le transfert de production à l'étranger auprès d'entreprises non affiliées « délocalisation au sens large ».

### *La faillite et la fermeture*

Le « renouvellement », qui réfère au remplacement d'anciennes usines en déclin par de nouvelles usines en expansion, est un processus qui explique les fermetures d'entreprise ou d'usines selon Baldwin et Brown (2004 : 3.1). Gellatly (2003 : 4) affirme que « L'innovation est l'élément moteur de la restructuration concurrentielle ». L'auteur poursuit en indiquant que la restructuration en fonction de la concurrence fait partie du cycle de vie d'une branche d'activité : « (...) de jeunes entreprises qui menacent celles établies; des entreprises plus productives qui soutirent une part du marché à des concurrents moins productifs; de grandes sociétés qui acquièrent de nouveaux partenaires horizontaux et verticaux; des sociétés axées sur la croissance qui affectent des ressources à de nouvelles entreprises à rendement élevé ». La « destruction créatrice » désigne ainsi le processus de disparition de secteurs d'activité conjointement à la création de nouvelles activités économiques (Schumpeter, 1942). En fait, plusieurs facteurs expliquent la décision des entreprises de réduire leur effectif ou de fermer des usines d'après Baldwin et Brown (2004).

Premièrement, l'échec de l'entreprise résultant de son incapacité à obtenir un taux de rendement raisonnable est un facteur pouvant expliquer la fermeture. L'échec est influencé par le degré de concurrence sur le marché donc des niveaux plus élevés de concurrence, au pays ou à l'étranger, conduit à des niveaux supérieurs de roulement des usines (Baldwin et Brown, 2004 : 3.2).

Deuxièmement, une fermeture d'usines peut survenir à cause de la rationalisation des activités de l'entreprise en raison de changements technologiques ou de tendances qui favorisent la production dans certaines industries ou usines par rapport à d'autres (Baldwin et Brown, 2004). Certaines usines deviennent désuètes

et la construction de nouvelles pour recevoir les nouvelles technologies devient un impératif. En fait, le renouvellement est un impératif à l'adoption de nouvelles technologies de pointe, qui procurent un avantage concurrentiel au pays.

Troisièmement, le passage du temps qui provoque une détérioration du capital de l'usine est un autre facteur qui peut entraîner sa fermeture. L'entreprise doit donc décider soit d'investir dans une usine ou d'en construire une nouvelle et nombre de fois, c'est la dernière option qui s'avère être plus rentable (Baldwin et Brown, 2004).

Enfin, des changements géographiques du point de vue de la demande ou des sources d'entrées importantes sur le marché affectant l'emplacement optimal de la production peuvent survenir et entraîner des fermetures d'usines à un endroit et l'ouverture d'autres ailleurs. Ces changements peuvent se produire dans des périmètres restreints de milieux urbains aux régions ou d'une province à l'autre (Brown et Baldwin, 2003). Au Canada, un mouvement de cette nature s'est généralisé d'est en ouest sur le plan de l'activité économique (Baldwin et Brown, 2004).

### *La fusion-acquisition*

Depuis le milieu des années 90, une vague de fusions-acquisitions partie des États-Unis, touchant l'Europe et s'étendant désormais à certains pays asiatiques a déferlé. « Les fusions et les acquisitions sont des opérations par lesquelles le contrôle du capital d'une entreprise change de main. Dans le cas de la fusion, deux entreprises décident de fusionner leurs activités et organisent un contrôle commun des actifs. Dans le cas de l'acquisition – amicale ou hostile –, l'une des entreprises rachète l'autre » (Sachwald, 2001 : 46). Les fusions-acquisitions ont un

rôle stratégique et économique puisque les responsables d'entreprises et les banquiers, justifient ces dernières par le souci de « créer de la valeur », subséquemment accroître la valeur boursière de l'entreprise (Sachwald, 2001; Michalet, 2007).

Il y a deux types de fusions. Premièrement, la fusion verticale réfère à l'« intégration entre des entreprises situées à différents niveaux d'un même stade de production et produisant des biens complémentaires pour la production du bien final » (Perrot, 1999 : 63). Selon cet auteur, les motifs peuvent être:

1. De nature technologique: L'intégration peut viser la suppression de certaines étapes du processus en diminuant les coûts et *ipso facto* en augmentant les profits (Perrot, 1999). Par exemple, dans les secteurs de la fabrication de produits en bois et la fabrication du papier, où « des fabricants de papier intègrent les fabricants de pâte à papier et localisent ensuite les deux activités sur le même site, pour supprimer les étapes de dessiccation, de transport et de réhydratation de la pâte de bois » (Perrot, 1999 : 64).
2. De nature stratégique :
  - a. L'intégration vise l'*élimination de la double marge* de la relation verticale, un prix final plus faible, une demande accrue et enfin à « un profit de l'unité intégrée supérieur à la somme des profits cumulés des entités séparées »
  - b. Dans le but de *maîtriser une ressource rare* ce qui peut permettre d'exclure un concurrent.
  - c. Mieux adapter des produits intermédiaires aux besoins de la fabrication du produit final en maîtrisant toute la chaîne de production.

Deuxièmement, la fusion horizontale se produit « entre firmes offrant des biens substituables, donc initialement plus ou moins concurrents » (Perrot, 1999 : 63). Les fusions horizontales se produisent pour des motifs basés sur la recherche de synergies entre activités et la configuration de marché relativement nouvelles. Ces motifs se traduisent ainsi par 1) l'ouverture des marchés; 2) l'intégration des économies, incité par la baisse des coûts de transport ce qui engendra une situation de concurrence plus intense; et 3) l'obtention d'un pouvoir de marché plus important et la restauration des profits (Perrot, 1999 : 63). Il y a par exemple, Petro-Canada et Suncor Energy qui annoncèrent la fusion de leurs activités. La nouvelle entreprise, exploitée sous la dénomination Suncor, est devenue la plus importante société pétrolière au Canada et la cinquième en Amérique du Nord<sup>2</sup>.

D'autre part, après la fusion et l'acquisition, la volonté de rationaliser les moyens de production peut amener la fermeture de certaines unités de production, donc des pertes d'emplois : « ...après une fusion ou une acquisition, le changement des équipes dirigeantes et l'accroissement de la taille du nouvel ensemble facilitent les réorganisations et les fermetures de sites » (Sachwald, 2001 : 50). La fusion des papetiers Abitibi-Consolidated et Bowater en 2007, créa par exemple, un géant canadien du papier<sup>3</sup>. Les deux groupes étant victimes d'un secteur papetier en pleine crise, et par conséquent n'enregistrant aucun profit depuis deux ans, pour Abitibi-Consolidated et depuis 2001 pour Bowater, le chiffre d'affaires du nouveau groupe, appelé AbitibiBowater, dépassera les 9 milliards de dollars. Cette fusion fut suivie par multiples annonces de fermetures par exemple, la division Belgo en

---

<sup>2</sup> Lauren Krugel, 2009, « Petro-Canada et Suncor Energy annoncent la fusion de leurs activités ». La Presse Canadienne, le lundi 23 mars 2009.

<sup>3</sup> Radio-Canada.ca, le lundi 29 janvier 2007, <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie-Affaires/2007/01/29/001-bowater-abitibi.shtml>

février 2008<sup>4</sup>. De plus, le transfert des employés en surplus, créent des enjeux de relations industrielles telles la disparition d'une unité d'accréditation, la fusion des conventions collectives, la fusion des listes d'ancienneté et l'élaboration par l'employeur d'un programme d'incitation au départ volontaire (Brody et Jalette, 1991). Malgré les espoirs qu'elles suscitent, les fusions-acquisitions échouent souvent, entre autre par le manque de considération de l'aspect humain (Pikula, 1999). En effet, Létourneau (1994) souligne l'importance d'une bonne planification des communications dans un contexte de fusion-acquisition.

### *La restructuration interne*

Tel que défini par l'EMCC, la restructuration interne survient lorsqu'une entreprise réduit ses effectifs pour des motifs qui ne sont pas reliés à aucun autre des types décrits ci-haut. Ces mises à pied sont parfois temporaires car elles peuvent découler d'un licenciement collectif lié à la conjoncture économique. Une baisse de la demande pour le produit ou la perte de contrats avec des clients peuvent engendrer des mises à pied qui seront temporaires dans la mesure où l'on s'attend à ce que ces personnes retournent au travail un fois un rétablissement constaté au niveau de la demande. Statistique Canada (2007c) définit d'ailleurs l'expression «employé mis à pied temporairement» comme une personne s'attendant à être rappelée par l'employeur. Dans d'autres cas, les restructurations internes peuvent engendrer des mises à pied permanentes sans possibilité de rappel suite à la fermeture d'un établissement ou à l'abandon de certaines activités. Outre la conjoncture économique et des difficultés qu'elle engendre pour l'entreprise, les restructurations internes peuvent découler d'autres facteurs comme, par exemple,

---

<sup>4</sup> Éric Lallier. 2008. « L'usine Belgo fermera lundi ». *Le Nouvelliste*, le 13 février 2008, <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/200901/06/01-691092-lusine-belgo-fermeralundi.php>

de la volonté des dirigeants d'augmenter le taux de retour pour les actionnaires, de changements technologiques ou d'une réorganisation du travail (Rouleau 2000).

Comme le montre cette section, les restructurations peuvent prendre différentes formes. La prochaine section vise à dresser le portrait de l'ampleur des restructurations dans le monde, aux États-Unis, au Canada et au Québec à partir des données disponibles.

### **1.2.3. Ampleur du phénomène**

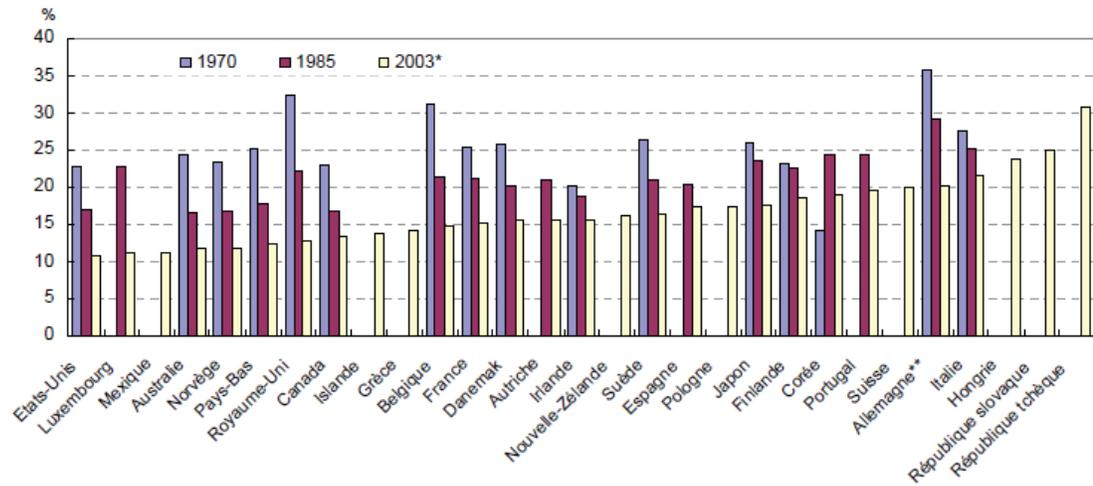
La présente section vise à présenter l'ampleur du phénomène des restructurations au sein de l'industrie manufacturière dans le monde, aux États-Unis, au Canada et au Québec, puis à examiner les motifs avancés pour l'expliquer.

#### *Ampleur du phénomène dans le monde*

Dans un document de travail de l'OCDE, Pilat et *al.* (2006) notent que la part de l'emploi du secteur manufacturier dans les économies de l'OCDE est en perte de vitesse, et pensent qu'il est probable que ce recul va se poursuivre. Depuis les années 70, la part des industries de fabrication a largement diminué, particulièrement en Allemagne, au Royaume-Uni et au Luxembourg où les plus grandes pertes d'emploi ont été enregistrées entre 1985 et 2002 (voir Figure 1.3). Le Canada, l'Espagne, l'Irlande et l'Italie ont en termes absolus, connus un fléchissement moins prononcé de la part du secteur manufacturier au cours des deux dernières décennies (Pilat et *al.*, 2006). Il est cependant important de noter que l'année 2003 est la dernière année pour laquelle des données internationales

sont disponibles et que le résultat pour le Canada ne tient donc pas compte des importantes pertes d'emplois à partir de 2004 (Bernard, 2009).

**Figure 1.3 : Part du secteur manufacturier dans l'emploi total, 1970, 1985 et 2003\***



Note : \*) Ou dernière année disponible. \*\*) Avant 1991, les données se rapportent à l'Allemagne de l'Ouest.

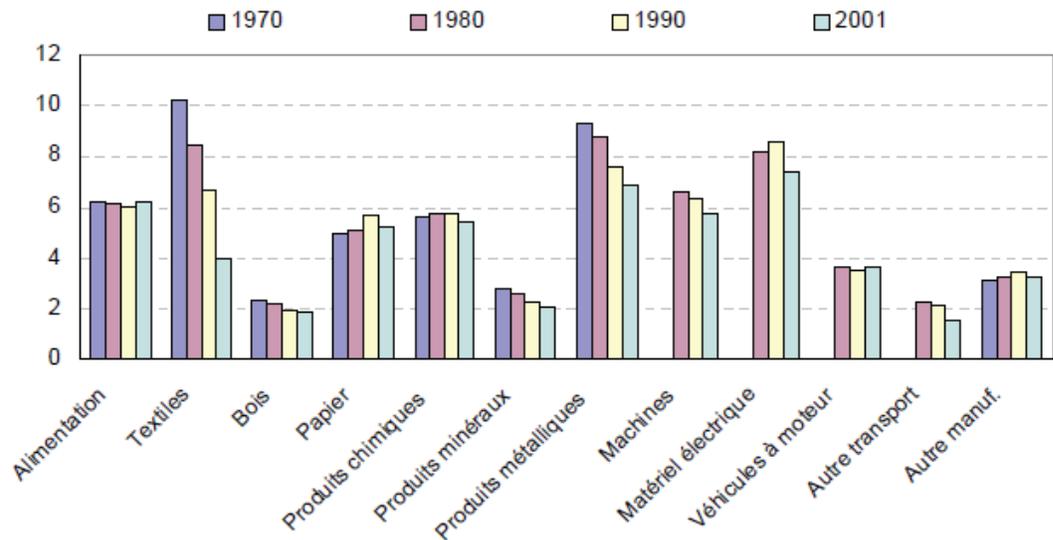
Source : OCDE, base de données des Indicateurs STAN, décembre 2005.

Tirée de : Pilat et al., 2006. « Les mutations du secteur manufacturier dans les pays de l'OCDE », OCDE, Direction de la science, de la technologie et de l'industrie, <http://www.oecd.org/dataoecd/44/16/37608086.pdf>, p.7.

Malgré ce recul de l'emploi manufacturier, les différentes branches de ce secteur n'ont pas été affectées de manière égale. La Figure 1.4 montre que le recul de l'emploi manufacturier observé au cours des trois dernières décennies a surtout concerné deux activités, soit le textile et les produits métalliques. L'écart important qui est observé dans l'évolution des différentes activités manufacturières est attribuable à plusieurs facteurs. Premièrement, les pays de l'OCDE détiennent un avantage comparatif dans certaines activités telles la fabrication de produits pharmaceutiques et de véhicules à moteurs qui ont connu une forte demande, ce qui a de fait, contribué au maintien de l'emploi dans ces branches. Deuxièmement, dans des branches d'activités comme l'alimentation, la production manufacturière est généralement implantée à proximité du marché et la concurrence internationale

n'est généralement pas un facteur important de pertes d'emplois (Pilat et *al.*, 2006).

**Figure 1.4 : Emploi manufacturier par activité principale, pays du G7, 1970-2001, en millions de travailleurs**



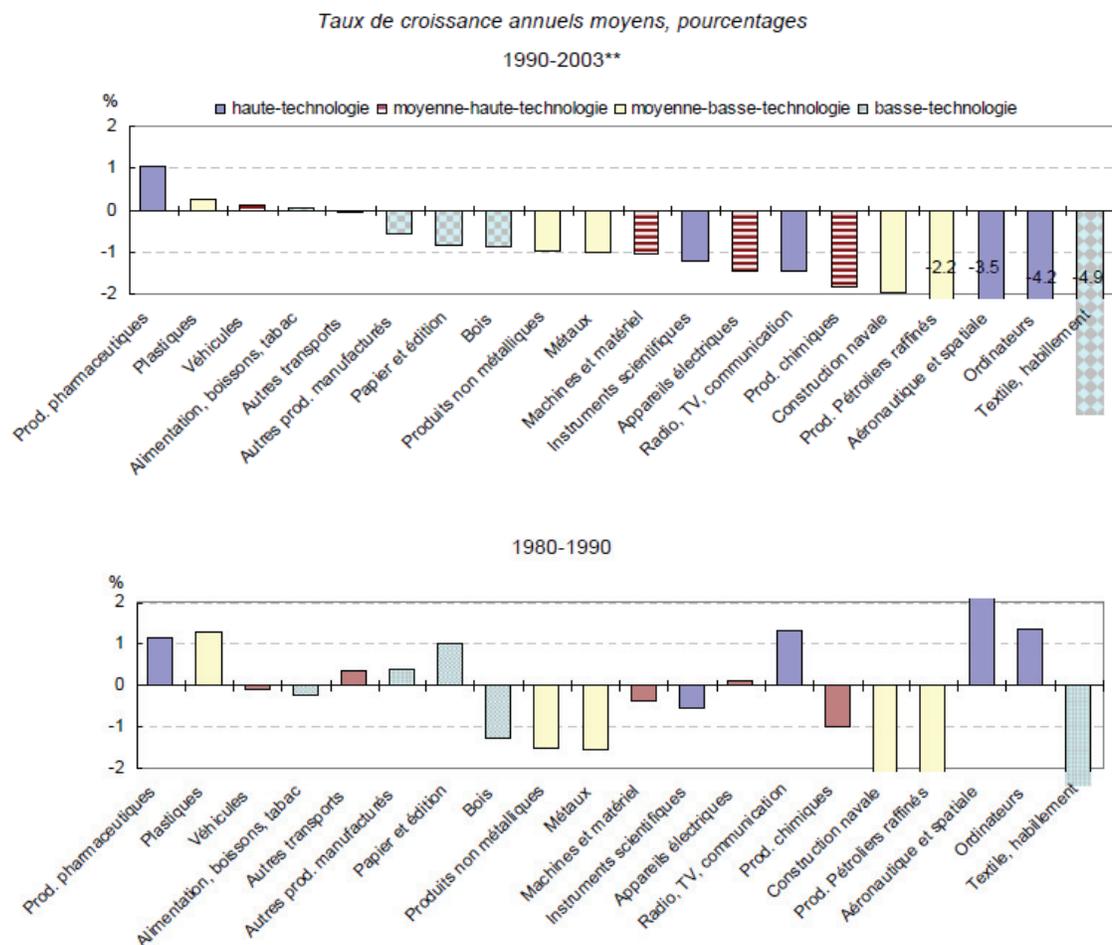
Source : OCDE, base de données STAN, décembre 2005.

Tirée de : Pilat et *al.*, 2006. « Les mutations du secteur manufacturier dans les pays de l'OCDE », OCDE, Direction de la science, de la technologie et de l'industrie, <http://www.oecd.org/dataoecd/44/16/37608086.pdf>. p. 8.

Comme on le voit à la Figure 1.5, contrairement aux années 80 où dans les pays de l'OCDE, ce sont surtout les industries de faible technologie qui ont connu un déclin au niveau de l'emploi, mais les secteurs qui sont technologiquement plus intensifs ont aussi subi des pertes d'emploi au cours de la période 1990-2003 (Pilat et *al.*, 2006). Il est paradoxal de constater que, tandis que l'évolution de la production et des échanges manufacturiers des pays de l'OCDE montre nettement l'importance croissante des industries de fabrication de haute technologie, les données sur l'emploi dévoilent quant à elles que seule l'industrie des produits

pharmaceutiques a connu une hausse de l'emploi au cours de cette décennie (voir Figure 1.5). Outre le textile, d'autres industries ont subi une baisse notable de l'emploi, particulièrement certaines activités de haute technologie telles l'informatique et l'aérospatiale (Pilat et *al.*, 2006).

**Figure 1.5 : Croissance de l'emploi manufacturier dans les pays de l'OCDE\* selon l'intensité technologique**



Note : \*) L'agrégat OCDE comprend l'Allemagne, l'Autriche, le Canada, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la Finlande, la France, l'Italie, le Japon, la Norvège, le Royaume-Uni, la Suède. Les données du Royaume-Uni se rapportent au nombre d'employés.  
\*\*) Ou dernière année disponible.

Source : OCDE, base de données des Indicateurs STAN, décembre 2005.

Tirée de : Pilat et *al.*, 2006. « Les mutations du secteur manufacturier dans les pays de l'OCDE », OCDE, Direction de la science, de la technologie et de l'industrie, <http://www.oecd.org/dataoecd/44/16/37608086.pdf>, p. 9-10.

D'autre part, depuis longtemps le développement économique est caractérisé par un processus progressif de mutation structurelle (Pilat et *al.*, 2006). Au regard des données émanant du Rapport trimestriel du *European Restructuring Monitor* (ERM), en Europe la restructuration interne demeure la raison la plus fréquente des pertes d'emploi (55,6%), suivie par les faillites/fermetures (21%) et les fusions/acquisitions (14,9%) (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007). Ainsi, Berger (2006), Michalet (2007) et Mankiw et Swagel (2006) montrent que contrairement aux craintes répandues, la délocalisation des emplois vers les pays à bas salaires n'est pas le principal facteur du déclin de l'emploi industriel. D'après, l'EMCC (2008), en Europe seulement 8% des pertes d'emplois annoncées entre la période de 2003 à 2006 étaient motivées par le transfert d'emplois à un autre emplacement. Dans une étude empirique, Kirkegaard (2007) rapporte la part des délocalisations et de la sous-traitance sur l'emploi dans les économies de l'Union Européenne (des 15), des États-Unis et du Japon qui se maintient inférieure à 4% des licenciements dans les années 2004-2005. Ces études confirment les résultats d'Aubert et Sillard (2005) qui ont compilé le nombre d'emplois touchés en France par le phénomène de la délocalisation d'activités industrielles. Se fondant sur la mesure des données individuelles d'établissements, d'entreprises et de groupes, ces auteurs trouvèrent que pour la période 1995-2001, le nombre d'emplois délocalisés serait en moyenne 13 500 par an, dont un peu moins de la moitié à destination des pays émergents (Aubert et Sillard, 2005 : 69). 12% des fortes diminutions d'effectifs correspondraient à des délocalisations et environ une fermeture d'établissement industriel sur 280 correspondrait à une délocalisation vers un pays à bas salaire, soit un peu moins d'un emploi détruit sur vingt.

Par ailleurs, les pertes d'emplois dans le secteur manufacturier des pays membres de l'OCDE ne peut pas être attribuée entièrement à un transfert de production manufacturière à des pays non membres, puisque l'emploi dans le secteur manufacturier n'y a pas vraiment augmenté (OCDE, 2006b; La Chambre des communes, 2007). Les investissements des pays de l'OCDE à l'étranger demeurent concentrés à l'intérieur de la zone OCDE et la plupart des pays industrialisés commercent principalement avec d'autres pays industrialisés, ce type d'échange est désigné intrasectoriel (OCDE, 2006b, Jansen et Lee, 2007). En ce qui concerne les pays non membres de l'Organisation, ils attirent un volume moins important de capitaux de la zone OCDE et leur part dans l'investissement sortant total des pays de l'OCDE a augmenté plus lentement que les investissements globaux dans la zone OCDE (OCDE, 2006b).

En ce qui a trait à la fusion et à l'acquisition, alors qu'elles apparaissaient comme un des signes de l'avènement de la mondialisation, « la majorité des fusions-acquisitions ont lieu entre firmes de même nationalité » (Sachwald, 2001 : 54-55). L'importance des fusions-acquisitions comme sources de pertes d'emplois est confirmée par l'analyse faite par Morley et Ward (2009) des événements de restructuration colligés par l'European Restructuring Monitor (ERM).

#### *Ampleur du phénomène aux États-Unis*

Selon le *Mass Layoff Statistics* (MLS) du *Bureau of Labor Statistics* (BLS) (U.S. Department of Labor, 2008), en 2003 les établissements manufacturiers des États-Unis contribuèrent au tiers des licenciements collectifs, les fermetures permanentes étaient plus nombreuses dans le secteur manufacturier, principalement dans la fabrication de produits informatiques et électroniques, la

fabrication de machines et la fabrication de textiles et de vêtements (Brown, 2004). La concurrence internationale a été citée comme la raison principale de ces licenciements (Brown, 2004). La délocalisation de la production des États-Unis vers la Chine touche tous les secteurs de la fabrication incluant le vêtement, le textile, les chaussures, les articles de sport et les jouets, la fabrication de produits en bois et du papier, l'aérospatial, les appareils ménagers, les produits domestiques, l'équipement industriel et la machinerie, les produits informatiques et électroniques, la fabrication de produits métalliques, la fabrication de produits chimiques, le plastique, le verre et le caoutchouc (Bronfenbrenner et Luce, 2004). En 2001, la délocalisation de la production ne concernait que quelques secteurs de la fabrication tels la fabrication de produits informatiques et électroniques, la fabrication de produits chimiques, le textile, les produits domestiques, les articles de sport et des jouets et la fabrication de produits en bois et du papier (Bronfenbrenner et Luce, 2004). Finalement, Bronfenbrenner et Luce (2004) estiment que 39% des entreprises américaines qui délocalisent des emplois sont syndiquées.

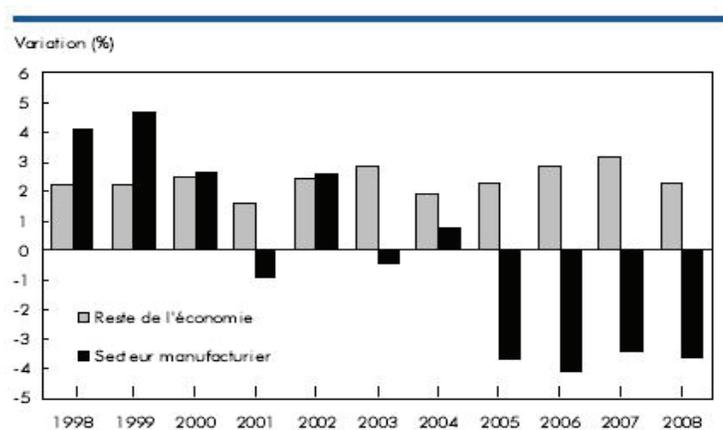
#### *Ampleur du phénomène au Canada*

Le secteur manufacturier est une composante essentielle de l'économie canadienne (Informetrica, 2007). En 2000, ce secteur a connu un sommet de sa contribution au Produit intérieur brut (PIB) qui se chiffrait à 18,4% mais en 2007, il a connu un recul à 15,2% (Burt et Poulin, 2008).

Tel que l'illustre la Figure 1.6, jusqu'en 2000, la croissance de l'emploi manufacturier était plus grande que dans le reste de l'économie. De 2001 à 2004, l'emploi a connu une certaine stagnation, hormis une croissance relativement bonne en 2002 faisant suite aux difficultés générales de l'économie en 2001. Par la

suite, l'emploi manufacturier a entrepris une tendance à la baisse très nette, enregistrant des pertes annuelles successives d'au moins 3% de 2005 à 2008. D'ailleurs, en 2005, c'était le secteur de la fabrication qui était responsable du plus grand nombre de suppressions d'emploi (Chambres des communes du Canada, 2007).

**Figure 1.6 : Emploi manufacturier**



**Source :** Statistique Canada, 2009. Enquête sur la population active, <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2009102/charts-graphiques/10788/c-g000a-fra.htm>

C'est en novembre 2002, que l'emploi dans le secteur manufacturier canadien a atteint son point culminant (Weir, 2007; Informetrica, 2007). Cependant, de novembre 2002 à août 2007, le Canada a perdu 291 500 emplois dans le secteur manufacturier ou 12,5% (Informetrica 2007) (voir Tableau 1.1). Le repli de l'emploi dans le secteur de la fabrication s'est poursuivi en 2008, selon l'Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail de Statistique Canada, le nombre d'emplois a reculé d'environ 84 800, pour s'établir à 1,7 million (Kowaluk et Larmour, 2009). Tandis que l'emploi dans tous les autres secteurs de l'économie a augmenté de 2,9% par année en moyenne, la part de l'emploi total représentée

par le secteur de la fabrication a cependant diminué considérablement, passant de 16% en 2000 à 11% en 2008 (Bernard, 2009; Kowaluk et Larmour, 2009).

**Tableau 1.1: Manufacturing – Job Losses by Province (Monthly)**

	Manufacturing Employment			Decline in Manufacturing Employment [1]		
	Nov. 2002	Peak Month	Peak	Aug. 2007	Since Nov. 2002	Since Peak
NL	13.9	Nov. 2005	18.7	17.1	-3.2	1.6
PEI	6.1	April 2005	7.2	6.6	-0.5	0.6
NS	44.4	June 2003	45.8	40	4.4	5.8
NB	36.1	Jan. 2004	43.8	36	0.1	7.8
QC	670.7	Nov. 2002	670.7	546.6	124.1	124.1
ON	1115.3	Nov. 2002	1115.3	952.5	162.8	162.8
MB	68.5	April 2004	74.2	67.1	1.4	7.1
SK	27.5	Aug. 2007	31.8	31.8	-4.3	0
AB	149.2	Jan. 2007	155.8	141.7	7.5	14.1
BC	202	March 2007	215.3	201.4	0.6	13.9
<b>Canada</b>	<b>2329.8</b>	<b>Nov. 2002</b>	<b>2329.8</b>	<b>2038.3</b>	<b>291.5</b>	<b>291.5</b>

[1] Negative numbers denote employment increases.

Provincial figures do not sum to national figures because they are subject to separate seasonal adjustments.

**Source:** Infrometrica Limited. 2007. *Economic Effects of Structural Changes in Manufacturing: Retrospective View*, p. 35, [http://www.infrometrica.com/IL\\_ManReport1\\_Final.pdf](http://www.infrometrica.com/IL_ManReport1_Final.pdf)

La stabilité de l'emploi dans le secteur canadien de la fabrication, qui est la probabilité de conserver son emploi pendant quatre autres années, s'est établie en 2008 à son deuxième plus bas niveau au cours des trois dernières décennies (Bernard, 2009b). De plus, l'écart entre les taux de maintien de l'effectif du secteur de la fabrication et des autres secteurs n'a jamais été aussi grand.

D'autre part, les pertes d'emplois dans le secteur manufacturier ont été compensées par des gains significatifs dans le secteur des services et dans l'industrie de la construction. En effet, de 1998 à 2008, tandis que la part de l'emploi manufacturier affichait un recul de 3,4 points de pourcentage, celles de la construction et des services augmentaient de 2,0 points et de 2,5 points respectivement, pendant que 9 des 15 industries de services ont vu leur part

augmenter (Bernard, 2009). Alors que le secteur manufacturier connaît un déclin similaire à ce qui a été constaté dans les autres pays de l'OCDE (voir section 1.3.1), la croissance de l'emploi dans les autres secteurs a été relativement vigoureuse (Bernard, 2009). Il s'est en fait créé plus de 1,5 million d'emplois dans le reste de l'économie canadienne de 2004 à 2008, une croissance de 11%.

La plupart des industries manufacturières ont connu un net recul depuis 2004 comme le montre le Tableau 1.2. Sur les 23 industries examinées par Statistique Canada, seulement 6 ont connu des hausses d'emploi de 2004 à 2008, entre autres les industries de matériels de transport (autre que les véhicules et les pièces automobiles) (9,2%), de produits du pétrole et du charbon (8,5%) et de produits informatiques et électroniques (7,4%). En comparaison à 17 industries qui ont perdu des emplois, souvent dans des proportions souvent considérables. En effet, les pertes d'emplois dans le secteur manufacturier ont été généralisées, mais certains sous-secteurs en ont souffert plus que d'autres.

C'est l'industrie du textile et du vêtement, qui a été la plus durement touchée alors qu'elle fut longtemps un des plus importants employeurs manufacturiers du pays (Wyman, 2005; Statistique Canada, 2006; Bernard, 2009). Les textiles importés représentaient en 1992, 43% du marché canadien et les vêtements importés, 35% mais en 2004, plus de 60% du marché était approvisionné en biens importés (Wyman, 2005). Autre fait saillant, Montréal a été pendant longtemps la métropole de la fabrication de vêtements au Canada, mais cette industrie a fait face dès janvier 2005 à de nouvelles menaces (Finances Québec, 2005; Kowaluk et *al.* 2005; Curran, 2007). Les quotas d'importation sur les produits du textile et du vêtement ont été supprimés, avec l'entrée en vigueur des nouvelles règles de l'Organisation mondiale du commerce. Par conséquent, les fabricants du Québec et d'ailleurs au Canada ont transféré de nombreux emplois vers des marchés du

travail moins coûteux, afin de réduire leurs dépenses de production (Kowaluk et *al.* 2005; Berger, 2006).

En raison de la forte baisse de la production de véhicules des trois grands constructeurs américains, l'industrie automobile canadienne a aussi été très touchée. La totalité des industries reliées au bois et au papier ont aussi connu de graves difficultés. En effet, de 2004 à 2008, l'industrie de la fabrication de produits en bois a perdu 57 300 emplois, ce qui a par conséquent annulé sa croissance (voir Tableau 1.2). Ces dernières années, c'est toute l'industrie du bois d'œuvre qui a sombré dans les difficultés à cause de différents facteurs en particulier l'imposition de droits antidumping et de droits compensateurs par les États-Unis de 2002 à 2006, la hausse du prix de l'énergie et de la matière première, la chute de la demande et du prix du bois d'œuvre et la hausse du taux de change du dollar canadien (Dufour, 2007).

Tableau 1.2 : Emploi dans le secteur manufacturier

	2008	Variation 1998 à 2004		Variation 2004 à 2008	
	nombre		%	nombre	%
Usines de textiles	9 600	3 400	20,7	-10 200	-51,5
Vêtements	44 400	-32 700	-28,5	-37 800	-46,0
Usines de produits textiles	14 700	-14 700	-37,1	-10 200	-41,0
Produits en bois	129 000	37 900	25,5	-57 300	-30,8
Pièces de véhicules automobiles	98 700	37 200	36,4	-40 600	-29,1
Produits en plastique et en caoutchouc	103 300	26 700	23,9	-35 300	-25,5
Véhicules automobiles	64 500	3 800	5,0	-15 900	-19,8
Machines	112 300	35 100	33,9	-26 200	-18,9
Meubles et de produits connexes	103 600	32 100	33,9	-23 100	-18,2
Activités diverses	85 600	12 900	14,3	-17 800	-17,2
Première transformation des métaux	77 400	-15 100	-14,0	-15 000	-16,2
Papier	90 600	-17 900	-14,7	-13 200	-12,7
Impression et activités connexes de soutien	101 100	19 000	20,2	-11 900	-10,5
Produits en argile et produits réfractaires	59 000	14 800	29,4	-6 200	-9,5
Produits chimiques	109 800	9 300	8,6	-7 800	-6,6
Aliments	259 400	45 600	20,0	-14 000	-5,1
Matériel d'appareils et de composants électriques	47 800	-1 900	-3,8	-900	-1,8
Produits métalliques	177 500	17 500	11,0	1 500	0,9
Boissons et de produits du tabac	38 700	-600	-1,6	1 400	3,8
Produits en cuir et de produits analogues	8 000	-6 200	-44,6	300	3,9
Produits informatiques et électroniques	109 500	-3 300	-3,1	7 500	7,4
Produits du pétrole et du charbon	19 100	-1 000	-5,4	1 500	8,5
Matériel de transport (sauf véhicules et pièces automobiles)	106 700	-2 900	-2,9	9 000	9,2

**Source :** Statistique Canada, 2009. Enquête sur la population active, <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2009102/tables-Tableau x/10788/tbl002-fra.htm>

En ce qui a trait à l'évolution des caractéristiques des emplois manufacturiers, alors que la syndicalisation est généralement perçue comme un indicateur, parmi d'autres, de la qualité des emplois, Statistique Canada révèle que de 1998 à 2008, les emplois syndiqués ont disparu à un taux deux fois plus élevé que celui des

emplois non syndiqués (Bernard, 2009). Par ailleurs, au cours de cette période le taux de syndicalisation a reculé de 32,2% à 26,4%. Pour le reste de l'économie, la syndicalisation a moins reculé, passant de 30,1% à 29,5% (Bernard, 2009).

Alors qu'on aurait pu s'attendre à ce que les grandes entreprises aient plus de facilité à passer à travers une conjoncture défavorable en raison de leur capacité financière soutenue et de leur capacité à diversifier plus aisément leurs activités, la répartition des emplois manufacturiers selon la taille de la firme n'a pas non plus changé de façon remarquable ces dix dernières années (Bernard, 2009). Cela signifie que les pertes d'emplois n'ont pas touché plus durement les petites entreprises que les grandes. « Par leur petite taille, les petites ou moyennes entreprises peuvent avoir l'impression de subir davantage la conjoncture que les grandes entreprises. Pourtant, le caractère exogène du contexte macroéconomique est indépendant de la taille des acteurs » (Ost, 2000 : 36 ).

En ce qui concerne la nature même des restructurations au Canada, il n'existe que peu de données. On sait par exemple que dans le secteur manufacturier au Québec et en Ontario, plus de 90% des établissements manufacturiers ont recours à la sous-traitance (Jalette, 2004). Une étude récente de Statistique Canada (Baldwin et Gu, 2008) montre cependant qu'il y aurait un déplacement marqué vers la délocalisation, comparativement à la sous-traitance, et ce tant dans les industries des biens que celles des services. Elle suggère qu'il y aurait un lien positif entre la délocalisation des biens et la croissance de la productivité. Cette étude constate néanmoins l'absence de lien entre la délocalisation et un changement dans l'emploi. Bien qu'elle se fasse surtout avec les États-Unis, la délocalisation s'est accrue avec les pays en développement au cours de la dernière décennie selon Baldwin et Gu (2008). Les données sur lesquelles cette étude repose sont agrégées au niveau de l'industrie et se rapportaient à la valeur

des facteurs productifs. La délocalisation et la sous-traitance correspondent à la part des biens intermédiaires l'une à l'étranger et l'autre dans la productivité brute. Il faut croire que la mesure de cette étude n'est pas sans problème. Le principal est qu'un recours accru à des biens intermédiaires peut refléter autre chose que la délocalisation d'un produit qui se faisait auparavant au Canada. Le développement de nouveaux biens à l'étranger, les ventes intra-firmes, les considérations financières et fiscales et l'intégration accrue des usines canadiennes dans les chaînes de valeurs mondiales peuvent aussi expliquer ce recours accru.

Les employés du secteur manufacturier sont particulièrement concentrés dans les provinces de l'Ontario, du Québec et de la Colombie-Britannique (Burt et Poulin, 2008; Bernard, 2009). Toutefois, des reculs de l'emploi manufacturier ont également été observés ailleurs au pays (Informetrica, 2007; Weir, 2007; Bernard, 2009). Soulignons que plusieurs usines manufacturières sont situées dans des grandes régions métropolitaines notamment celles de Toronto, Montréal et Vancouver (Bernard, 2009). Par ailleurs, la majorité des 247 300 pertes d'emplois manufacturiers au Canada de 2002 à 2008, ont eu lieu en Ontario (Bernard 2009; Informetrica, 2007).

Hickey et Schenk (soumis) explorent la nature et l'ampleur de la restructuration industrielle dans le secteur manufacturier de l'Ontario. Ces auteurs ont compilé un ensemble de données qualitatives et quantitatives des événements de licenciements collectifs ayant entraîné la fermeture de l'entreprise ou l'arrêt des opérations. Deux sources primaires de données au niveau de l'établissement ont été employées. Premièrement, les chercheurs ont obtenu la liste des compagnies qui avaient soumis les avis de licenciements collectif au Ministère du travail de l'Ontario entre avril 2002 et mars 2007 et deuxièmement, ils ont procédé au repérage médiatique dans les archives en ligne des médias et d'autres sources qui

identifient et documentent les évènements de fermetures d'usine et de réduction d'effectifs.

En Ontario, lorsqu'un employeur procède à un licenciement collectif il doit remplir un formulaire intitulé *Le préavis de licenciement* et le soumettre au Directeur des normes d'emploi avant de remettre ce préavis aux employés touchés. Ces règles spéciales relatives aux préavis de licenciement s'appliquent lorsque 50 employés ou plus d'un même établissement sont licenciés au cours d'une période de quatre semaines. Dans certains cas, le terme « établissement » peut désigner plus d'un lieu de travail (Ministère du travail de l'Ontario, 2008). Un inconvénient majeur de cette source primaire de données, soit *La liste des avis de licenciements collectif au ministère du travail de l'Ontario*, est que 28 pour cent de la population active de cette province travaille au sein d'établissements qui ont moins de 30 employés (Statistique Canada, 2007b). Un autre inconvénient concerne le manque de conformité des employeurs à la règle qui prescrit la soumission du préavis de licenciement au Directeur des normes d'emploi. De plus, cette règle relative au licenciement collectif ne s'applique pas dans le cas où le nombre d'employés licenciés ne représente pas plus de 10 pour cent du total des employés de l'établissement, travaillant depuis au moins trois mois. Ces licenciements ne sont donc pas rapportés dans *La liste des avis de licenciements collectif au Ministère du travail de l'Ontario*. Le recours au repérage médiatique a de ce fait permis de repérer certains autres évènements médiatisés. En effet, les auteurs affirment qu'un nombre significatif d'évènements hautement médiatisés ne figurait pas dans la base de données du Ministère du travail (Hickey et Schenk 2008).

Hickey et Schenk (soumis) constatent qu'entre avril 2002 et mars 2007, l'Ontario a perdu plus de 160 000 emplois manufacturiers alors que des centaines d'usines ont fermé leurs portes. Leurs résultats sont très similaires à ceux d'Informetrica

(2007) et à ceux de Bernard (2009) qui a lui-même constaté que le processus de restructuration était inégal à travers les secteurs. À l'instar de Rouleau (2000), les conclusions d'Hickey et Schenk (soumis) sont à l'effet que la restructuration prend surtout la forme de fermetures découlant d'une stratégie de consolidation des opérations. Cette consolidation des opérations est sur une base géographique nord-américaine alors que dans d'autres cas, elle consiste en une délocalisation de la production tant aux États-Unis qu'en Asie, particulièrement en Chine. Dans les cas de délocalisation à l'extérieur du Canada ou des États-Unis, le Mexique et la Chine ont été cités dans un nombre égal de cas. La recherche de Hickey et Schenk (2008), en arrivant à des conclusions analogues à d'autres études réalisées à partir de données agrégées, montre que la méthodologie basée sur le repérage médiatique et d'analyse de données administratives sur les licenciements donne des résultats valides. Nous allons donc dans la prochaine section présenter l'ampleur de la restructuration au Québec.

#### *Ampleur du phénomène au Québec*

Avant d'entamer la présentation de la problématique du phénomène de la restructuration, il importe de dresser un tableau de la situation actuelle du secteur manufacturier au Québec. Pour ce faire, nous allons toucher à l'ampleur des pertes d'emplois dans la province et par la suite broser succinctement un portrait des différents sous-secteurs de la fabrication tout en saisissant la portée du phénomène de la restructuration dans ces derniers.

Le secteur manufacturier du Québec n'a pas échappé aux changements majeurs de ces dernières années (Kowaluk et *al.*, 2005). La place relative du secteur manufacturier dans l'économie québécoise est en diminution, alors qu'on observe une progression de l'emploi dans les industries productrices de services comme le

montre le Tableau 1.3. Les données macro-économiques agrégées montrent que plus d'un emploi sur dix du secteur manufacturier au Québec a disparu depuis entre 2002 et 2007 (Chambre des communes du Canada, 2007). Selon Informetrica (2007), de novembre 2002 à août 2007, le Québec a perdu 124 100 emplois. L'érosion des emplois dans ce secteur est un phénomène pancanadien (Informetrica, 2007; Weir, 2007; Bernard, 2009). Les données les plus récentes de Statistique Canada (voir Tableau 1.3) montrent le Québec a perdu 86 700 emplois manufacturiers entre 2004 et 2008, ce qui représente un recul de -13,8% (Bernard, 2009). Les autres provinces qui ont subi d'importantes pertes au cours de cette même période sont l'Ontario avec 198 600 emplois manufacturiers perdus (-18,1%), Terre-Neuve-et-Labrador (-18,0%), le Nouveau-Brunswick (-16,0%), la Colombie-Britannique (-11,3%) et la Nouvelle-Écosse (-10,3%). Bien que le Québec soit la province, après l'Ontario, ayant perdu le plus grand nombre d'emplois en termes absolus, il semble qu'en termes relatifs, elle s'en tire mieux que bien d'autres provinces. Cette performance est expliquée entre autres par la diversité de l'économie québécoise puisqu'une structure industrielle diversifiée est moins vulnérable à des chocs comme la récession ainsi que par un recours élevé de la part des entreprises québécoises au programme fédéral de *Travail partagé*, qui a permis de réduire le nombre de mises à pied potentielles en protégeant un certain nombre de travailleurs (Service Canada, 2010).

Tableau 1.3 : Variation de l'emploi selon la province

	Variation 1998 à 2004		Variation 2004 à 2008		Emploi manufacturier 2008	
	nombre	%	nombre	%	nombre	% de l'emploi total
<b>Secteur de la fabrication</b>	198 600	9,5	-321 800	-14,0	1 970 300	11,5
Terre-Neuve-et-Labrador	1 400	8,9	-3 100	-18,0	14 100	6,4
Île-du-Prince-Édouard	800	14,8	-100	-1,6	6 100	8,7
Nouvelle-Écosse	2 600	6,3	-4 500	-10,3	39 100	8,6
Nouveau-Brunswick	5 300	14,5	-6 700	-16,0	35 200	9,6
Québec	30 200	5,0	-86 700	-13,8	543 600	14,0
Ontario	119 200	12,2	-198 600	-18,1	901 200	13,5
Manitoba	6 000	9,5	-200	-0,3	68 700	11,3
Saskatchewan	-400	-1,4	2 100	7,3	30 900	6,0
Alberta	18 400	14,6	-300	-0,2	144 100	7,2
Colombie-Britannique	15 300	7,8	-23 800	-11,3	187 400	8,1
<b>Reste de l'économie</b>	1 702 100	14,2	1 500 700	11,0	15 155 600	88,5
Terre-Neuve-et-Labrador	20 500	11,6	9 100	4,6	206 200	93,6
Île-du-Prince-Édouard	6 500	12,0	3 500	5,8	64 200	91,3
Nouvelle-Écosse	44 300	12,5	15 500	3,9	414 100	91,4
Nouveau-Brunswick	29 500	10,6	22 800	7,4	331 000	90,4
Québec	392 800	14,8	287 900	9,4	3 338 100	86,0
Ontario	744 000	16,6	569 400	10,9	5 786 100	86,5
Manitoba	36 400	7,7	30 300	6,0	538 000	88,7
Saskatchewan	9 600	2,2	30 900	6,9	481 800	94,0
Alberta	229 200	16,6	256 100	15,9	1 869 200	92,8
Colombie-Britannique	189 000	11,4	275 400	14,9	2 126 900	91,9

**Source :** Statistique Canada, 2009. Enquête sur la population active, <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2009102/tables-Tableau x/10788/tbl004-fra.htm>

Selon les données de Statistique Canada du recensement de 2006, la répartition géographique des effectifs du secteur manufacturier du Québec montre que la région de la Montérégie est en tête avec 119 145 personnes, soit 22% de tout l'effectif du secteur manufacturier du Québec. Elle est suivie par la région de Montréal avec 110 815, soit 20,5% des effectifs et la région Chaudière-Appalaches avec 46 415 personnes soit, 8,6% des effectifs. Les pertes d'emplois ont touché

principalement les grandes villes, les pertes ont été tout de même significatives dans les petites régions (Bernard, 2009). Alors que le repli de l'emploi manufacturier est généralisé à presque tout le secteur manufacturier, certaines industries ont été touchées plus que d'autres. Nous poursuivons cette analyse de la restructuration au Québec par un bref regard au niveau des diverses industries manufacturières dont la situation est passablement variable. La crise actuelle a cependant contribué à aggraver les choses notamment pour les industries qui s'en tiraient jusque là, relativement bien.

Le Tableau 1.4 montre que le nombre d'établissements du secteur de la fabrication au Québec a considérablement chuté entre 2004 et 2007, après avoir connu une hausse notable de 10 819 établissements de 2003 à 2004. C'est de 2004 à 2005 que la baisse fut la plus marquée alors que la fabrication perdit 3 028 établissements. Entre 2004 et 2007, c'est le sous-secteur de la fabrication de vêtements qui perdit le plus d'établissements avec un total de 1041, suivi de la fabrication de produits textiles avec 315 établissements et enfin, le sous-secteur de l'impression avec 285 établissements.

Ainsi, à la différence du sous-secteur de la fabrication de *Meubles et de produits connexes*, entre 2004 à 2007, toutes les industries ont connu une baisse de leur nombre d'établissements. Les deux autres sous-secteurs qui ont le moins connus de fermetures d'établissements sont la *Première transformation des métaux* et le sous-secteur *Boissons et produits du tabac*.

**Tableau 1.4 : Répartition du nombre d'établissements du secteur de la fabrication, par sous-secteur du SCIAN, Québec, 2003-2007**

		2003	2004*	2005	2006	2007
	<b>Le Québec</b>	<b>15 251</b>	<b>26 070</b>	<b>23 042</b>	<b>22 629</b>	<b>22 319</b>
311	Aliments	1 416	2 154	1 994	1 972	1 916
312	Boissons et produits du tabac	85	172	149	142	143
313	Usines de textiles	331	594	451	382	356
314	Usines de produits textiles	258	684	394	372	369
315	Vêtements	1 560	2 837	2 106	1 898	1 796
316	Produits en cuir et produits analogues	133	311	235	196	210
321	Produits en bois	1 131	1 770	1 522	1 590	1 577
322	Papier	252	340	327	314	308
323	Impression et act. connexes de soutien	1 247	2 119	1 935	1 856	1 834
324	Produits du pétrole et du charbon	83	126	114	108	114
325	Produits chimiques	643	889	845	824	797
326	Produits en caoutchouc et en plastique	637	895	827	801	755
327	Produits minéraux non métalliques	531	873	740	733	746
331	Première transformation des métaux	186	274	270	267	269
332	Produits métalliques	1 938	2 867	2 728	2 649	2 677
333	Machines	1 069	1 714	1 665	1 588	1 523
334	Produits informatiques et électroniques	433	989	723	707	686
335	Matériel, appareils et comp. Électriques	306	478	452	446	437
336	Matériel de transport	512	883	753	765	743
337	Meubles et produits connexes	1 397	2 740	2 611	2 717	2 800
339	Activités diverses de fabrication	1 103	2 361	2 201	2 302	2 263

\*À partir de l'année de référence 2004, la couverture de statistiques principales est élargie afin d'inclure les activités de toutes les entreprises du secteur de la fabrication au Canada. Ces séries de données ne sont pas exactement comparables aux statistiques principales publiées auparavant, celles-ci ne couvrant que l'activité des entreprises ayant des ventes annuelles de 30 000 \$ ou plus. Cependant, les ventes totales de produits manufacturiers de la nouvelle enquête peuvent être comparées à celles qui, publiées précédemment dans certains tableaux, incluaient les entreprises ayant des ventes annuelles de moins de 30 000 \$. Source : Notes publiées par Statistique Canada concernant le remaniement de l'Enquête annuelle de manufactures (EAM) remplacée par l'Enquête annuelle sur les manufactures et l'exploitation forestière (EAMEF) : [http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm\\_finnc/sectr\\_manfc/profil\\_secteur/concepts.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm_finnc/sectr_manfc/profil_secteur/concepts.htm)

**Source :** Institut de la statistique (2009b), Secteur manufacturier : Données sur le secteur manufacturier selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), [http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm\\_finnc/sectr\\_manfc/profil\\_secteur/index.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm_finnc/sectr_manfc/profil_secteur/index.htm).

En ce qui a trait au nombre d'emplois par sous-secteurs de la fabrication au Québec, entre 2003 et 2007, le Tableau 1.5 montre que le nombre d'emplois manufacturiers entama sa chute dès 2003 dans toutes les industries à l'exception des *Produits du pétrole et du charbon*. Pour la période 2003-2007, en moyenne 21 705 emplois manufacturiers ont été perdus par année au Québec. Au cours de cette période, le sous-secteur de la fabrication de *Produits métalliques* est le seul qui après une perte prononcée de 5 422 emplois, n'a plus connu de fléchissement de son nombre d'emplois mais au fil de ces années, ce nombre s'est accru passant en 2004 de 28 305 emplois à 31 180 emplois en 2007. De plus, les sous-secteurs qui ont été les moins touchés par les pertes d'emplois sont la fabrication de *Machines*, la fabrication de *Produits du pétrole et du charbon* et la fabrication de *Produits minéraux non métalliques*.

**Tableau 1.5 : Répartition du nombre d'emplois du secteur de la fabrication, par sous-secteur du SCIAN, Québec, 2003-2007**

	<b>Sous-secteur du SCIAN</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
	<b>Le Québec</b>	<b>415 871</b>	<b>371 937</b>	<b>354 269</b>	<b>339 129</b>	<b>329 052</b>
311	Aliments	43 216	40 842	39 663	39 058	38 125
312	Boissons et produits du tabac	4 930	3 535	3 278	3 435	3 494
313	Usines de textiles	11 183	9 574	7 015	5 937	4 984
314	Usines de produits textiles	5 423	4 204	3 503	3 105	2 673
315	Vêtements	43 939	30 706	24 361	22 149	17 667
316	Produits en cuir et produits analogues	3 897	2 971	2 171	1 905	1 743
321	Produits en bois	33 240	32 016	31 704	29 320	25 980
322	Papier	23 713	21 834	21 254	19 556	18 530
323	Impression et act. connexes de soutien	16 078	15 326	14 194	13 812	14 088
324	Produits du pétrole et du charbon	1 463	1 690	2 083	2 055	2 214
325	Produits chimiques	13 706	11 914	11 691	10 576	11 108
326	Produits en caoutchouc et en plastique	26 263	23 542	21 681	20 816	19 800
327	Produits minéraux non métalliques	10 480	10 450	10 207	10 349	10 506
331	Première transformation des métaux	20 369	19 022	19 352	19 678	18 954
332	Produits métalliques	33 727	28 305	30 337	30 567	31 180
333	Machines	23 140	20 605	20 692	19 677	21 376
334	Produits informatiques et électroniques	17 061	15 319	13 574	13 328	13 154
335	Matériel, appareils et comp. électriques	10 468	11 002	10 835	10 915	10 431
336	Matériel de transport	28 423	28 293	26 501	24 607	26 847
337	Meubles et produits connexes	28 461	27 074	27 389	25 065	24 258
339	Activités diverses de fabrication	16 691	13 713	12 784	13 219	11 940

**Source :** Institut de la statistique (2009b), Secteur manufacturier : Données sur le secteur manufacturier selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), [http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm\\_finnc/sectr\\_manfc/profil\\_secteur/index.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm_finnc/sectr_manfc/profil_secteur/index.htm).

#### **1.2.4. Les déterminants de la restructuration**

Cette section vise à mettre en perspective les déterminants structurels et conjoncturels de la restructuration. Les changements structurels sont susceptibles d'engendrer des mises à pied permanentes (Statistique Canada, 1998a) en raison des transformations durables de la structure-même de l'économie ou des organisations. En effet, Statistique Canada (1998a) fait état des divers changements d'ordre structurel, que connaît l'économie canadienne depuis les premières années de la décennie 1980, dû à la progression de la mondialisation, l'évolution de la composition de la population active et un progrès technologique qui s'accélère. Par opposition, les déterminants conjoncturels découlent de la conjonction des rapports économiques tels qu'ils peuvent être saisis à un moment quelconque (Dupriez, 1959 : 481). Les changements conjoncturels par définition sont moins durables car davantage tributaires du niveau de l'activité économique. Ils engendrent ainsi des mises à pied de nature temporaire.

Dans le but d'exposer plus spécifiquement ces déterminants, nous présentons certains facteurs contextuels expliquant les difficultés des industries manufacturières canadiennes à demeurer concurrentielles. Selon certains, le repli qu'a connu au cours de la première moitié de la décennie 2000 le secteur manufacturier est davantage attribuable à des changements structurels qu'à des fluctuations cycliques (Chambre des communes du Canada 2007). Nous allons dans un premier temps présenter quatre grands facteurs qui ont une incidence sur la compétitivité de ce secteur soit: 1) la force du dollar canadien; 2) la hausse et la volatilité des coûts de l'énergie; 3) la mondialisation et 4) la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Et dans un deuxième temps, nous traiterons des autres tendances qui ont un impact sur le phénomène à l'étude.

## A) La force du dollar canadien

En janvier 1994, le Canada, les États-Unis et le Mexique ont signé l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) et formèrent ainsi la plus vaste zone de libre-échange du monde. L'Accord a systématiquement éliminé un bon nombre d'obstacles, tarifaires et non tarifaires, au libre-échange et à l'investissement entre les trois pays de l'ALENA. La conclusion de l'ALENA signifia donc l'accès pour les produits, services et investissements canadiens, à un plus vaste marché. D'ailleurs, depuis l'entrée en vigueur de l'ALENA, les échanges commerciaux entre les États-Unis, le Canada et le Mexique ont triplé, pour atteindre 894,3 milliards \$US en 2007 et plus de 40 000 millions d'emplois ont été créés en Amérique du Nord<sup>5</sup>.

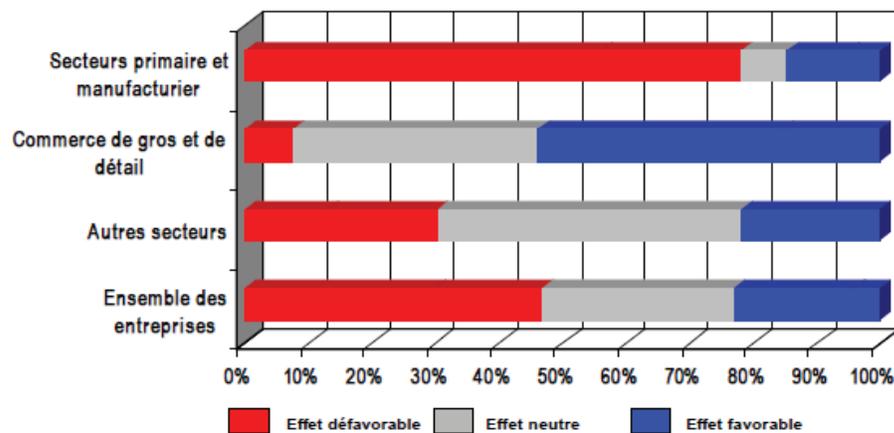
Ainsi, compte tenu de la teneur des exportations, le secteur manufacturier du Canada est très sensible aux fluctuations du dollar canadien (Burt et Poulin, 2008; Informetrica, 2007; Bernard, 2009). La valorisation du dollar canadien par rapport à la devise américaine s'est notamment amorcée en 2003 (Macdonald, 2007) et l'appréciation sans précédent qu'il a connu a été une force majeure dans la sérieuse détérioration de l'équilibre commercial de notre secteur manufacturier (Informetrica, 2007). En effet, l'augmentation rapide des taux de change est une raison commune des fermetures d'usines de l'Ontario citées dans l'étude de Hickey et Schenck (soumis). La hausse du dollar canadien comporte comme conséquence négative importante la diminution de la marge bénéficiaire des fabricants canadiens. Toutefois, depuis l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (ALÉ) et l'ALENA, il y a eu une plus grande intégration de l'économie nord-américaine. Donc, malgré un dollar canadien élevé, le commerce entre ces partenaires continue (Burt et Poulin, 2008). Selon les résultats des

---

<sup>5</sup> Voir [www.alenaaujourd'hui.org](http://www.alenaaujourd'hui.org)

entrevues menées par la Banque du Canada (2004a) du 17 novembre au 16 décembre 2003, auprès de responsables de 100 entreprises de tout le Canada, les secteurs de la fabrication et des ressources naturelles ont été les plus durement touchés par l'appréciation du dollar canadien (voir Figure 2.1). Un autre sondage réalisé par les Manufacturiers et Exportateurs du Canada (MEC) (2004) auprès de 500 entreprises et qui portait sur les plus grands défis stratégiques des fabricants a identifié la force du dollar canadien Figure au premier rang des préoccupations.

**Figure 1.7 : Effet de l'appréciation du taux de change, par secteur**



Source : Banque du Canada. 2004. *L'ajustement à l'appréciation du dollar canadien : résultats des entrevues menées par la Banque du Canada auprès des entreprises*, février 2004, disponible au [http://www.banqueducanada.ca/fr/discours/2004/dollar\\_canadien.pdf](http://www.banqueducanada.ca/fr/discours/2004/dollar_canadien.pdf).

La vigueur du dollar canadien est donc un changement de nature conjoncturelle assez récent qui appelle une réaffectation de la main-d'œuvre d'un secteur de l'économie à un autre et d'une région à l'autre (Chambre des communes du Canada, 2007 : 25). En effet, selon Statistique Canada, pour chaque emploi manufacturier perdu dans les très grandes villes (Toronto, Montréal et Vancouver), de 2004 à 2008, il s'est créé en moyenne 3,8 emplois dans les autres secteurs (Bernard, 2009). De plus, l'évolution de l'emploi dans le secteur manufacturier est

incontestablement retardée par rapport à celle du dollar canadien puisque « Lorsque le dollar canadien se raffermi, l'emploi dans le secteur manufacturier chute; lorsque le dollar canadien perd de sa valeur, l'emploi dans le secteur manufacturier s'améliore» (Chambre des communes du Canada, 2007 : 19). D'autre part, l'appréciation rapide du dollar canadien cause un essoufflement de la compétitivité du Canada (Chambre des communes du Canada, 2007; Congrès du travail du Canada, 2007; Burt et Poulin, 2008). Le Congrès du travail du Canada (2007) rapporte que les salaires manufacturiers du Canada et des États-Unis (mesurés en devises nationales respectives) étaient à peu près égaux en 2005. Les données récentes du BLS (2008) montrent une forte augmentation du coût unitaire de la main-d'œuvre du secteur manufacturier canadien qui a dépassé en 2006 celui des États-Unis, sous l'effet de l'appréciation du taux de change.

Dans le but d'amortir les effets de l'appréciation du taux de change, les entreprises canadiennes ont mis en œuvre des stratégies destinées surtout à réduire leurs coûts et à améliorer leur productivité comme par exemple la réduction des coûts de main-d'œuvre et la délocalisation d'une partie de la production (Banque du Canada, 2004a et 2004b). Les améliorations de la productivité viendraient surtout de fermetures d'usines et d'installations relativement inefficaces, jugées moins productives dans leurs secteurs respectifs, et de licenciements (Chambre des communes du Canada, 2007). Dufour (2007 : 3) rapporte notamment qu'après avoir affronté les pressions commerciales et la situation économique difficile de ces dernières années, l'industrie du bois d'œuvre s'est restructurée et est demeurée rentable. En effet, certains secteurs de la fabrication ont su tirer leur épingle du jeu en profitant de l'essor des cours des produits de base (hydrocarbures, métaux et céréales) de ces dernières années, d'autres ont en revanche, souffert notamment les industries des produits forestiers, du textile et du vêtement qui ont été victimes de circonstances qui leur étaient propres (Dufour,

2007; Chambre des communes du Canada, 2007; Ghanem et Cross, 2008). Et, évidemment les variations du taux de change ont accentué le mouvement.

Par ailleurs, les fabricants ont pu s'adapter à l'ascension du taux de change en maintenant leur production stable depuis 2003, tout en intensifiant les investissements (Ghanem et Cross, 2008). Puisque le matériel et l'outillage au Canada proviennent en grande partie de l'étranger, la vigueur du dollar canadien suscite et facilite un accroissement des investissements dans ces équipements (Chambre des communes du Canada, 2007; Burt et Poulin, 2008). Les entreprises optent pour une production à plus grande valeur ajoutée et des activités génératrices de revenus plus élevés, ce qui aboutit à des investissements de toutes sortes, particulièrement en matériel et outillage propices à une amélioration de la productivité. La nature même de la production manufacturière au sein des pays de l'OCDE est en train de subir une transformation, les activités manufacturières devenant de plus en plus à forte valeur ajoutée, soutenu en cela par l'innovation (Pilat et al 2006).

Outre les importations ou la concentration de leurs activités sur le marché intérieur par rapport aux marchés d'exportation, le moyen le plus évident pour les fabricants de se protéger contre la montée du taux de change, est la diversification des exportations hors du marché américain (Ahrend, 2006; Ghanem et Cross, 2008). À cet égard, Ghanem et Cross, (2008) rapportent que la part américaine de nos exportations a atteint un plafond en 2002 avant de régresser et elle avait perdu près de 10 points en 2007. Et finalement, ces auteurs affirment qu'un autre moyen tactique de protection contre la montée du taux de change qui peut s'avérer attrayant est l'investissement des deux côtés de la frontière canado-américaine ou la délocalisation dans un grand nombre de pays.

## B) La hausse et la volatilité des coûts de l'énergie

Le secteur manufacturier a aussi souffert de l'augmentation des coûts de production et tout particulièrement les industries très énergivores, comme les pâtes et papiers, les produits chimiques, les raffineries de pétrole et les industries de métaux primaires qui ont particulièrement souffert de la hausse des coûts de l'énergie (électricité, mazout et gaz naturel) (MEC, 2004; Chambre des communes du Canada, 2007; Ressources naturelles Canada, 2008). En effet, les résultats de Hickey et Schenk (soumis) montrent que pour les entreprises à forte intensité en énergie comme les pâte et papiers, la hausse rapide du coût de l'énergie en Ontario a été un facteur significatif dans la restructuration. La demande énergétique provient surtout du secteur industriel qui en 2004, représentait 38% de la consommation d'énergie secondaire au Canada (Ressources naturelles Canada, 2008). C'est sous l'essor des «tigres» asiatiques (Chine, Inde et Asie du Sud-Est) que la fermeté de la demande mondiale de produits de base liés notamment à l'énergie a exercé des pressions sur un marché déjà restreint, ce qui a abouti à des hausses de prix (Ressources naturelles Canada, 2008). En effet, les prix de l'énergie ont monté en flèche dans le monde entier (Chambre des communes du Canada, 2007; Ressources naturelles Canada, 2008). À partir de 1998, l'équilibre mondial en matière d'offre et de demande d'énergie a commencé à se resserrer, et les prix de l'énergie ont monté, d'abord assez lentement, puis en flèche à partir de 2000, avant d'amorcer un léger recul en 2006 (Chambre des communes du Canada, 2007). Dans des sondages menés par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) ainsi que les MEC les répondants ont indiqué que les prix de l'énergie sont le facteur le plus entravant pour l'activité des entreprises manufacturière (MEC, 2004; La Chambre des communes, 2007).

La montée en flèche des prix de l'énergie ne semble pas au premier abord avoir nui à la compétitivité relative du secteur manufacturier canadien, ce qui en va autrement en ce qui concerne l'électricité (Chambre des communes du Canada, 2007). En raison de l'Accord de libre-échange nord-américain et de la déréglementation de la plupart des sous-secteurs énergétiques au Canada et aux États-Unis, les prix du gaz naturel et du mazout léger sont assez semblables dans ces deux pays. Ces deux formes d'énergie ne représentent pas une source d'avantage concurrentiel sur le plan de la fabrication pour l'un ou l'autre des deux pays mais l'électricité demeure de temps à autre un facteur de production stratégique. Puisque que les entreprises manufacturières américaines, grandement dépendantes de l'électricité comme source d'énergie, sont plus sujettes à s'installer dans le Centre nord-est, une proportion importante du secteur manufacturier américain a un avantage concurrentiel par rapport à une bonne part des manufacturiers canadiens. Par contre, les fabricants installés au Québec paient leur électricité 1,28 ¢ de moins le kWh (21,1% de moins) que les manufacturiers du Centre nord-est des États-Unis, ce qui confère aux fabricants québécois un avantage concurrentiel sur leurs homologues de toutes les régions des États-Unis (MEC, 2004; Chambre des communes du Canada, 2007 : 8-9). En fait, l'accès à cette ressource explique la présence au Québec d'un grand nombre de manufacturiers québécois «énergivores» et leur compétitivité y est directement liée (MEC, 2004).

Ressources naturelles Canada (2008) indique que lorsque les prix augmentent, les industries vont recourir à l'emploi d'équipements ou de pratiques plus efficaces pour réduire leur consommation d'énergie, ou se tournent vers des sources d'énergie moins coûteuses, lesquelles peuvent être plus ou moins efficaces que les sources préalablement utilisées. Par exemple, les usines de pâtes et papiers délaissent peu à peu certains combustibles fossiles pour la biomasse.

### C) La mondialisation

L'étude récente de Macdonald (2007) montre que la vigueur du dollar canadien et les prix élevés des marchandises ne sont pas les principaux facteurs qui affectent le rendement du secteur manufacturier mais c'est l'intégration à l'économie mondiale de pays émergents. Entre autres le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine dites économies du BRIC (Banister, 2005; Freeman, 2005; Burt et Poulin, 2008). En effet, Magun (1998) et Berger (2006) citent à titre de facteurs suscitant les changements dans l'économie mondiale entre autre la masse d'ouvriers et d'ingénieurs disponibles dans les pays à bas salaires. Le développement économique le plus important dans cette ère de mondialisation est la multiplication par deux de la main d'œuvre mondiale (Freeman, 2005). Le secteur manufacturier canadien a été durement touché par la concurrence mondiale et tout particulièrement celle de la Chine (Chambre des communes du Canada, 2007; Informetrica, 2007 ; Burt et Poulin, 2008). En fait, la Chine a libéralisé ses règles relatives à la propriété étrangère et le gouvernement de ce pays offre des stimulants à l'investissement direct étranger (IDE) (Industrie Canada, 2005). L'intégration de la Chine à l'économie mondiale implique donc des transformations structurelles au sein des entreprises du Canada et du monde (Banister, 2005; Francis et *al.*, 2005). La Chine fait dorénavant partie des chaînes d'approvisionnement mondiales du secteur manufacturier (MEC, 2004; Banister, 2005; Pilat et *al.*, 2006; OCDE, 2007) et est devenue le centre mondial de l'emploi manufacturier (Bernard, 2009) : «the workshop of the world». Sa main-d'œuvre coûte en moyenne un quarantième de celle du Canada, ce qui représente pour elle un avantage concurrentiel dans la fabrication de produits à forte intensité de main-d'œuvre. Ceci dit, les industries dites à « faible valeur ajoutée » dans les pays industrialisés faisant face à une concurrence acharnée de la part des pays où les coûts de production sont faibles sont sujettes à un déclin généralement attribué à

la redistribution de la production mondiale (Burt et Poulin, 2008) comme on a pu le voir dans la section précédente.

Il incombe donc d'étudier le phénomène des restructurations et tout particulièrement les délocalisations puisque ces dernières ont des effets positifs et négatifs sur l'emploi de manière directe ou indirecte, à court ou à long terme (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006; OCDE, 2007). La concurrence internationale (en particulier celle des pays où les coûts de main-d'œuvre sont peu élevés) a notamment rendu la situation difficile sur le marché de l'emploi pour les opérateurs de machines dans la fabrication de vêtements, produits textiles, pâtes et papiers, produits du bois, ainsi que pour les assembleurs/monteurs de matériel électronique (HRDC, 2007). Par ailleurs, Martin et Trudeau (2006), rapportent que le recours aux délocalisations devient de plus en plus courant pour des occupations de haut savoir dans les domaines techniques et scientifiques. Même si le génie québécois n'est pas en crise, ces auteurs s'entendent pour dire que compte tenu de l'énorme bassin de jeunes diplômés dont disposent les pays en émergence, le potentiel de croissance de la concurrence mondiale à laquelle doivent faire face les ingénieurs québécois est considérable.

Il y a donc, au sein des pays industrialisés, une crainte que les forces jumelées des changements technologiques et des variations à l'échelle mondiale des lieux d'activités économiques transforment défavorablement les perspectives d'emplois (Blinder 2005; Aubert et Sillard, 2005; Berger et *al.*, 2006; Dicken, 2007; OCDE, 2007). Depuis le tournant du millénaire, il y a une certaine prolifération de mouvements globaux de protestation composés par les groupes de pression, les syndicats, les organisations non gouvernementales (ONGs) et d'autres nouveaux groupes dotés d'un agenda anticapitaliste (Dicken, 2007). Ces groupes tentent de

canaliser l'inquiétude de plus en plus grande suscitée par les pertes d'emplois découlant de la mondialisation (Sturgeon, 2006).

L'émergence de l'économie chinoise sur le marché économique mondial est un défi de taille que l'entreprise manufacturière canadienne devra surmonter, surtout lorsqu'il est question des produits dont la fabrication fait appel à un investissement en main-d'œuvre, moyen ou élevé (Chambre de communes, 2007). L'accroissement des investissements dans les machines et le matériel est la réponse à la mondialisation et les fabricants devront s'orienter vers une augmentation considérable de leurs dépenses en recherche-développement (Burt et Poulin, 2008).

#### D) La pénurie de main-d'œuvre qualifiée

Le secteur manufacturier, comme tous les autres secteurs de l'économie canadienne, fait face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée (Sabourin, 2001; MEC, 2004; Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec, 2006 et 2007; CSMOCPR, 2006; Chambre des communes du Canada, 2007; Poulin et Charest, 2007; Alliance des associations canadiennes de l'aérospatiale en ressources humaines, 2008; BioTalent Canada<sup>MD</sup>, 2008; CSMOTA, 2009). Selon l'enquête de Sabourin (2001), les catégories particulières de professions où les pénuries sont les plus grandes sont chez les opérateurs de machines, les ingénieurs en procédés industriels et les machinistes. Les pénuries de main-d'œuvre dans ces professions sont plus importantes dans les usines qui adoptent le plus activement une stratégie englobant une technologie de pointe ou une stratégie d'innovation. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur manufacturier apparaît donc être liée de près à l'utilisation des technologies (Sabourin, 2001; Burt et Poulin, 2008). Puisque les manufacturiers canadiens se

tourment vers des produits et des procédés de haute technologie, cela crée une plus grande demande de travailleurs hautement qualifiés, de professionnels en particulier, au détriment des travailleurs ayant des compétences moins spécialisées (Burt et Poulin, 2008). Bien qu'il y ait eu une nette progression de la scolarisation dans l'ensemble du Canada (voir Figure 2.2), le secteur manufacturier demeure un peu à la traîne : seulement 11% de la main-d'œuvre manufacturière détient un diplôme universitaire, en comparaison à 20% pour l'ensemble de la main-d'œuvre (Burt et Poulin, 2008).

Figure 1.8 : Croissance de la population active par niveau de scolarité, 1990-2005

**Croissance de la population active par niveau de scolarité, 1990-2005**  
(base 100 en 1990)

Année	Moins que les études secondaires	Études secondaires	Études collégiales	Études universitaires
1990	100	100	100	100
1992	90	105	105	115
1994	85	100	115	125
1996	80	100	125	135
1998	75	100	135	145
2000	70	105	145	155
2002	65	110	150	160
2004	60	115	155	165

Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active

Tirée de Lapointe et *al.* 2006. « Perspectives du marché du travail canadien pour la prochaine décennie (2006-2015) », *Ressources humaines et Développement des compétences Canada* disponible au [http://www.rhdcc.gc.ca/fra/publications\\_ressources/recherche/categories/marche\\_travail\\_f/sp\\_615\\_10\\_06/pa0605.shtml](http://www.rhdcc.gc.ca/fra/publications_ressources/recherche/categories/marche_travail_f/sp_615_10_06/pa0605.shtml)

Cependant, dans un récent rapport du Conference Board du Canada, Burt et Poulin (2008) ainsi que l'Alliance des associations canadiennes de l'aérospatiale en ressources humaines (AACARH) (2008) estiment que le potentiel du secteur

manufacturier est affaibli également par l'insuffisance relative des mesures prises au cours des dernières années pour attirer les jeunes travailleurs. L'image du secteur manufacturier, mise à mal avec les reportages sur les pertes d'emploi dans diverses industries, notamment l'industrie forestière (Poulin et Charest, 2007), décourage les jeunes travailleurs d'initier une recherche d'emploi dans ce secteur, et ce, malgré le fait que quelques industries prennent de l'expansion. Un sondage mené par les MEC (2004) montre que plus de 40% des manufacturiers jugent que les pénuries de main-d'œuvre les empêchent véritablement d'améliorer leur rendement et de prospérer. Dans un autre sondage mené par la FCEI (2006) auprès de ses membres, rapporte que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée était au troisième rang des priorités commerciales des petites et moyennes entreprises (PME).

Dans cette période de resserrement du marché du travail, ces facteurs représentent pour les entreprises manufacturières des défis de taille en matière de ressources humaines (FCEI, 2006; Burt et Poulin, 2008). Burt et Poulin (2008) suggèrent le recyclage des travailleurs d'un secteur en déclin afin qu'ils puissent occuper un emploi semblable dans d'autres sous-secteurs ou de faciliter leur transfert dans une autre région du pays où leurs compétences peuvent correspondra aux besoins locaux. Ils suggèrent d'améliorer les programmes de formation et d'apprentissage de qualité en milieu de travail, en vue d'exploiter le potentiel inutilisé du secteur. Enfin, toujours selon Burt et Poulin (2008), les entreprises manufacturières canadiennes devraient aussi miser sur une flexibilisation des conditions de travail tels des quarts de travail plus courts, des horaires améliorés ou une redéfinition des tâches afin de retenir la main-d'œuvre.

#### 1.2.4. Autres tendances

Les déterminants structurels traités plus haut sont jumelés à de grandes tendances manifestes comme l'évolution structurelle de l'économie, le déclin de la part qu'occupe le secteur manufacturier dans l'emploi, la production et la valeur ajoutée, l'importance accrue du secteur des ressources naturelles en termes relatifs, le ralentissement de l'économie américaine et le changement des goûts des consommateurs.

Le marché du travail canadien a connu une évolution vers des professions hautement axées sur le savoir (Gibbons, 1995; Gellatly, 2003). En effet, les années 1980 et 1990, représentent les années de croissance de la révolution des technologies de l'information et des communications (TIC). Les taux élevés d'apparition de nouvelles entreprises sur le marché, ont encouragé la croissance de l'emploi dans les industries des TIC durant les années 1990 (Gellatly, 2003). Par ailleurs, les découvertes sur le plan technologique et du matériel de télécommunication ont stimulé le secteur des services (OCDE, 2007). Tel que mentionné ci-dessus, cette évolution est aussi caractérisée par le détournement de l'économie canadienne de ses assises traditionnelles, soit les produits de base et la fabrication, en faveur des services et des idées (Wölfl, 2005).

À cet égard, la désindustrialisation est un phénomène similaire à ce qui s'est passé il y a 100 ans dans le secteur agricole (Martin et Trudeau, 2006 : 7). Ce secteur, qui représentait plus de 60% de l'économie et employait plus de 60% des travailleurs, s'est graduellement rétréci, représentant aujourd'hui au plus 3% de notre économie. Parallèlement, l'économie industrialisée ferait donc place naturellement à une société post-industrielle, qui sera fondée sur les services et le savoir. Cependant, Martin et Trudeau (2006), distinguent le phénomène de la

désindustrialisation de celui de la « désagriculturation » par trois éléments fondamentaux soit 1) la vitesse du changement, 2) la donne internationale qui caractérise extraordinairement plus la désindustrialisation actuelle que la « désagriculturation »; et 3) les liens très forts qui existent entre l'industrie, le savoir et les services. En fait, il ne peut subsister une économie sans production, puisque les services doivent appuyer quelque chose. Selon le Réseau des ingénieurs du Québec, un pays « sans usine » pourrait comporter moins d'exportations (puisque l'on exporte moins les services et, contrairement à ce qui est souvent communiqué, les services ne prennent pas le relais de l'affaiblissement des exportations de biens; elles ont au contraire diminué), un plus grand déficit commercial et un niveau plus faible de recherche et développement (R-D).

Les nombreux changements structurels au secteur manufacturier du Canada sont aussi attribuables au progrès technologique (Sabourin, 2001; Baldwin et Sabourin, 2001 et 2004; Réseau des ingénieurs du Québec, 2007; Burt et Poulin, 2008). Les entreprises qui optent pour une stratégie d'innovation en matière de produits vont souvent adopter en plus, de nouvelles technologies de pointe pour appuyer l'adoption de l'innovation (Baldwin et Sabourin, 2001 et 2004). Il est généralement admis que la mise au point et la diffusion de nouvelles technologies jouent un rôle crucial dans la croissance de la production et de la productivité (OCDE/Eurostat, 2006). À cet égard, conformément à la théorie de la croissance (voir Gibbons, 1995), Baldwin et Sabourin (2004) observent une association significative entre la croissance de l'utilisation des technologies et la croissance de la productivité relative se traduisant à son tour, par une croissance de la part de marché. Ainsi, les forces du marché éliminent les entreprises qui font de mauvais choix et récompensent les établissements plus efficaces ou qui améliorent la qualité de leur produit et, en même temps, leur productivité du travail (Baldwin et *al.*, 2003; Baldwin et Sabourin, 2004).

D'ailleurs, le Réseau des ingénieurs du Québec (2007), a fait une tournée auprès de ses membres du 1er novembre 2006 au 6 juin 2007, afin entre autre, de connaître leurs opinions et leurs perceptions sur la délocalisation des emplois des ingénieurs. En fait, compte tenu du développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), d'importantes transformations se sont produites dans l'organisation du travail à l'échelle planétaire (Baldwin & Mohammed, 1998). Les TIC permettent de répartir la recherche, l'élaboration d'un produit, le design, la fabrication et le marketing entre différentes entreprises et différents points du globe (Berger, 2006). Au total, lors de la tournée du Réseau des ingénieurs du Québec, c'est plus de 300 ingénieurs qui ont été rencontrés et huit régions différentes ont été visitées. Le réseau conclut que les ingénieurs du Québec font effectivement face à une nouvelle réalité inhérente à ces transformations technologiques. Ainsi, ce groupe de travailleurs se trouve directement en concurrence avec la main-d'œuvre de pays économiquement émergents.

Toutefois pour Berger (2006) qui a mené des enquêtes auprès de 500 entreprises, en Asie, en Europe et en Amérique, dans le but d'analyser les stratégies de ces entreprises en matière de délocalisations et de sous-traitance, la mondialisation n'est pas une fatalité. En fait, lorsqu'il est question de délocalisation, il n'y a pas de modèle ni de pensée unique, et du fait même pas de stratégie unique. Dans tous les pays et dans tous les secteurs, il y a des gagnants et des perdants. Pour cette auteure, les facteurs de succès sont que l'entreprise doit: 1) égaler les meilleurs ou leur confier la production, au moment opportun; 2) cultiver son héritage soit le patrimoine dynamique de l'entreprise en mettant l'accent sur les compétences puisque l'excellence de l'entreprise varie en fonction de son histoire; 3) garder en tête que la stratégie des bas salaires est perdante puisque les salaires ne

représentent qu'une infime partie de l'ensemble des coûts et 4) choisir afin de gagner puisque aucun secteur n'est condamné, c'est l'entreprise qui ne choisit pas de s'adapter qui est condamnée.

En définitive, comme mentionné ci-haut, la baisse de l'emploi manufacturier des pays de l'OCDE n'apparaît pas strictement imputable à un transfert de la production des pays de l'Organisation vers des pays non membres, malgré que cela a forcément joué dans certains pays et certaines industries (Chambre des communes, 2007). Ainsi, l'investissement massif dans les nouvelles technologies a coïncidé avec de multiples programmes de réduction de la main-d'œuvre entraînant le phénomène appelé le *skill-based technological change* (Siegel, 1999), qui indique un changement technologique se traduisant par le fait que les travailleurs avec des niveaux de formation élevés sont favorisés aux dépens des travailleurs de plus bas niveaux. Ainsi, alors que la production à l'échelle mondiale augmente, l'écart des salaires des travailleurs qualifiés et des non qualifiés s'accroît car la demande pour ces derniers diminue tandis que la demande pour les travailleurs qualifiés augmente (Baldwin et Rafiquzzaman, 1998). Cette hypothèse est d'ailleurs confirmée par un large corpus d'études empiriques (Krugman, 2000; Feenstra et Hanson, 2002; Guimbert et Levy-Bruhl, 2002; Chaykowski et Gunderson, 2004; Aubert et Sillard, 2005). Siegel (1999) montre à cet égard une association entre le changement technologique et la réduction de la taille de l'entreprise et la modification dans la composition de la main-d'œuvre favorisant des travailleurs possédant un haut niveau de formation. En fait, l'effet global de la mondialisation semble concerner davantage le type d'emplois que le nombre d'emplois disponibles.

Par ailleurs, c'est sous deux aspects que la dernière décennie montre que la mondialisation a une influence sur nos échanges commerciaux. En effet, les

dernières années montrent une croissance des exportations de ressources naturelles avec l'essor des marchés des produits de base (Cross et Ghanem, 2005; Burt et Poulin, 2008; Kowaluk et Larmour, 2009). Les ressources dominent les exportations canadiennes tout comme c'est le cas pour la Norvège et l'Australie (Cross et Ghanem, 2005).

Bien que dans les années 1950 et 1960 les économistes (voir Viner, 1952; Lewis, 1955 et Spengler, 1960) ont généralement perçu les ressources naturelles comme facilitateur du développement rapide d'un pays, les économistes des deux dernières décennies ont en contrepartie, envisagé les ressources naturelles comme un obstacle au développement, comme le montre les exemples de l'Australie, du Canada et des pays scandinaves (Ahrend, 2006). D'après la théorie du « syndrome hollandais », l'accroissement des revenus tirés de l'exploitation des ressources naturelles tend à susciter une désindustrialisation de l'économie en raison de l'augmentation du taux de change qui rend le secteur manufacturier moins compétitif (Ahrend, 2006; Chambre des communes du Canada, 2007).

Alors qu'on présente la crise manufacturière comme étant le fruit de changements structurels, le déclin de certains sous-secteurs de la fabrication est dû, partiellement, aux conditions cycliques du marché (Burt et Poulin, 2008). En effet, davantage exposées aux fluctuations cycliques, les industries de la fabrication ont été durement frappées par le ralentissement de l'économie américaine et la crise financière mondiale. En fait, dès le second semestre de 2006, les analystes s'attendaient à une croissance plus modeste, aux États-Unis, en raison d'un essoufflement de la dépense de consommation et d'une forte correction à la baisse de marché de l'habitation (Chambre des communes du Canada, 2007). La détérioration de ce marché aux États-Unis depuis les deux dernières années, représente l'un des facteurs néfastes faisant en sorte que l'industrie canadienne

des produits en bois a perdu du terrain (Burt et Poulin, 2008; Kowaluk, 2008). Ainsi, la crise mondiale a eu des répercussions profondes sur notre secteur du commerce extérieur ce qui a entraîné un affaiblissement de la demande intérieure (Conference Board of Canada, 2009).

Dans sa plus récente édition du rapport intitulé *Tendances mondiales de l'emploi*, le Bureau international du Travail (BIT) (2009), note que la crise financière mondiale a causé un sérieux ralentissement de la croissance économique mondiale, et surtout une récession dans les principales économies industrialisées ce qui a provoqué plusieurs licenciements. Le BIT (2009 : 24) soutient que « Des mesures axées sur la création d'emplois sont en effet plus susceptibles de contribuer à une reprise de la demande mondiale ».

Enfin, le changement des goûts des consommateurs peut aussi avoir une incidence négative sur certaines industries manufacturières et par ricochet sur les niveaux d'emploi. C'est le cas par exemple, de l'industrie du matériel de transport où les consommateurs nord-américains ont tourné le dos aux véhicules produits par Ford, General Motors et Chrysler, ce qui eu une incidence sur les niveaux d'emploi au Canada puisque ce sont les principaux producteurs d'automobiles au pays (Burt et Poulin, 2008). Kowaluk et Larmour (2009) concluent en effet, que les industries ont été touchées différemment, selon que leurs produits étaient de nature discrétionnaire ou non pour les consommateurs.

En somme, la force du dollar canadien, la hausse et la volatilité des coûts de l'énergie, la mondialisation, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée jumelés aux grandes tendances telles l'évolution structurelle de l'économie, le déclin de la part qu'occupe le secteur manufacturier dans l'emploi, la production et la valeur ajoutée, l'importance accrue du secteur des ressources naturelles en termes

relatifs, le ralentissement de l'économie américaine et le changement des goûts des consommateurs, ont tous contribué à l'état précaire du secteur manufacturier.

### **1.3. CONSTATS DE LA LITTÉRATURE**

Il existe une kyrielle d'écrits sur la question de la restructuration et la présente section vise à présenter les constats qui émanent de la revue de la littérature traitant de ce phénomène.

1. Les données montrent que le secteur manufacturier connaît une restructuration soutenue depuis le début de la présente décennie. La revue de la littérature nous montre qu'elle a pris différentes formes selon les secteurs: la consolidation dans le sous-secteur de la fabrication de produits en bois et fabrication du papier; la délocalisation de la production dans le sous-secteur de la fabrication de textile et de vêtements et de certaines fonctions dans le sous-secteur de la fabrication de matériel de transport. Cependant, les données de l'*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, (2007) indiquent que la restructuration interne semble être la forme la plus courante de restructuration.
2. En dépit du recul de l'emploi dans le secteur de la fabrication, les différents sous-secteurs n'ont pas été affectés de manière égale. En fait, les industries à « faible valeur ajoutée » qui font face à une concurrence soutenue de la part des pays à bas salaires, ont connu un déclin généralement attribuable à la redistribution de la production mondiale. Entre autres les industries du textile et du vêtement ainsi que les industries reliées au bois et au papier ont été les plus touchées.

3. La restructuration a eu des conséquences sur les emplois syndiqués puisque leurs disparitions ont été plus prononcées que les emplois non-syndiqués. Par conséquent, le taux de syndicalisation, a reculé dans le secteur manufacturier plus que dans les autres secteurs de l'économie canadienne.
4. L'accélération du processus de mondialisation est issue de l'émergence rapide des « chaînes de valeur mondiales ». Il y a donc parcellisation de l'ensemble du processus de production de biens, des matières premières jusqu'au produit fini, qui vise à la production à l'endroit où les compétences et les matières essentielles sont disponibles à des coûts concurrentiels. Cette fragmentation croissante de la production, présente particulièrement dans les industries de produits informatiques et électroniques et de matériel de transport, coïncide avec une recrudescence des échanges intersectoriels et interentreprises.
5. Le nombre d'emplois perdus en raison des délocalisations est significatif mais la hausse de la productivité, l'évolution de la technologie et la conjoncture économique ont aussi engendré des pertes d'emplois non reliées à la délocalisation. En effet, la perte d'emplois manufacturiers dans les pays de l'OCDE n'est pas imputable seulement à un transfert de la production manufacturière vers des pays non membres, compte tenu du fait que l'emploi manufacturier dans ces pays n'a pas connu une importante augmentation.
6. Force est de constater que depuis les dernières années, il y a eu une stagnation (2001 à 2004) suivie d'un déclin (2005 à 2008) du secteur manufacturier canadien alors que le reste de l'économie a continué de croître. Le repli relatif de la part du secteur

manufacturier dans la production et la valeur ajoutée est essentiellement dû à la lenteur de la croissance de la demande de produits manufacturés, tandis que la demande de services augmente plus rapidement.

7. Une difficulté soulevée dans la littérature concerne l'absence de données sur la nature et les motifs de la restructuration.
8. Parallèlement, il y a un problème de choix des instruments de mesure mis en œuvre pour mesurer l'ampleur de la restructuration qui représente en soi un défi méthodologique. La revue de la littérature montre qu'il est possible d'avoir un aperçu intéressant d'un tel phénomène par le biais de la méthodologie dite du repérage médiatique qui consiste en gros à recenser des événements de restructurations signalés par la presse (Aubert et Sillard, 2005; Bronfenbrenner et Luce, 2004; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006; Queseda et Gazo, 2006; Kirkegaard, 2007; Hickey et Schenk, soumis). Les résultats obtenus apparaissent relativement robustes car ils sont corroborés par d'autres sources.
9. Le recul que connaît l'emploi dans le secteur manufacturier est pour certains auteurs de nature structurelle et pour d'autres de nature conjoncturelle. La force du dollar canadien, la hausse et la volatilité des coûts de l'énergie, la mondialisation et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée sont souvent cités comme étant les causes conjoncturelles des difficultés du secteur manufacturier canadien - principalement concentré au Québec et en Ontario. Ces éléments sont jumelées aux grandes tendances structurelles et conjoncturelles comme l'évolution structurelle de l'économie, le déclin de la part qu'occupe le secteur manufacturier dans l'emploi,

la production et la valeur ajoutée, l'importance accrue du secteur des ressources naturelles en termes relatifs, le ralentissement de l'économie américaine et le changement des goûts des consommateurs.

#### **1.4. PROBLÉMATIQUE**

Il y a un indéniable intérêt social et académique à aborder la restructuration dans le secteur manufacturier au Québec. Les lourdes conséquences de cette dernière sur les travailleurs, les acteurs du système industriel et dans les communautés aux quatre coins de la province en témoignent, comme l'a montré la revue de la littérature. Notre problématique s'intéresse donc aux questions suivantes : Quelle est l'ampleur des restructurations dans les établissements des différents sous-secteurs de la fabrication à travers les régions administratives du Québec? Quelles formes ont pris les restructurations dans le secteur manufacturier au Québec?

##### *A) Absence de données au niveau des établissements au Québec*

La revue de la littérature nous a permis de constater qu'il existe un corpus de données macroéconomiques sur les restructurations mais qu'il y a absence de données microéconomiques soit sur la nature et les motifs de la restructuration au niveau des établissements au Québec. La présente recherche vise à combler cette lacune. Elle s'inscrit dans un même courant méthodologique (le repérage médiatique) que d'autres auteurs tels Bronfenbrenner et Luce (2004), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006), Queseda et Gazo (2006) et Hickey et Schenk (soumis). De plus, notre typologie analytique des processus de restructuration basée sur celles développées par l'*European Monitoring Center on Change* (EMCC) et reprise par Hickey et Schenk

(soumis), nous permettra de recueillir des informations détaillées sur des événements spécifiques de fermetures d'usines et de licenciements collectifs. L'analyse des données examinera principalement la nature des processus de restructuration dans divers sous-secteurs et régions du Québec. Enfin, au terme de notre recherche nous pourrons effectuer la comparaison de nos résultats avec d'autres études sur ce phénomène réalisées ailleurs dans le monde afin de relativiser la situation québécoise.

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, dans le secteur manufacturier au Québec et en Ontario, plus de 90% des établissements ont recours à la sous-traitance (Jalette, 2004). Cependant, il n'est pas possible de savoir si ce phénomène s'est accru ou non au cours des ans. De plus, Baldwin et Gu (2008) montrent un déplacement marqué vers la délocalisation, comparativement à la sous-traitance. Toutefois, les données sur lesquelles cette étude repose sont agrégées au niveau de l'industrie donc la mesure n'est pas sans problème. Le niveau d'agrégation rend impossible de lier la délocalisation des entreprises et les pertes d'emplois car ces pertes sont compensées par des gains d'emplois dans d'autres entreprises. Seules des données au niveau des établissements, comme celles que nous utiliserons, permettront de faire ce lien. Nous voyons ainsi une contribution importante à étudier le phénomène au niveau des établissements et d'attribuer les différents types de restructurations aux pertes d'emplois afin de tester si la délocalisation affecte peu l'emploi tel que vu dans la littérature.

En définitive, cette recherche est novatrice et n'a jamais été réalisée au Québec. La principale contribution de notre recherche est donc la présentation de données quantitatives détaillées non disponibles ailleurs sur l'incidence de ce phénomène au niveau des établissements manufacturiers au Québec.

*B) Difficultés à qualifier la nature de la restructuration (structurelle ou conjoncturelle)*

À la lecture du corpus d'écrits concernant la restructuration (Shafer, 1994; Kang et Shivdasan, 1997; Rouleau, 2000; Yeats, 2001; Kaplinsky et Morris, 2002; Bardhan et Kroll, 2003; Bronfenbrenner et Luce, 2004; Séverin, 2004; Berger, 2006; Sturgeon, 2006; Dicken, 2007; Michalet, 2007 ; De Backer et Yamano, 2008; Hickey et Schenck, 2008), on peut voir que la restructuration est envisagée comme étant de nature: 1) structurelle (qui se traduit entre autres par des transformations durables de l'économie ou de l'organisation) et 2) conjoncturelle (conséquence des fluctuations de l'activité économique inhérente aux cycles économiques). En ce sens, des restructurations comme les consolidations, les délocalisations ou la sous-traitance, dans la mesure où elles contribuent à la fragmentation de la production à travers le monde, reflètent une transformation structurelle du secteur de la fabrication, à l'instar des fusions-acquisitions. Il est aussi clair que les restructurations internes découlent davantage de facteurs conjoncturels. Par contre, il est moins facile de déterminer si les fermetures-faillites relèvent davantage de changements de la conjoncture ou de la structure du secteur manufacturier. En examinant la nature des restructurations survenues dans les établissements au cours de cette recherche, nous serons plus à même de qualifier les changements survenus dans le secteur manufacturier québécois.

Rappelons toutefois que, d'après les données du Rapport trimestriel de l'European *Restructuring Monitor* (ERM), en Europe la restructuration interne est la forme de restructuration ayant engendré le plus de pertes d'emploi (55,6%), suivie par les faillites/fermetures (21%) et les fusions/acquisitions (14,9%) (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007). Ainsi, Quesada et Gazo (2006) font état des multiples fermetures d'établissements qui sont survenus

dans les secteurs de la fabrication de produits en bois (SCIAN 321) et fabrication de meubles (SCIAN 337) aux États-Unis. Les raisons soulevées justifiant les licenciements collectifs pour les produits secondaires de bois sont la consolidation, la réorganisation et la concurrence internationale. En ce qui a trait aux produits primaires de bois, les principales raisons sont la réorganisation, une baisse de la demande et la consolidation (Quesada et Gazo, 2006). Parallèlement, Burt et Poulin (2008), sont d'avis que la crise manufacturière est le fruit des conditions cycliques du marché ou aux changements dans les goûts des consommateurs puisque les industries de la fabrication, davantage exposées aux fluctuations cycliques, ont durement été frappées par le ralentissement de l'économie américaine et la crise financière mondiale. De surcroît, plusieurs auteurs (Aubert et Sillard, 2005 ; Berger, 2006; OCDE, 2006b; Kiregaard, 2007; Michalet, 2007) confirment que la délocalisation des emplois vers les pays à bas salaires n'est pas le principal facteur du déclin de l'emploi industriel et que l'impact de la délocalisation sur l'emploi dans les pays de l'OCDE est faible. Est-il besoin de rappeler qu'aucune étude de ce genre n'a jamais été réalisée pour le Québec?

Notre recherche contribue donc de façon originale à cette discussion présente dans la littérature. Elle permet ainsi, lorsque l'information est disponible, de déterminer les raisons de la restructuration. Nous apportons aussi de la lumière sur la nature de la restructuration dans chaque sous-secteur de la fabrication au Québec. Il est important de connaître la nature des restructurations puisque selon le problème, la solution change. Ainsi, il est important de déterminer s'il s'agit par exemple d'un problème de délocalisation des activités de production ou une baisse temporaire de la demande pour les produits.

*C) Description détaillée de la situation et de l'ampleur du phénomène dans le secteur manufacturier québécois pour les acteurs du système industriel*

Tel que nous le présente la littérature, dans les différents sous-secteurs de la fabrication il y a eu des suppressions d'emplois (Bronfenbrenner et Luce, 2004; Pilat et *al.*, 2006; Chambre des communes, 2007; Burt et Poulin, 2008; Bernard, 2009; Kowaluk et Larmour, 2009) et il apparaît plausible que l'ampleur et la nature de la restructuration varie selon l'intensité technologique. De plus, au niveau régional, ces glissements de l'emploi manufacturiers ont entraîné des délestages massifs de travailleurs (La Chambre des communes, 2007; Bernard, 2009). Bernard (2009), rapporte en effet, que les pertes d'emplois ont touché principalement les grandes villes, mais que les petites régions ont été tout de même significativement touchées par ces pertes. De plus, les travailleurs de la fabrication dans les grands centres urbains sont susceptibles d'afficher une plus faible stabilité de l'emploi que leurs homologues dans les plus petites villes (Bernard, 2009b). Ceci dit, quelle a été l'ampleur des pertes d'emplois dans les différents sous-secteurs de la fabrication et les régions du Québec? Pour chaque événement de restructuration recensé, en plus du sous-secteur d'activité, nous identifierons la région administrative du Québec qui est concernée.

Dans un contexte de crise du secteur manufacturier caractérisé par des milliers de licenciements (sans compter ceux engendrés par la crise économique), les acteurs du système industriel pourraient bénéficier d'une description détaillée de la situation et de l'ampleur du phénomène dans le secteur manufacturier québécois. Par exemple, les données émanant de notre recherche sont utiles aux groupes d'études sectoriels et aux associations syndicales entre autres. Ces acteurs ont besoin d'avoir en main ces informations dans le but par exemple, de mieux discuter des solutions et des implications. De plus, elle s'avère fort utile pour orienter l'action des politiques tant nationales que régionales. Notre recherche procure donc des données sur la restructuration qui se produit au sein des

établissements manufacturiers québécois pour en faire un portrait inédit et ainsi mieux la comprendre.

## CHAPITRE 2 : MODÈLE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

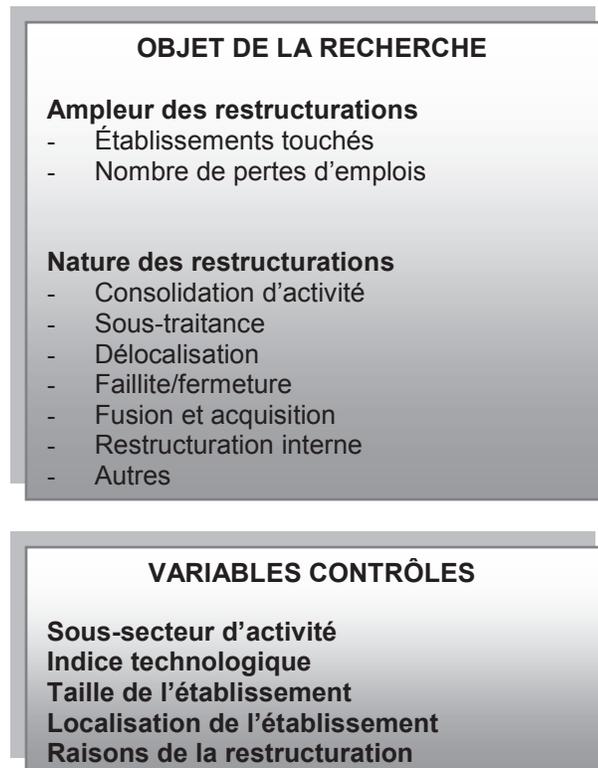
---

Le chapitre présente les modèles conceptuel et opératoire de notre recherche. Nous élaborons ensuite sur la méthodologie de la recherche réalisée.

### 2.1. LE MODÈLE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Notre modèle conceptuel schématisé à la Figure 2.1, vise à répondre de manière empirique aux deux composantes de notre question de recherche.

Figure 2.1 : Cadre d'analyse des restructurations



Dans un premier temps, nous avons cherché à évaluer l'ampleur de la restructuration du secteur manufacturier québécois en compilant le nombre d'évènements de restructuration ainsi que les pertes d'emplois qu'ils ont occasionnées. Deuxièmement, nous avons voulu déterminer la nature de chaque évènement en nous servant de la typologie présentée à la section 1.2.2 et en nous

fondant sur les différentes sources de données examinées. Enfin, les résultats obtenus ont été ventilés au moyen de diverses variables afin de mieux comprendre le phénomène. Avant de présenter les détails de la méthodologie employée, nous présentons dans les pages qui suivent notre modèle d'analyse. En l'absence de matériaux empiriques au niveau des établissements sur les restructurations, il nous apparaissait approprié, dans une première étude du phénomène, d'y aller avec une recherche essentiellement descriptive. Cette recherche n'a pas pour objectif l'explication de l'objet au sens d'une recherche de causalité mais plutôt sa description (Thiétart, 2003). Elle procède par décomposition en examinant les différentes formes de restructuration et leur variabilité.

## **2.2. L'OBJET DE LA RECHERCHE : LES RESTRUCTURATIONS**

### **2.2.1. Première dimension de l'objet : ampleur des restructurations**

Comme on a pu le voir précédemment, les données agrégées chiffrent généralement l'ampleur des restructurations en termes d'emplois seulement. Notre recherche se démarque en évaluant cette ampleur en termes d'établissements. À l'instar de Hickey et Schenk (soumis), l'ampleur a aussi été évaluée en termes d'emplois perdus bruts afin d'établir une comparaison avec les chiffres agrégés publiés, bien que ceux-ci concernent souvent les emplois perdus nets, incluant aussi les gains d'emplois ce que ne nous permet pas de faire nos données.

### **2.2.2. Deuxième dimension de l'objet : nature de la restructuration**

La variable « nature des restructurations » est nominale. Elle est analysée en termes de type de restructuration et d'impact de la restructuration sur les activités de l'établissement. Dans un premier temps, les valeurs prises par cette variable découlent de la typologie utilisée par l'*European Restructuring Monitor* (ERM).

1. La « Consolidation d'activités » : représente le transfert d'activité d'un site du groupe à un autre site dans le même pays et le même groupe. Ce concept est équivalent à *Relocation* selon la classification de l'ERM et équivalent à *Consolidation* ou *NA consolidation* selon la classification de Hickey et Schenk (soumis) qui distinguent les relocalisations effectuées en Amérique du Nord (Voir les Annexes 1 pour les définitions originales des auteurs);
2. La « Sous-traitance »: indique qu'une activité est sous-traitée dans le même pays. Ce concept est équivalent à *Outsourcing* selon la classification de l'ERM;
3. La « Délocalisation »: entend l'externalisation d'une activité à l'extérieur du pays soit dans une structure du groupe ou en faisant appel à un sous-traitant. Ce concept est équivalent à *Offshoring/delocalisation* dans la classification de l'ERM et à *Production Shift* et *Foreign Sourcing* dans la classification de Hickey et Schenk (soumis);
4. La « Faillite/fermeture »: représente la faillite ou fermeture pour des raisons économiques et non pour cause de délocalisation ou de sous-traitance. Ce concept est équivalent à *Bankruptcy/Closure* dans la classification de l'ERM et équivalent à *Closure* et *Bankruptcy* dans la classification de Hickey et Schenk (soumis);
5. La « Fusion/Acquisition »: la fusion ou acquisition qui impliquent la réduction d'effectif. Ce concept est équivalent à *Merger/Acquisition* dans la classification de l'ERM et équivalent à *Acquisition* dans la classification de Hickey et Schenk (soumis);
6. La « Restructuration interne »: implique le licenciement programmé qui ne découle pas d'une des restructurations mentionnées plus haut. Ce concept est équivalent à *Internal restructuring* dans la classification de l'ERM;

7. « Autres »: évènements de restructurations autres que ceux mentionnés. Ce concept est équivalent à *Other* selon la classification de l'ERM).

Afin de mieux caractériser la nature des événements de restructuration, nous avons eu recours également à la variable «impact de la restructuration sur les activités de l'établissement». Il s'agit de voir si l'événement a entraîné une réduction des activités de l'établissement ou une cessation complète de celles-ci (fermeture).

**Tableau 2.1 : Opérationnalisation de la variable nature de la restructuration**

CONCEPTS	DIMENSIONS	INDICATEURS
<b>Ampleur des restructurations</b>	Établissements touchés	- Nombre d'établissements
	Emplois perdus	- Nombre d'emplois
<b>Nature des restructurations</b>	Types de restructuration	- Consolidation d'activité - Sous-traitance - Délocalisation - Faillite/fermeture - Fusion et acquisition - Restructuration interne - Autres
	Impact sur les activités de l'établissement	- Cessation d'activités - Réduction d'activités

### 2.2.3. Les variables contrôles

La présente section présente les variables retenues qui ont servi à ventiler les résultats obtenus par rapport aux variables dépendantes. Dans notre modèle d'analyse illustré à la Figure 2.1, ces variables sont : le **sous-secteur d'activité de**

**l'entreprise, la taille de l'établissement, la localisation de l'établissement et les raisons de la restructuration.**

### **A) Le sous-secteur d'activité et l'intensité technologique**

Notre étude se penche sur le secteur de la fabrication de biens durables et non durables. La variable sous-secteur d'activité de l'entreprise est de nature nominale. Avec cette variable, nous avons tenté d'analyser les types de restructuration qu'ont adopté les différents sous-secteurs de l'industrie québécoise de la fabrication des biens et d'en tirer des conclusions. Les dimensions retenues qui constituent le concept de sous-secteur d'activité de l'entreprise sont: 1) Le « code SCIAN de l'industrie » et l' « Intensité technologique ».

#### *Code SCIAN de l'industrie*

Les entreprises manufacturières sont regroupées selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) du Canada de 2007 sous le secteur de la fabrication (SCIAN 31-33). Le SCIAN fut adopté en 1997 par le Canada, le Mexique et les États-Unis et est un système global qui s'applique à toutes les activités économiques et qui permet d'accroître la comparabilité entre les trois pays dans certains domaines et d'intégrer des classes additionnelles pour les activités nouvelles et émergentes (Statistique Canada, 2007a). Le secteur de la fabrication se compose de 21 sous-secteurs présentés à l'Annexe 2. Du point de vue du produit intérieur brut (PIB), le sous-secteur de la fabrication de matériel de transport (qui comprend la fabrication de produits aérospatiaux et de véhicules automobiles) est le plus important au Canada, puisqu' il représentait 18,6 p. 100 du secteur en 2007. Les autres grandes industries du secteur comprennent la fabrication d'aliments et les produits chimiques, qui comptaient respectivement pour 10,2 et 8,7 p. 100 du secteur en 2007 (Burt et Poulin, 2008).

Les indicateurs de la dimension « code SCIAN de l'industrie » sont les 21 codes SCIAN à trois chiffres des sous-secteurs de la fabrication tel que présenté en l'Annexe 2. Dans le but de convenablement classer les entreprises, nous avons eu recours aux Répertoires d'entreprises du site d'*Industrie Canada* qui consiste en des bases de données sur les entreprises canadiennes y compris leur secteur d'activité.

### *Intensité technologique*

La variable secteur d'activité a servi à déterminer l'intensité technologique. La classification présentée au Tableau 1.2, est la *Classification par niveau technologique du secteur manufacturier* utilisée par l'OCDE pour l'analyse des industries manufacturières. Dans le but d'établir la classification des industries selon leur niveau technologique, l'OCDE a utilisé la moyenne des intensités R-D globales. Les indicateurs d'intensité ont été calculées pour chacun des 22 secteurs manufacturiers des 10 pays de l'OCDE, dont le Canada, pour lesquels les tableaux d'entrées-sorties sont disponibles (St-Pierre, 2002). Tel qu'illustré au Tableau 2.2, le secteur manufacturier est classifié en quatre catégories basées sur l'intensité technologique: les Industries de haute technologie, les Industries de moyenne-haute technologie, les Industries de moyenne-faible technologie et les Industries de faible technologie.

Toutefois, St-Pierre (2002 : 13) fait une mise en garde : « Comme les statistiques de R-D et de production proviennent de données agrégées par industrie, les comportements de certaines entreprises à l'intérieur des groupes technologiques sont masqués. Par exemple, un sous-traitant classé dans les industries de haute technologie pourrait fournir des pièces de base incluant très peu de technologie, alors que certaines entreprises œuvrant dans le groupe de faible technologie

pourraient se démarquer par de forts investissements en technologie ». Bref, cet indicateur agrégé masque la variation intra-groupe.

**Tableau 2.2 : Tableau des intensités technologiques moyennes pour les pays à l'étude, 1990**

<b>Industries</b>	<b>R-D globale Production</b>	<b>R-D Production</b>	<b>R-D Valeur ajoutée</b>
<b>Industries de haute technologie</b>			
Construction aéronautique	17,30	14,98	36,25
Machines de bureau et à calculer	14,37	11,46	30,49
Produits pharmaceutiques	11,35	10,47	21,57
Appareil de radio, télévision et communication.	9,40	8,03	18,65
<b>Industries de moyenne-haute technologie</b>			
Instruments scientifiques	6,55	5,10	11,19
Véhicules automobiles	4,44	3,41	13,70
Machines et appareils électriques	3,96	2,81	7,63
Industries chimiques	3,84	3,20	8,96
Autres matériels de transport	3,03	1,58	3,97
Machines non électriques	2,58	1,74	4,58
<b>Industries de moyenne-faible technologie</b>			
Caoutchouc et matières plastiques	2,47	1,07	3,02
Construction navale	2,21	0,74	2,13
Autres industries manufacturières	1,76	0,63	1,52
Métaux non ferreux	1,57	0,93	3,48
Produits minéraux non métalliques	1,44	0,93	2,20
Ouvrages en métaux	1,35	0,63	1,39
Raffinage du pétrole	1,33	0,96	8,43
Métaux ferreux	1,10	0,64	2,48
<b>Industries de faible technologie</b>			
Papier, imprimerie et édition	0,88	0,31	0,76
Textile, habillement et cuir	0,78	0,23	0,65
Alimentation, boissons et tabac	0,73	0,34	1,14
Bois et meubles	0,65	0,18	0,47

Source : Hatzichronoglou, T. (1997), *Révision des classifications des secteurs et des produits de haute technologie*, OCDE, p. 17.

Le Tableau 3.3 résume les dimensions et les indicateurs retenus dans l'analyse des liens entre les variables dépendantes et le secteur d'activité.

**Tableau 2.3 : Opérationnalisation de la variable secteur d'activité**

CONCEPTS	DIMENSIONS	INDICATEURS
<b>Secteur d'activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sous-secteur de l'industrie</li>   <li>- Niveau technologique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Code Industrie (SCIAN)</li>   <li>- Industries de haute technologie,</li> <li>- Industries de moyenne-haute technologie</li> <li>- Industries de moyenne-faible technologie</li> <li>- Industries de faible technologie</li> </ul>

Tel que nous avons vu plus haut, la hausse du dollar canadien, la montée et la volatilité des prix de l'énergie ainsi que la vive concurrence des économies émergentes, tels la Chine et l'Inde, ont nuit à la rentabilité de plusieurs segments du secteur manufacturier canadien. La Chambre des communes du Canada (2007 : 43) rappelle que les sous-secteurs les plus durement touchés sont ceux qui sont les plus ouverts aux échanges et les plus exposés à la concurrence internationale soit les produits de la forêt, surtout les pâtes et papiers, le textile, le vêtement, le matériel de transport, en particulier les automobiles et les chantiers navals, les produits chimiques et les biens de consommation, pour n'en nommer que ceux-là. En effet, la délocalisation de la production dans d'autres pays, dépend du secteur d'activité de l'entreprise (Bronfenbrenner et Luce 2004). Les délocalisations vers les pays à bas salaires sont plus fréquentes dans des secteurs de basse technologie, employant une main-d'œuvre plutôt peu qualifiée, comme le textile et le vêtement (Aubert et Sillard, 2005). Et, la branche d'activité à forte

intensité de main-d'œuvre a connu une forte contraction et des taux plus élevés de restructuration interne de l'emploi (Baldwin et Mohammed, 1998).

## **B) La taille de l'établissement**

La taille d'un établissement peut être définie de plusieurs manières, par exemple par la valeur de ses ventes ou expéditions annuelles, par son chiffre d'affaires annuel brut ou net, par la taille de ses actifs ou par le nombre d'employés (Industrie Canada, 2008b). Industrie Canada (2006 ; 2008a et 2008b) définit la taille de l'entreprise par le nombre d'employés et c'est l'approche qui a été empruntée dans le cadre de notre recherche.

La taille de l'établissement mesurée par le nombre d'employés est une variable indépendante continue. Magun (1998) et Séverin (2004) avaient tous deux inclus cette variable dans leurs recherches comme variable contrôle. Cette variable « Taille de l'entreprise » selon les catégories d'effectifs s'appliquant aux entreprises qui produisent des biens de la base de données sur la *Structure des industries canadiennes* comporte des modalités : « Micro-entreprise » qui représentent les entreprises ayant 1 à 4 employés ; « Petite entreprise » ayant 5 à 99 employés; « Moyenne entreprise » ayant 100 à 499 employés et « Grande taille » ayant plus de 500 employés (Industrie Canada, 2008a et 2008b). Le Tableau 2.4 ci-dessous répartit les établissements selon la catégorie de la taille de l'emploi et par province et territoire pour le secteur de la fabrication en juin 2008.

**Tableau 2.4 : Nombre d'établissements au Canada par catégorie d'effectif et par région  
Fabrication (SCIAN 31-33) juin 2008**

Province ou territoire	Catégorie d'effectif (nombre d'employés)			
	Micro 1-4	Petites 5-99	Moyennes 100-499	Grandes 500+
Alberta	1 926	3 162	296	24
Colombie-Britannique	3 090	4 551	350	27
Manitoba	456	1 034	118	21
Nouveau-Brunswick	383	588	87	7
Nouvelle-Écosse	556	663	68	9
Nunavut	3	6	0	0
Ontario	7 073	13 263	1 685	194
Québec	5 075	9 437	1 012	105
Saskatchewan	413	691	59	4
Terre-Neuve-et-Labrador	198	269	46	9
Territoire du Nord-Ouest	3	11	0	0
Territoire du Yukon	12	17	0	0
Île- du-Prince-Édouard	91	162	17	0
<b>CANADA</b>	<b>19 279</b>	<b>33 854</b>	<b>3 738</b>	<b>400</b>
Répartition en pourcentage *	33,7 %	59,1 %	6,5 %	0,7 %
<b>Nota:</b>				
* Peut ne pas s'additionner parfaitement à cause de l'arrondissement des chiffres <b>Source:</b> Statistique Canada, <i>Structure des industries canadiennes</i> , juin 2008, <a href="http://www.statcan.gc.ca/bsolc/olc-cel/olc-cel?catno=61F0040XCB2008002&amp;lang=fr&amp;issnote=1">http://www.statcan.gc.ca/bsolc/olc-cel/olc-cel?catno=61F0040XCB2008002&amp;lang=fr&amp;issnote=1</a>				

En juin 2008, la répartition des établissements faisant partie du secteur de la fabrication au Québec, était comme suit : 5 075 étaient considérés comme étant micro, comptant moins de cinq employés; 10 449 étaient considérés petits et moyens établissements et 105 était des grands employeurs, comptant plus de 500 personnes sur leurs listes de paye (Industrie Canada, 2008b).

Cependant, compte tenu du fait qu'un avis de licenciement collectif n'est envoyé que dans les cas où la mise à pied touche au moins 10 salariés (CNT, 2006), il

nous est impossible d'inclure dans notre collecte des événements de restructurations dans les micro-entreprises et dans une partie des petites entreprises. Pour nos fins, nous avons opté pour les modalités suivantes : « Petite entreprise » qui représente un établissement qui emploie en moyenne 10 à 100 personnes ; « Moyenne entreprise » ayant de 101 à 499 personnes pour une année donnée; et « Grande entreprise » ayant plus de 500 employés (Industrie Canada, 2008a) (voir Tableau 3.5).

**Tableau 2.5 : Opérationnalisation de la variable taille de l'établissement**

CONCEPTS	DIMENSIONS	INDICATEURS
Taille de l'établissement	Nombre d'employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre total</li> <li>- Indicateur par strate de taille</li> <li>- Petite entreprise (10 à 100)</li> <li>- Moyenne entreprise (101 à 499)</li> <li>- Grande entreprise (500 et +)</li> </ul>

Dans le cadre de leur étude empirique, Kogut et Walker (2003) estimèrent que la taille de l'entreprise (mesurée par le nombre d'employés) est liée à son implication dans une restructuration. En effet, compte tenu de l'instabilité des petites entreprises, elles sont plus susceptibles de disparaître et d'être remplacées par d'autres, ce qui a manifestement un impact sur les mises à pied permanentes (Picot et *al.*, 1997). Par contre, Bronfenbrenner et Luce (2004) conclurent que les entreprises qui tendent à délocaliser les emplois des États-Unis vers la Chine sont des grandes entreprises, cotées en bourse, très profitables et bien établies. Parallèlement, les résultats empiriques de Coucke et *al.* (2007) et de Morley (2009) confirment que les entreprises qui procèdent à des délocalisations sont plus profitables que celles qui procèdent à d'autres types de restructuration, elles appartiennent à des secteurs œuvrant dans l'économie d'échelle et qu'elles sont souvent des multinationales. À cet égard, Morley (2009), souligne la problématique de la délocalisation de la production des multinationales puisque la survie de

plusieurs PME qui sont des fournisseurs dépend de ces multinationales. Pour leur part, Aubert et Sillard (2005 : 72) constatèrent que la fréquence des fortes réductions d'effectifs décroît avec la taille du groupe, ainsi les délocalisations seraient surtout le fait de très grands groupes. En fait, les petites entreprises, sont souvent mono-établissements, une fermeture d'établissement désigne habituellement la disparition de l'entreprise. Il y aurait donc des conséquences selon la taille des groupes ou des entreprises : disparition de l'entreprise pour les petites unités, délocalisations dans les filiales de grands groupes (Aubert et Sillard, 2005 : 73-74). Enfin, Coucke et *al.*, (2007), confirment que les entreprises qui ont recours à la fermeture complète sont des entreprises moins profitables et plus petites.

### C) Raisons de la restructuration

La variable « raison de la restructuration » est mesurée sur une échelle nominale. Nous avons utilisé la typologie du *Mass Layoff Statistics (MLS)* (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2008). Les définitions originales de ces raisons sont présentées à l'Annexe 3. Aux fins de ce travail, nous n'avons pas tenu compte de la totalité des indicateurs présentés par l'U.S. Bureau of Labor Statistics (2008) puisque certains d'entre eux sont spécifiques au contexte américain (ex. Coupures du gouvernement fédéral – Non relié à la défense) et ne s'appliquent pas au contexte canadien. De plus, la hausse du dollar canadien est un indicateur que nous avons ajouté car il est spécifique au contexte canadien. Comme le montre le Tableau 2.6, les dimensions de la variable « raison de la restructuration » sont :

- **Relié à la demande** : Cet ensemble regroupe les raisons de licenciement associées à une baisse du niveau de la demande de l'entreprise ou à un contexte défavorable pour la demande de biens de l'entreprise qui est attribuées aux facteurs économiques conventionnels ou aux cycles

économiques. Les indicateurs de cette dimension sont : l'« Annulation de contrat », la « Fin du contrat », la « Concurrence Domestique », le « Surplus d'inventaire/Marché saturé », la « Concurrence Internationale », la « Diminution du travail/insuffisance de la demande/ralentissement des affaires non-saisonnier » et la « hausse du dollar canadien ».

- **Désastre/ Sécurité** : Cet ensemble de raisons de licenciement est associé à une diminution dramatique de la demande des produits d'une entreprise qui peut être attribuée à un désastre à caractère naturel, sociopolitique ou au contexte de l'emploi. Des mises à pied reliées à un désastre peuvent se produire en raison d'une insuffisance de la demande dans un secteur particulier (par exemple, l'impact du 11 septembre 2001 sur le secteur aéronautique) ou parce qu'une entreprise ne peut plus employer des travailleurs compte tenu de dommages à ses infrastructures (par exemple, mise à pied des employés suite à un incendie). Les indicateurs de cette dimension sont l'« Environnement de travail dangereux », le « Désastre naturel », le « Désastre non-naturel », et le « Climat *extrême* ».
- **Finance** : Cet ensemble de raisons de licenciement est associé spécifiquement aux tentatives d'une entreprise à faire face (ou non) à une situation financière qui est difficile ou insoutenable. Les mises à pied réduisent les coûts liés au travail. Elles ont également le potentiel d'augmenter la rentabilité dans certaines situations. Par contre, les événements où les mises à pied qui, par exemple, font partie d'une réorganisation de la structure de l'entreprise seront codés sous « Changements organisationnels » (catégorie suivante). Les indicateurs de la dimension Finance sont la « Faillite », le « Contrôle des coûts/rationalisation des coûts/augmentation de la profitabilité » et les « Difficultés financières ».

- **Changements organisationnels** : Cet ensemble de raisons de licenciement fait référence spécifiquement aux changements cruciaux dans la structure organisationnelle de l'entreprise. Par exemple, les licenciements causés par un changement de propriétaire font partie de cette catégorie. Les indicateurs de cette dimension sont le « Changement de propriétaire » et la « Réorganisation ou restructuration de la Compagnie ».
  
- **Spécifique à la production** : Cet ensemble de raisons de licenciement est associé aux facteurs (événements, processus, progrès technologiques) qui affectent la capacité d'une entreprise de fabriquer un produit donné. Bien que certains de ces facteurs aient un impact négatif sur la productivité (par exemple, intervention du gouvernement, manque de matériel) d'autres ont un impact positif (par exemple, automation et progrès technologiques), mais tous diminuent la quantité de travail requise par l'entreprise. Les indicateurs de cette dimension sont l' « Automation/Progrès technologiques », «Hausse des coûts de l'énergie», la « Politique gouvernementale/intervention », le « Conflit de travail/négociation de convention collective/grève », l' « Insuffisance de matériel et de fourniture », le « Changement de modèle », la « Réparation de l'usine ou de la machinerie/ entretien » et l'« Abandon de la ligne de produit ».
  
- **Saisonnier** : Cet ensemble de raisons de licenciement est associé à une diminution de la demande des produits d'une entreprise qui peut être attribuée aux cycles normaux. Par exemple, l'agriculture (basée sur les cycles normaux) est un secteur qui montre des degrés élevés de mises à pied à caractère saisonnier. Les indicateurs de cette dimension sont « Saisonnier » et « Période de vacances – *scolaire* ou autre ».

- **Autres** : Les raisons de licenciement dans cette catégorie affectent la capacité d'une entreprise de fabriquer un produit donné, mais elles ne peuvent pas être classées sous les catégories mentionnées ci-dessous. Les indicateurs de cette dimension sont « Autre » et « Non trouvée ».

Tableau 2.6 : Opérationnalisation de la variable raison de la restructuration

CONCEPTS	DIMENSIONS	INDICATEURS
<b>Raison de la restructuration</b>	Relié à la demande	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Annulation de contrat</li> <li>- Fin du contrat</li> <li>- Concurrence domestique</li> <li>- Surplus d'inventaire/Marché saturé</li> <li>- Concurrence internationale</li> <li>- Diminution du travail/insuffisance de la demande/ralentissement des affaires non-saisonnier</li> <li>- Hausse du dollar canadien</li> </ul>
	Désastre/ Sécurité :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Environnement de travail dangereux</li> <li>- Désastre naturel</li> <li>- Désastre non-naturel</li> <li>- Climat extrême</li> </ul>
	Finances	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faillite</li> <li>- Contrôle des coûts/rationalisation des coûts/augmentation de la profitabilité</li> <li>- Difficultés financières</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changement de propriétaire</li> <li>- Réorganisation ou restructuration de la Compagnie</li> </ul>
	Changements organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Automation/Progrès technologiques</li> <li>- Hausse des coûts de l'énergie</li> <li>- Politique gouvernementale/intervention</li> </ul>
	Spécifique à la production	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflit de travail/négociation de convention collective/grève</li> <li>- Insuffisance de matériel et de fourniture</li> <li>- Changement de modèle</li> <li>- Réparation de l'usine ou de la machinerie/ entretien</li> <li>- Discontinuité de la ligne de produit</li> </ul>
	Saisonnier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saisonnier</li> <li>- Période de vacances – scolaire ou autre</li> </ul>
	Autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autre</li> <li>- Non trouvée</li> </ul>

## D) Localisation de l'établissement

La variable « localisation de l'établissement » a pour modalité les 17 régions administratives du Québec comme on le voit au Tableau 2.7. La liste des avis de licenciements fournit déjà pour chaque évènement de restructuration la région administrative à laquelle appartient l'établissement. En ce qui a trait aux évènements qui ont été repérés dans les médias, nous avons eu recours au *Répertoire des municipalités du Québec* disponible sur le site internet des Affaires municipales et Régions du Gouvernement du Québec pour les classer dans l'une ou l'autre des régions.

**Tableau 2.7 : Opérationnalisation de la variable localisation de l'établissement**

CONCEPTS	INDICATEURS
Localisation de l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Région Bas-Saint-Laurent</li> <li>- Région Saguenay–Lac-Saint-Jean</li> <li>- Région de la Capitale-Nationale</li> <li>- Région Mauricie</li> <li>- Région Estrie</li> <li>- Région Montréal</li> <li>- Région Outaouais</li> <li>- Région Abitibi-Témiscamingue</li> <li>- Région Côte-Nord</li> <li>- Région Nord-du-Québec</li> <li>- Région Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine</li> <li>- Région Chaudière-Appalaches</li> <li>- Région Laval</li> <li>- Région Laurentides</li> <li>- Région Montérégie</li> <li>- Région Centre-du-Québec</li> </ul>

Au Québec, l'importance des activités d'exportation internationale varie d'une région à l'autre. En fait, dans certaines régions, les exportations représentent une grande part de la production manufacturière. Par exemple, selon Statistique

Canada, en 2004 la Côte-Nord exportait plus de 80% de ses expéditions manufacturières et le Saguenay–Lac–Saint–Jean, 60% (ISQ, 2004).

### **2.3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Cette section vise à présenter la méthodologie déployée pour réaliser notre recherche.

#### **2.3.1. Les caractéristiques de la recherche**

L'objet de notre recherche se définit par conséquent *in fine* par la question suivante: Quelle est la nature et l'ampleur du processus de restructuration dans les établissements du secteur manufacturier au Québec entre 2003 et 2008? Pour y répondre, dans un premier temps, nous avons construit une banque de données longitudinales sur les évènements de restructurations du secteur manufacturier du Québec entre le 1<sup>er</sup> janvier 2003 et le 31 décembre 2008. Dans un deuxième temps, nous avons analysé ces données en fonction de diverses variables contrôles.

Notre recherche de nature descriptive met à contribution plusieurs disciplines telles que l'économie, la gestion et les relations industrielles pour étudier le phénomène des restructurations. Par ailleurs, cette recherche se situe dans le domaine appliqué puisqu'il vise principalement des préoccupations concrètes des acteurs du système de relations industrielles, soit les restructurations et leur impact sur l'emploi dans le secteur manufacturier québécois. Par ailleurs, elle tente d'apporter une contribution théorique puisqu'il vise à investiguer la nature de la restructuration qui demeure un phénomène empirique peu exploré au niveau des établissements. Nous avons tenté de décrire ce phénomène au niveau de l'établissement en repérant les évènements de restructuration dans le but d'analyser les déterminants

des diverses formes de restructuration et comparer nos résultats notamment avec ceux de Hickey et Schenk (soumis) qui ont conduit une étude similaire en Ontario. En effet, “Descriptive research is also used to obtain comparisons and breakdowns that help describe a situation” (Kervin, 1992 : 64).

Nous avons opté pour une démarche de recherche de type quantitatif puisque nous avons procédé à une compilation détaillée des événements de restructuration pour produire des données quantitatives qui sont analysées afin de fournir une description détaillée du processus de restructuration dans le secteur manufacturier québécois de manière à cerner l’ampleur et la nature du phénomène.

Cette recherche vise aussi à décrire et à comprendre l’évolution du phénomène de la restructuration du secteur manufacturier québécois dans le temps donc sera étudié de manière longitudinale. En fait, pour chaque année de la période de janvier 2003 à décembre 2008, nous avons analysé l’ensemble des événements de restructurations des entreprises du secteur manufacturier du Québec.

La section qui suit présente le plan d’observation adopté dans le cadre de cette recherche.

### **2.3.2 Le plan d’observation**

Dans cette section nous présentons dans l’ordre, la structure de la preuve, la population à l’étude, la méthode de collecte des données considérée, l’instrument d’observation et la méthode d’analyse des données de la recherche. Notre méthodologie est ainsi inspirée des travaux de Bronfenbrenner et Luce (2004), du European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006) et de Hickey et Schenk (soumis), travaux qui analysaient également des données secondaires compilées notamment via un repérage médiatique.

## **A) Structure de la preuve**

Notre structure de preuve est basée sur une description et un recensement des événements de restructuration dans le secteur manufacturier québécois entre 2003 et 2008. Cette stratégie de preuve est appropriée considérant notre question de recherche qui vise à évaluer l'ampleur et la nature des restructurations dans les établissements manufacturiers au Québec entre 2003 et 2008. À partir des multiples événements étudiés, notre recherche permet de dépeindre l'ensemble de l'objet de la recherche soit la restructuration du secteur manufacturier québécois, en analysant les données recueillies sur une base agrégée.

## **B) Population à l'étude**

### *i) Niveau d'analyse*

Alors que la plupart des études portant sur notre sujet avaient adopté le niveau macro-économique comme niveau d'analyse de l'ampleur de la restructuration (par exemple, en termes de variation de l'emploi), nous avons opté de manière novatrice pour l'établissement comme niveau d'analyse. Notre recherche permet d'aller au-delà de l'analyse macro sur la restructuration des entreprises grâce à la richesse de l'information colligée au niveau des établissements.

Pour des fins d'analyse, nous avons fait une distinction entre plusieurs niveaux d'analyse, tel que celui de l'entreprise et celui de l'établissement. Selon Industrie Canada (2008a), l'établissement » est défini « ...comme étant l'unité de production la plus homogène pour laquelle l'entreprise tient des livres comptables grâce auxquels il est possible de compiler des données sur les intrants utilisés dans le processus de production (coût des matériaux, des services, de la main-d'œuvre et

du capital) et la valeur brute de la production (ventes, expéditions, revenus et stocks totaux) ». Selon l'OCDE (2006 : 415), "An establishment is a unit that engages, under a single ownership or control, or predominantly one, kind of activity at a single location; for example a workshop or factory". Ainsi, dans le secteur de la fabrication l'établissement correspond généralement à une usine (Statistique Canada, 2006). D'autre part, l'entreprise comme unité de mesure dans les enquêtes sur les entreprises, se définit « ... comme étant l'unité organisationnelle (personne juridique ou morale) d'une entreprise qui dirige et contrôle l'attribution des ressources relatives à ses opérations intérieures et pour lesquelles on tient des comptes et des états financiers consolidés grâce auxquels on peut établir des transactions internationales, une situation d'investissement à l'échelle internationale et une situation financière consolidée » (Statistique Canada, 2006). Notre recherche procède au niveau des événements des établissements et non au niveau des entreprises.

## *ii) Unité d'analyse*

Notre unité d'analyse est un événement de restructuration impliquant une diminution des effectifs. En revanche, nous n'avons donc pas tenu compte par exemple des événements d'investissement et de création d'emplois qui ont pu aussi contribuer à la restructuration du secteur comme le fait l'EMCC. Il nous apparaissait plus pertinent d'analyser les événements impliquant des licenciements collectifs considérant leurs conséquences négatives pour les travailleurs. Par ailleurs, il est préférable de recourir à un événement de restructuration qu'à l'établissement comme unité d'analyse. La raison principale est qu'un même établissement a pu connaître différents épisodes de restructuration au cours de la période étudiée. Plusieurs vagues de mises à pied successives au cours des années ont pu par exemple précéder une fermeture définitive.

### *iii) Population*

La population à l'étude est l'ensemble des évènements de restructuration dans les établissements du secteur manufacturier québécois survenus entre le 1<sup>er</sup> janvier 2003 et le 31 décembre 2008 ayant engendré des pertes d'emploi. Plus précisément, les critères d'appartenance à la population sont que l'évènement:

1. Soit survenu au sein du secteur manufacturier québécois (Fabrication SCIAN 31-33);
2. Ait comporté un licenciement d'au moins 10 personnes d'une durée d'au moins 6 mois survenu entre le 1<sup>er</sup> janvier 2003 et le 31 décembre 2008.

### **C) Sources et collecte des données**

Les données ont été obtenues de façon « ouverte », puisque ce sont des données publiques. Plus spécifiquement, dans le cadre de notre recherche nous avons utilisé comme première source de données secondaires, la liste des avis de licenciements collectifs envoyé au Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale entre 2003 et 2008. Selon l'article 84.0.4 de la *Loi sur les normes du travail* (c. 80, a. 49.), « Tout employeur doit, avant de procéder à un licenciement collectif pour des raisons d'ordre technologique ou économique, en donner avis au ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale... ». Par ailleurs, ces avis sont donnés dans le cas de licenciements correspondant à la définition donnée à l'article 84.0.1 de cette même loi : « Constitue un licenciement collectif régi par la présente section une cessation de travail du fait de l'employeur, y compris une mise à pied pour une durée de six mois ou plus, qui touche au moins 10 salariés d'un même établissement au cours d'une période de deux mois consécutifs.» Selon l'article 35.0.2 du Règlement sur les normes du travail, l'employeur doit transmettre l'avis de licenciement collectif avec les renseignements requis par la poste à la Direction

générale des opérations d'Emploi-Québec du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et en transmettre une copie à la Commission des normes du travail (CNT) et à l'association accréditée (syndicat).

Une limite de cette source documentaire concerne le manque de conformité des employeurs à la règle qui prescrit la soumission du préavis de licenciement au ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale tel que rapporté par Hickey et Schenk (soumis) pour l'Ontario. Une autre limite est que les événements de restructuration retenus sont ceux ayant donné lieu à au moins 10 mises à pied d'une durée d'au moins 6 mois. Il y a donc certains événements qui ne peuvent être pris en considération ici. Cependant, la population constituée est composée des événements les plus significatifs.

Pour le reste, puisque l'obligation faite aux employeurs par la loi indiquant de donner avis au ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale remonte à 2003 (Commission d'accès à l'information du Québec, 2008), les événements de licenciements collectifs de 2002 ne figurent pas dans la liste d'avis à laquelle nous avons eu accès.

Notre deuxième source de données secondaires visant à colliger des informations complémentaires sur les événements de restructuration est le repérage médiatique. Nous avons cherché rétrospectivement de l'information sur les événements de restructuration et procédé ainsi à l'analyse de la presse nationale, régionale et spécialisée. Pour ce faire, nous avons utilisé la base de données EUREKA C.C (=Bibliobranché) à laquelle nous avons accès par l'entremise de l'Université de Montréal. Dans un premier temps, nous avons débuté la recherche à partir de 2003 (début de la décroissance de l'emploi dans le secteur manufacturier) et nous avons retenu les sources francophones nous permettant de

constater l'étendue des restructurations au Québec dans le secteur manufacturier. Les médias que nous avons consulté sont : Acadie Nouvelle ; Affaires Plus; Les Affaires; Commerce ; Le Devoir; Le Droit; Finance et Investissement ; Le Nouvelliste (Trois-Rivières) ; PME ; Presse Affaires ; La Presse canadienne ; La Presse ; Progrès-dimanche ; Le Quotidien ; Le Soleil ; La Tribune (Sherbrooke, QC) ; La Voix de l'Est. Cette liste couvre autant les médias nationaux que régionaux afin de ne pas négliger des événements survenus en région et qui auraient pu être oubliés par la presse nationale. Comme pour les données de source médiatique recueillies par l'ERM, les données issues de la presse sont de nature publique. Il n'y a donc pas d'implication au niveau de la confidentialité de l'information. En plus d'obtenir les informations complémentaires sur les événements compilés dans la liste du ministère, le repérage médiatique nous a permis de trouver d'autres événements de restructuration non rapportés par le ministère.

Dans le but de compléter l'information colligée dans la Liste des avis de licenciements collectifs et dans les médias, pour chacun des événements de restructuration, nous avons eu recours aux banques de données électroniques (*Lexis-Nexis, Mergent Online, Fortune's Global 500, Financial Post 500*, et d'autres classements du même acabit) ainsi qu'aux sites Internet corporatifs. L'analyse du contenu des communiqués de presses et des rapports annuels publiés sur ces sites ont fourni des données supplémentaires sur les événements de restructuration. Nous avons procédé à la recherche en indiquant des mots-clés tels que restructuration, mise à pied, fermeture, faillite, délocalisation et sous-traitance, licenciement, acquisition et fusion. Les informations sur le marché du travail publiées par le Gouvernement du Québec (ex. *Bulletin régional sur le marché du travail*) a constitué une autre source consultée. Nous avons aussi eu recours au *Registre des entreprises* (liste structurée d'entreprises produisant des biens ou rendant des services au Canada produite par Statistique Canada

(2008b)), au site *Strategis*, et à une compilation des usines fermées de *Ressources naturelles et Faune Québec*.

#### **D) Instrument d'observation**

L'instrument d'observation de notre recherche est une grille d'analyse de données documentaires. Nous nous sommes basés entre autres sur l'*European Restructuring Monitor* (ERM) un outil de veille sur les restructurations d'entreprises,, établi par l'Observatoire européen du changement de l'European Monitoring Centre on Change en 2003 pour élaborer notre outil (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2004). L'ERM enregistre les évènements de restructuration industrielle tels qu'ils sont rapportés par la presse. L'outil prend en compte les annonces de réductions ou de créations d'au moins 100 emplois ou touchant 10% de la main d'œuvre de sites employant au moins 250 personnes. Les évènements sont repérés par l'entremise de la consultation des quotidiens et de la presse financière des 27 États-membres de l'Union européenne et de la Norvège. C'est un outil statistique de compilation d'informations quantitatives sur les activités de restructuration dans l'Union Européenne (UE). Il présente une vue d'ensemble régulière des activités de restructuration en Europe et analyse les conséquences pour l'emploi annoncées par les sociétés et organisations concernées. Le Tableau 2.8 donne un aperçu de la grille utilisée par l'ERM pour analyser les événements de restructuration.

**Tableau 2.8 : Aperçu de la grille d'analyse de données – European Restructuring Monitor (ERM)**

<u>Announcement date</u>	<u>Country</u>	<u>Company</u>	<u>Type of restructuring</u>	<u>Sector</u>	<u>Planned job creation</u>	<u>Planned job reductions</u>
14-03-2009	Slovenia	<u>Merkscha</u>	Internal restructuring	Manufacturing		112
13-03-2009	United Kingdom	<u>Omron</u>	Bankruptcy/Closure	Manufacturing		242
13-03-2009	United Kingdom	<u>DHL</u>	Bankruptcy/Closure	Transport / communication		300
13-03-2009	Czech Republic	<u>ČZ Strakonice</u>	Internal restructuring	Manufacturing		232
13-03-2009	World	<u>Deceuninck</u>	Internal restructuring	Manufacturing		330
13-03-2009	United Kingdom	<u>Renishaw</u>	Internal restructuring	Manufacturing		470
12-03-2009	Ireland	<u>Principles Retail Ireland</u>	Bankruptcy/Closure	Retail		216
12-03-2009	Germany	<u>Harman Becker</u>	Internal restructuring	Manufacturing		950
12-03-2009	United Kingdom	<u>NCR</u>	Internal restructuring	Manufacturing		252
12-03-2009	Germany	<u>Gea</u>	Internal restructuring	Manufacturing		100 - 200

Source :European Restructuring Monitor, Fact Sheet  
<http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/index.php?template=searchfactsheets> site consulté le 28 mars 2009.

Nous basant sur cet outil, nous avons élaboré notre instrument d'observation sous forme d'un chiffrier *Excel* qui consiste en une grille d'analyse de données documentaires qui renferme des rubriques représentant nos variables. Le Tableau 2.9 donne un aperçu de notre propre grille d'analyse de contenu. Une définition

pour chaque rubrique est présentée à l'Annexe 4. Les rubriques utilisées dans la codification des évènements de restructuration de notre recherche sont:

- Date de publication de l'annonce
- Pays
- Établissement
- Type de restructuration
- Année d'établissement
- Impact sur les activités de l'établissement
- Secteur
- Intensité de la technologie
- Pertes d'emplois planifiés
- Année de constitution de l'entreprise
- Année de constitution de l'établissement
- Âge de l'établissement
- Raisons de la restructuration
- Nom du groupe
- Localisation – Région administrative
- Pays concerné par la restructuration
- Fonctions concernées
- Autre(s) entreprise(s) concernée(s)
- Source
- Date de licenciement
- Année de la restructuration :
- Commentaires de l'analyste (si nécessaires) :
- Taille de l'établissement :
- Nombre d'employés du groupe
- Nombre d'employés de l'établissement
- Impact sur l'emploi (début) :
- Impact sur l'emploi (fin) :
- Liens utiles

**Tableau 2.9 : Aperçu de la grille d'analyse de données documentaires des événements de restructuration**

Date de publication de l'annonce	Pays	ETABLISSEMENT	Type de restructuration	Impact sur les activités dans cet établissement	Secteur	Pertes d'emplois planifié
2005-02-01	Canada	VÊTEMENTS DE SPORT GILDAN INC. (LES)	Délocalisation	RÉDUCTION D'ACTIVITÉS	Fabrication textiles, de produits textiles, de vêtements, de produits en cuir et de produits analogues	122
2006-09-16	Canada	VÊTEMENTS DE SPORT GILDAN INC. (LES) - USINE DE VALLEYFIELD	Délocalisation	CESSATION D'ACTIVITÉS	Fabrication textiles, de produits textiles, de vêtements, de produits en cuir et de produits analogues	50
2006-09-28	Canada	VÊTEMENTS DE SPORT GILDAN INC. (LES) - USINE DE VALLEYFIELD	Délocalisation	RÉDUCTION D'ACTIVITÉS	Fabrication textiles, de produits textiles, de vêtements, de produits en cuir et de produits analogues	155

### E) Méthodes d'analyse des données

La méthode d'analyse des sources de données secondaires retenue est l'analyse de contenu. L'analyse des données est de nature qualitative. Les informations amassées ont servi à déterminer la modalité que devaient prendre les variables pour un événement donné. Par ailleurs, le processus de détermination des modalités pour un cas donné pouvait requérir un jugement qualitatif du chercheur. Par exemple, il aura à déterminer la nature de la restructuration en fonction de la typologie utilisée à partir des données recueillies.

Pour la présentation des résultats, nous avons fait usage des outils de statistique descriptive notamment les mesures de fréquence (Gauthier, 2006). Nous avons aussi ventilé les résultats et fait des croisements appropriés pour l'ampleur (en termes d'événements et d'emplois perdus) et la nature des restructurations en fonction des variables contrôles retenues (voir la section 2.2.3).

## **2.4. VALIDITÉ DE LA RECHERCHE**

Dans le but d'aborder la validité de la recherche, nous traitons ici de la validité de la mesure, de la validité interne et enfin de la validité externe.

La présente recherche repose sur des données publiques dont la validité nous apparaît très bonne. En effet, ce sont des données compilées par des organismes gouvernementaux ou provenant des entreprises elles-mêmes. En dépit de leurs limites, elles semblent convenables pour ce type de recherche qui a été mené d'une façon similaire en Europe (ERMM), aux États-Unis (Bronfenbrenner et Luce, 2004) et en Ontario (Hickey et Schenk, soumis). Nous considérons que la grille d'analyse utilisée dans le cadre de notre recherche est valide puisqu'elle a été utilisée par Hickey et Schenk (soumis) et l'*European restructuring monitor* (ERM) dans le cadre de recherches portant sur le même objet.

De plus, nous avons procédé à une triangulation qui visait deux objectifs soit l'authentification et l'intégralité des données (Shih, 1998; dans Curtin et Fossey, 2007). Dans le cadre de notre recherche, la triangulation des données a été réalisée par la combinaison de diverses sources de données soit la Liste des avis de licenciement collectif, les articles de presse, les sites gouvernementaux et aux banques de données électroniques. Les sites web peuvent comporter certaines limites mais la plupart des sites consultés sont le fait d'organismes officiels avec une bonne réputation.

Par ailleurs comme la codification de certaines variables nécessite un jugement de la part du chercheur, certaines précautions pour accroître la validité de ces données nous ont apparus nécessaires. Nous avons fait appel à une collègue des cycles supérieurs qui a vérifié chacune des informations colligées dans la banque de données en faisant ses propres recherches. Lorsque des différences étaient

identifiées, elles ont été discutées lors de réunions de l'équipe de recherche et une décision a été prise.

Quant à la validité externe de notre recherche elle nous semble très bonne puisque nous avons travaillé sur l'ensemble de la population d'établissements qui ont connu un évènement de restructuration impliquant au moins une dizaine de mises à pied au Québec. Nous sommes confiants d'avoir été en mesure de compiler l'ensemble des cas répondant à nos critères compte tenu de la méthodologie déployée.

### CHAPITRE 3 : RÉSULTATS

---

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats issus de notre collecte de données qui nous permettent d'examiner l'ampleur et la nature des processus de restructuration impliquant des pertes d'emplois dans diverses industries manufacturières et régions du Québec entre 2003 et 2008. Les résultats sont ventilés en fonction des variables contrôles suivantes: le sous-secteur d'activité de l'établissement, l'intensité technologique, la taille et la localisation de l'établissement.

Quelques précisions s'imposent avant de présenter les résultats. Au total, nous avons recensés 1 631 événements de restructuration correspondant à notre définition. Tel que mentionné au chapitre précédent, certains établissements ont pu connaître plus d'un événement au cours de la période étudiée. Au Tableau 3.1, on voit que 1 100 établissements manufacturiers ont été touchés par au moins une restructuration. Les trois quarts d'entre eux n'ont connu qu'un seul événement alors que le quart restant en a connu plus d'un entre 2003 et 2008. Un établissement a même connu 17 événements de restructuration au cours de la période.

**Tableau 3.1 : Répartition des établissements en fonction du nombre d'événements de restructuration survenus, secteur manufacturier québécois, 2003-2008**

<b>Nombre d'événements</b>	<b>Répartition des établissements touchés</b>
1	830
2	148
3	68
4	24
5	11
6	5
7	8
8	2
9	1
10	1
12	1
17	1
<b>Total des établissements</b>	<b>1100</b>

Par ailleurs, nous tenons à signaler que 71,7% des événements recensés ont été identifiés à partir de la liste des avis de licenciements collectifs tandis que les autres, l'ont été lors du repérage médiatique (28,3%). Ce résultat montre la pertinence de notre stratégie de collecte qui ne se basait pas seulement sur les avis de licenciement. Dans une recherche similaire réalisée en Ontario par Hickey et Schenk (soumis), les avis de licenciement étaient la source de 83% des événements, ce qui est une proportion relativement comparable à la nôtre, bien qu'elle soit un peu plus importante. Comme le soulignent ces auteurs, la principale limite de l'utilisation de cette source est que les employeurs n'envoient pas toujours un tel avis. Poulin et Prud'homme (2010) font un constat analogue pour le Québec.

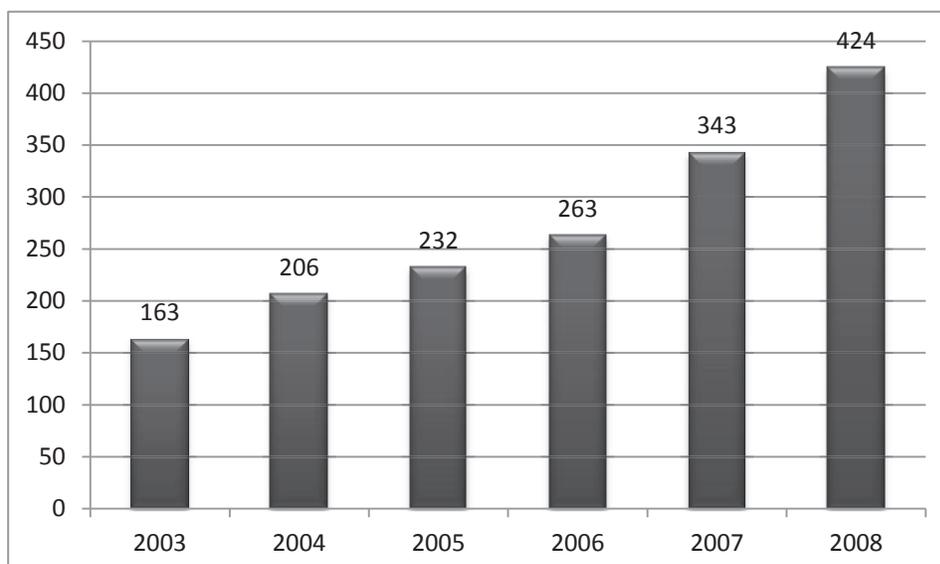
### **3.1. AMPLEUR DE LA RESTRUCTURATION DU SECTEUR MANUFACTURIER QUÉBÉCOIS**

Notre recherche permet de chiffrer l'ampleur de la restructuration du secteur manufacturier québécois de deux façons : en termes (1) d'événements survenus et (2) d'emplois perdus. Les deux prochaines sections présentent donc ces résultats relatifs aux événements et aux emplois ventilés en fonction de diverses variables contrôles décrites à la section 2.2.3.

#### **3.1.1. Ampleur de la restructuration du secteur manufacturier québécois en termes d'évènements survenus**

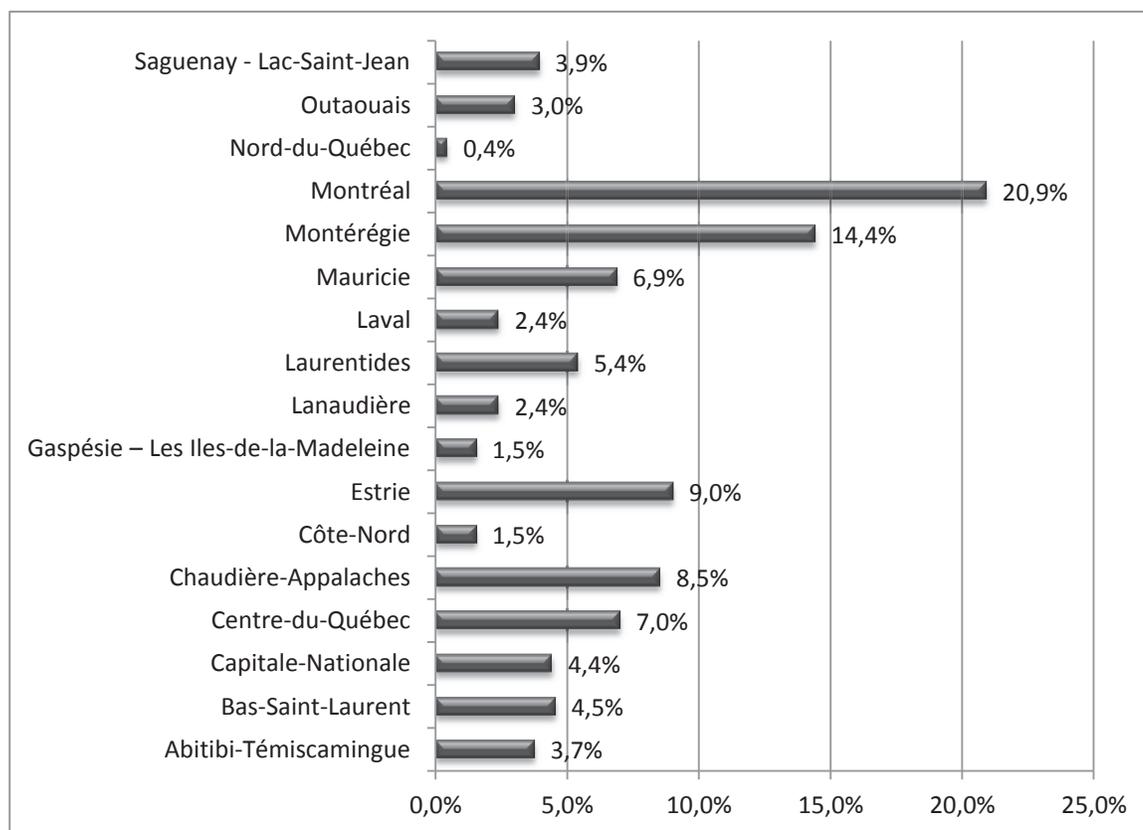
Comme point de départ de cette section, soulignons que pour la période de l'étude, en l'occurrence 2003-2008, nous avons dénombré au total 1 631 évènements de restructurations qui ont engendré un licenciement collectif impliquant au moins 10 mises à pied. Quant à l'évolution du phénomène au cours de la période à l'étude, la Figure 3.1 montre qu'il y a eu une croissance du nombre d'évènements à chaque année. En effet, le nombre annuel d'évènements de restructurations a presque triplé de 2003 à 2008. L'année 2008 fut celle qui a engendré le plus de turbulences avec plus du quart des restructurations recensées au cours de la période étudiée. Ces chiffres indiquent que la crise du secteur manufacturier est allée en s'aggravant au cours de la période et s'est accentuée vers la fin de celle-ci, en raison de la crise financière survenue à ce moment.

**Figure 3.1 : Évolution des restructurations dans le secteur manufacturier québécois, 2003-2008 (N=1631)**



Pour sa part, la Figure 3.2 montre que les régions qui ont les plus été touchées par les restructurations au cours de la période à l'étude ont été Montréal et la Montérégie. Suivent ensuite l'Estrie, les Chaudière-Appalaches, le Centre-du-Québec et la Mauricie.

**Figure 3.2 : Restructurations dans le secteur manufacturier québécois, selon les régions administratives, 2003-2008 (N=1631)**



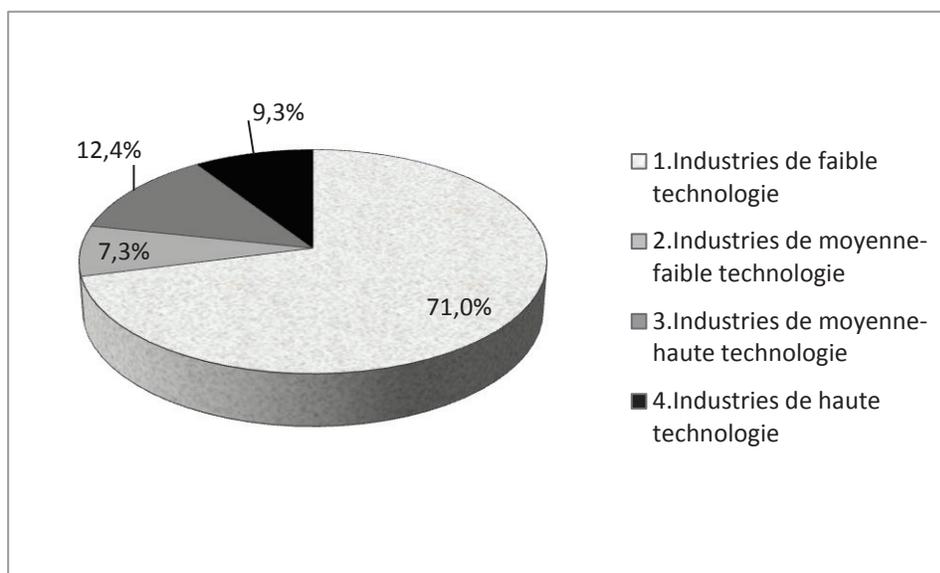
Par ailleurs, le Tableau 3.2 montre que pour plus de la moitié (9 sur 17) des régions, l'année 2008 fut celle où il y a eu le plus de restructurations. Trois régions connurent un nombre égal d'évènements en 2007 et 2008 : Centre-du-Québec, Lanaudière et Nord-du-Québec. La Gaspésie fait cependant figure d'exception, les restructurations ayant atteint un sommet en 2006 et 2007.

**Tableau 3.2: Évolution des restructurations dans le secteur manufacturier québécois au sein des régions administratives, 2003-2008 (N=1631)**

Région administrative	Année de la restructuration						Totaux
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Abitibi-Témiscamingue	16,4%	11,5%	9,8%	21,3%	11,5%	29,5%	100,0%
Bas-Saint-Laurent	8,1%	5,4%	12,2%	23,0%	13,5%	37,8%	100,0%
Capitale-Nationale	19,4%	11,1%	12,5%	16,7%	15,3%	25,0%	100,0%
Centre-du-Québec	10,5%	13,2%	16,7%	17,5%	21,1%	21,1%	100,0%
Chaudière-Appalaches	6,5%	14,4%	8,6%	12,9%	26,6%	30,9%	100,0%
Côte-Nord	4,0%	0,0%	12,0%	16,0%	40,0%	28,0%	100,0%
Estrie	10,9%	12,2%	15,0%	12,2%	23,1%	26,5%	100,0%
Gaspésie – Les Iles-de-la-Madeleine	0,0%	4,0%	12,0%	32,0%	32,0%	20,0%	100,0%
Lanaudière	5,1%	17,9%	7,7%	38,5%	15,4%	15,4%	100,0%
Laurentides	8,0%	8,0%	14,8%	12,5%	23,9%	33,0%	100,0%
Laval	7,7%	12,8%	20,5%	10,3%	28,2%	20,5%	100,0%
Mauricie	4,5%	15,2%	16,1%	14,3%	18,8%	31,3%	100,0%
Montérégie	10,2%	14,9%	12,8%	17,9%	17,0%	27,2%	100,0%
Montréal	13,8%	16,7%	17,6%	12,0%	21,7%	18,2%	100,0%
Nord-du-Québec	0,0%	0,0%	28,6%	14,3%	28,6%	28,6%	100,0%
Outaouais	6,1%	0,0%	12,2%	22,4%	30,6%	28,6%	100,0%
Saguenay - Lac-Saint-Jean	6,3%	7,8%	14,1%	18,8%	18,8%	34,4%	100,0%
<b>Total (en %)</b>	10,0%	12,6%	14,2%	16,1%	21,0%	26,0%	100,0%
<b>Total (en nombre)</b>	163	206	232	263	343	424	1631

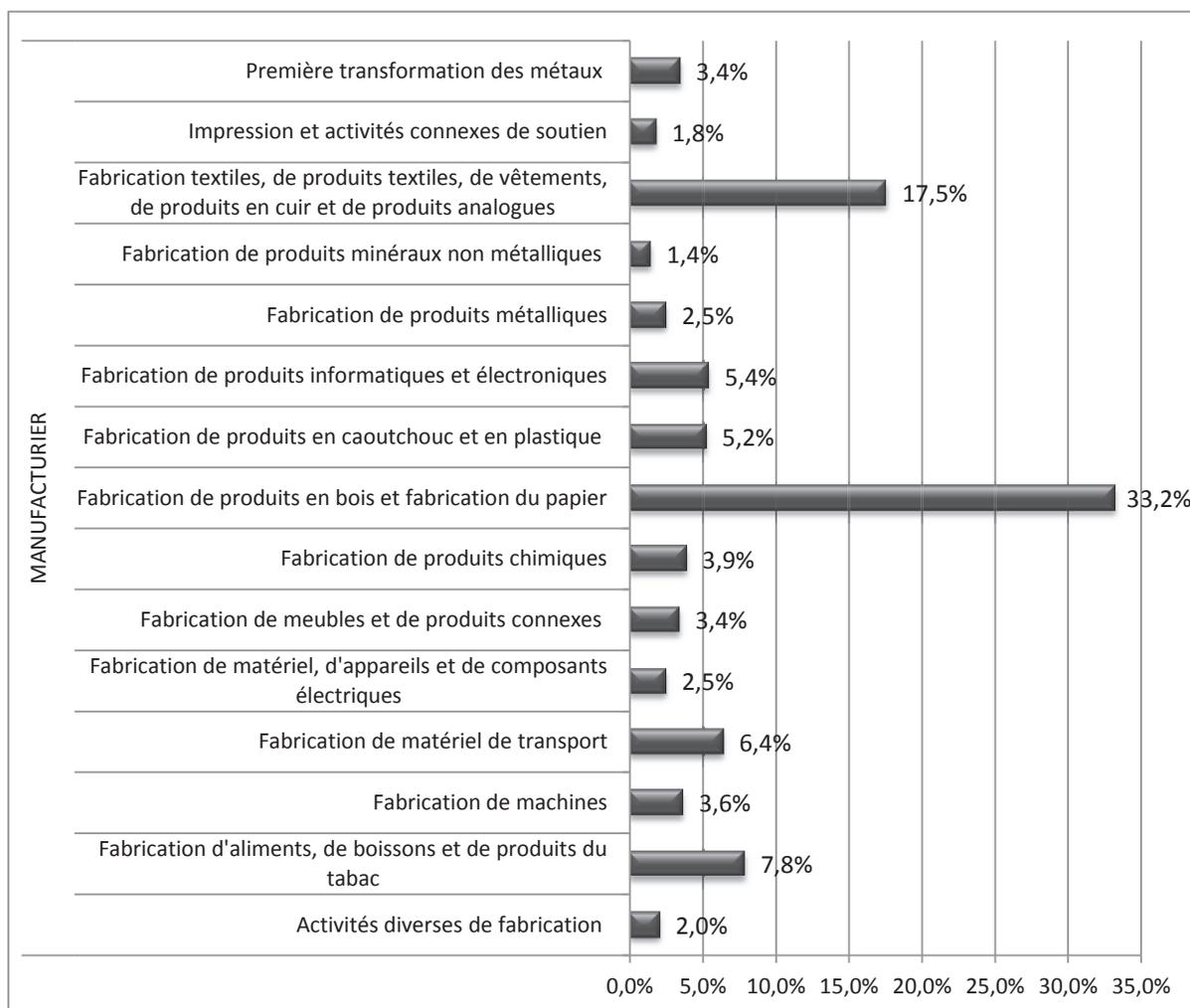
À la Figure 3.3, d'autres données issues de la banque constituée révèlent que la crise manufacturière a frappé davantage les industries à faible intensité technologique comme le vêtement, le textile, le bois et le papier. Ainsi, 71% des restructurations sont survenues dans ce segment du secteur manufacturier à plus faible intensité technologique et plus faible valeur ajoutée. Cependant, la relation entre le niveau d'intensité technologique et la restructuration n'apparaît pas être linéaire. Ainsi, la Figure 3.3 montre que c'est le segment d'industries «Moyenne-faible technologie» qui a connu le moins d'événements de restructuration (7,3%).

**Figure 3.3 : Restructurations dans le secteur manufacturier québécois, selon l'intensité technologique, 2003-2008 (N=1631)**



La Figure 3.4 montre sans équivoque que, parmi l'ensemble des sous-secteurs SCIAN de la fabrication, le sous-secteur du papier et du bois a connu le plus grand nombre d'événements de restructuration, soit plus du tiers de l'ensemble des événements recensés. Cette proportion est beaucoup plus grande que le poids effectif de ce sous-secteur dans la structure industrielle québécoise (voir le Tableau 1.4). Le second sous-secteur le plus touché par les événements de restructurations est celui du vêtement et du textile.

**Figure 3.4 : Restructurations dans le secteur manufacturier québécois, selon les sous-secteurs de la fabrication, 2003-2008 (N=1631)**



Au Tableau 3.3, les résultats sont ventilés par sous-secteur et par région administrative. Ces résultats reflètent évidemment la manière dont se répartit la structure industrielle québécoise sur le territoire: les industries ne se répartissent évidemment pas de façon homogène à travers les régions, certaines industries étant plus présentes dans certaines régions que d'autres. La première observation à faire au Tableau 3.3 est que les problèmes vécus dans la fabrication de produits en bois et du papier ont touché l'ensemble des régions du Québec. Cependant, les

événements de restructuration survenus dans ce secteur ont représenté plus de la moitié des événements survenus dans les sept régions dites « ressources », soit le Bas-Saint-Laurent, le Saguenay-Lac-Saint-Jean, l'Abitibi-Témiscamingue, la Côte-Nord, la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, le Nord-du-Québec et la Mauricie ainsi que dans la région de l'Outaouais.

Dans les régions de Montréal, Montérégie et Centre-du-Québec, le sous-secteur le plus touché par les restructurations est celui du textile et du vêtement. Pour ce qui est de la région de Laval, c'est le sous-secteur des produits chimiques qui, de loin, connut le plus grand nombre d'évènements de restructuration.

La fabrication d'aliments, de boissons et de produits du tabac est la troisième industrie la plus touchée par les restructurations (voir Figure 3.4. déjà présentée). Bien que toutes les régions du Québec accueillent des établissements de transformation alimentaire (Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 2008), les événements de restructuration ont eu lieu surtout dans la grande région métropolitaine de Montréal (Laval, Laurentides, Montérégie, Montréal) où ils se concentrent (52,3%) ainsi que dans le Nord-du-Québec (voir Tableau 3.3). Enfin, le quatrième sous-secteur le plus touché par les restructurations fut celui de la fabrication du matériel de transport (Figure 3.4). C'est dans les régions de Chaudière-Appalaches et de la Montérégie que les restructurations dans ce sous-secteur furent proportionnellement les plus fréquentes (voir Tableau 3.3).

Tableau 3.3 : Restructurations dans le secteur manufacturier québécois, selon les sous-secteurs de la fabrication et la région, 2003-2008 (N=1631)

Secteur	Région administrative															Total		
	Abitibi- Témiscamingue	Bas-Saint-Laurent	Capitale- Nationale	Centre-du- Québec	Chaudière- Appalaches	Côte-Nord	Estrie	Gaspésie – Les Îles-de-la- Madeleine	Lanudière	Laurentides	Laval	Mauricie	Montérégie	Montréal	Nord-du-Québec		Outaouais	Saguenay - Lac- Saint-Jean
Activités diverses de fabrication	0,0%	0,0%	1,4%	0,9%	0,0%	0,0%	0,7%	4,0%	0,0%	10,2%	2,6%	0,0%	2,6%	3,2%	0,0%	4,1%	0,0%	2,0%
Fabrication d'aliments, de boissons et de produits du tabac	3,3%	1,4%	8,3%	8,8%	6,5%	4,0%	2,0%	8,0%	10,3%	13,6%	15,4%	3,6%	14,5%	8,8%	14,3%	2,0%	3,1%	7,8%
Fabrication de machines	1,6%	0,0%	6,9%	3,5%	2,9%	4,0%	1,4%	0,0%	0,0%	4,5%	12,8%	0,0%	5,5%	3,8%	0,0%	2,0%	9,4%	3,6%
Fabrication de matériel de transport	0,0%	6,8%	0,0%	7,0%	15,8%	0,0%	3,4%	0,0%	7,7%	6,8%	2,6%	4,5%	13,2%	4,4%	0,0%	0,0%	4,7%	6,4%
Fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques	0,0%	2,7%	8,3%	7,0%	2,2%	0,0%	0,7%	0,0%	0,0%	2,3%	0,0%	1,8%	3,4%	2,3%	0,0%	0,0%	0,0%	2,5%
Fabrication de meubles et de produits connexes	0,0%	1,4%	2,8%	1,8%	10,1%	0,0%	5,4%	0,0%	10,3%	4,5%	2,6%	8,0%	2,1%	1,5%	0,0%	0,0%	0,0%	3,4%
Fabrication de produits chimiques	0,0%	0,0%	6,9%	0,0%	0,7%	0,0%	0,7%	4,0%	0,0%	3,4%	28,2%	0,0%	5,1%	8,5%	0,0%	0,0%	0,0%	3,9%
Fabrication de produits en bois et fabrication du papier	86,9%	73,0%	31,9%	18,4%	29,5%	84,0%	37,4%	84,0%	28,2%	36,4%	5,1%	50,9%	14,5%	6,7%	85,7%	85,7%	71,9%	33,2%
Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	1,6%	0,0%	8,3%	3,5%	5,0%	4,0%	15,6%	0,0%	5,1%	1,1%	7,7%	3,6%	8,9%	3,5%	0,0%	0,0%	0,0%	5,2%
Fabrication de produits informatiques et électroniques	0,0%	1,4%	13,9%	2,6%	0,0%	0,0%	3,4%	0,0%	0,0%	2,3%	2,6%	0,0%	1,7%	17,6%	0,0%	4,1%	0,0%	5,4%
Fabrication de produits métalliques	0,0%	1,4%	1,4%	0,9%	2,2%	0,0%	2,0%	0,0%	10,3%	3,4%	7,7%	0,9%	2,1%	4,1%	0,0%	0,0%	1,6%	2,5%
Fabrication de produits minéraux non métalliques	0,0%	0,0%	2,8%	0,9%	0,7%	0,0%	2,0%	0,0%	2,6%	1,1%	0,0%	0,0%	1,7%	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%
Fabrication textiles, de produits textiles, de vêtements, de produits en cuir et de produits analogues	0,0%	9,5%	1,4%	39,5%	20,9%	4,0%	21,8%	0,0%	23,1%	8,0%	2,6%	18,8%	17,4%	26,1%	0,0%	2,0%	3,1%	17,5%
Impression et activités connexes de soutien	0,0%	1,4%	4,2%	0,0%	2,2%	0,0%	2,7%	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%	0,0%	1,7%	3,2%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%
Première transformation des métaux	6,6%	1,4%	1,4%	5,3%	1,4%	0,0%	0,7%	0,0%	2,6%	2,3%	2,6%	8,0%	5,5%	3,2%	0,0%	0,0%	6,3%	3,4%
<b>Total (en %)</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Total (en nombre)</b>	61	74	72	114	139	25	147	25	39	88	39	112	235	341	7	49	64	1631

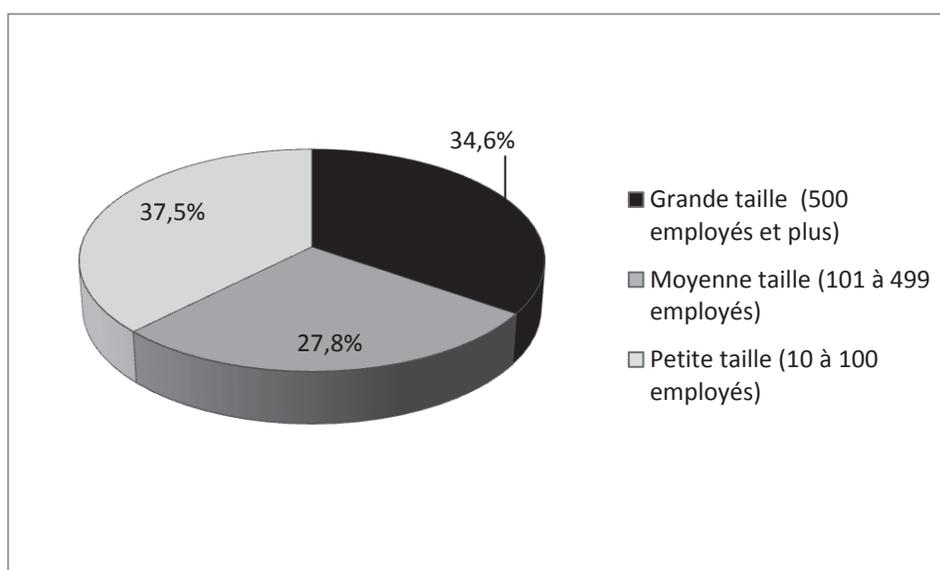
Au Tableau 3.4, les résultats sont ventilés en fonction du sous-secteur d'activité et de l'année d'occurrence de la restructuration. On constate que dans la majorité des sous-secteurs (11 sur 15), la proportion annuelle de restructuration la plus élevée a été atteinte en 2007 et 2008. En fait, dans 6 sous-secteurs, plus de la moitié des restructurations sont survenues en 2007 et 2008. Ces sous-secteurs sont : Autre fabrication, matériel de transport, meubles et produits connexes, produits chimiques, bois et papier ainsi que produits non minéraux. Dans d'autres industries, les proportions annuelles les plus élevées ont été atteintes en 2004 (textiles et vêtements et transformation des métaux), en 2005 (impression) ou en 2006 (aliments et boissons). Un seul sous-secteur a connu une croissance continue des restructurations au cours de la période et c'est celui du bois et du papier.

Tableau 3.4 : Restructurations dans le secteur manufacturier québécois, selon l'année et les sous-secteurs de la fabrication, 2003-2008 (N=1631)

Année de la restructuration	Secteur																	Total
	Activités diverses de fabrication	Fabrication d'aliments, de boissons et de produits du tabac	Fabrication de machines	Fabrication de matériel de transport	matériel, d'appareils et de composants électriques	Fabrication de meubles et de produits connexes	Fabrication de produits chimiques	Fabrication de produits en bois et fabrication du papier	Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	Fabrication de produits informatiques et électroniques	Fabrication de produits métalliques	Fabrication de produits minéraux non métalliques	Fabrication de textiles, de produits textiles, de vêtements, de produits en cuir et de produits analogues	Impression et activités connexes de soutien	Première transformation des métaux	Totaux		
2003	12,1%	12,5%	13,6%	10,6%	12,5%	1,8%	19,0%	3,5%	10,6%	20,5%	22,5%	8,7%	11,9%	13,8%	19,6%	10,0%		
2004	18,2%	14,8%	15,3%	11,5%	22,5%	7,3%	4,8%	5,5%	14,1%	14,8%	15,0%	8,7%	21,0%	24,1%	25,0%	12,6%		
2005	3,0%	18,8%	15,3%	12,5%	10,0%	10,9%	11,1%	11,6%	18,8%	18,2%	17,5%	13,0%	16,4%	24,1%	16,1%	14,2%		
2006	12,1%	24,2%	11,9%	13,5%	17,5%	10,9%	4,8%	21,8%	7,1%	10,2%	10,0%	0,0%	17,8%	6,9%	1,8%	16,1%		
2007	24,2%	18,0%	30,5%	21,2%	12,5%	34,5%	20,6%	23,1%	17,6%	17,0%	20,0%	26,1%	17,8%	17,2%	17,9%	21,0%		
2008	30,3%	11,7%	13,6%	30,8%	25,0%	34,5%	39,7%	34,5%	31,8%	19,3%	15,0%	43,5%	15,0%	13,8%	19,6%	26,0%		
Total (en %)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Total (nombre)	33	128	59	104	40	55	63	542	85	88	40	23	286	29	56	1631		

Enfin, examinons maintenant la taille des établissements recensés. Malgré le fait que les petits établissements aient été plus touchés en proportion par les restructurations, nous notons qu'il n'y a pas une différence prononcée entre les différents groupes d'établissements. Ainsi, les établissements faisant partie du groupe « Grande taille », ont procédé à presque autant de restructurations (34,6%) que les établissements faisant partie du groupe « Petite taille » (37,5%) (voir Figure 3.5).

**Figure 3.5 : Restructurations dans le secteur manufacturier québécois, selon la taille de l'établissement, 2003-2008 (N=1631)**



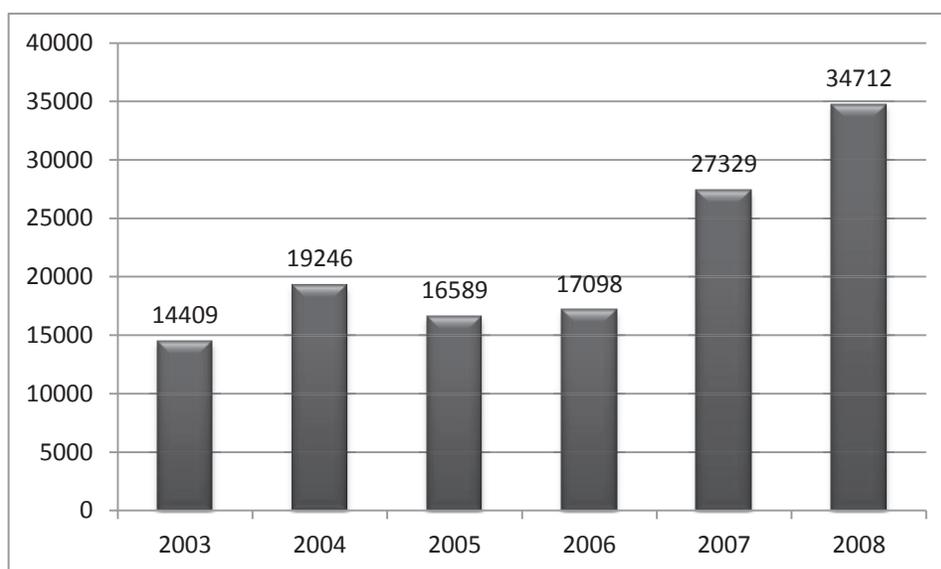
Bref, le nombre d'événements de restructurations s'est accru au fil des ans mais leur occurrence a cependant varié selon les sous-secteurs, le niveau d'intensité technologique et la région. Voyons maintenant si les résultats varient de façon similaire lorsque l'ampleur de la restructuration du secteur manufacturier québécois est évaluée par le biais des emplois perdus.

### **3.1.2. Ampleur de la restructuration du secteur manufacturier québécois en termes d'emplois perdus**

Au terme des six années que couvre notre étude, les 1 631 évènements de restructurations ont entraîné une perte brute de 129 383 emplois, soit environ 80 emplois par évènement. Il faut rappeler que cette évaluation est basée sur les pertes d'emplois prévues par les entreprises au moment de la restructuration et qu'elles ne tiennent pas compte des emplois qui ont pu être créés dans ces établissements au cours de la période ni des rappels au travail. Il s'agit donc de pertes d'emplois «brutes».

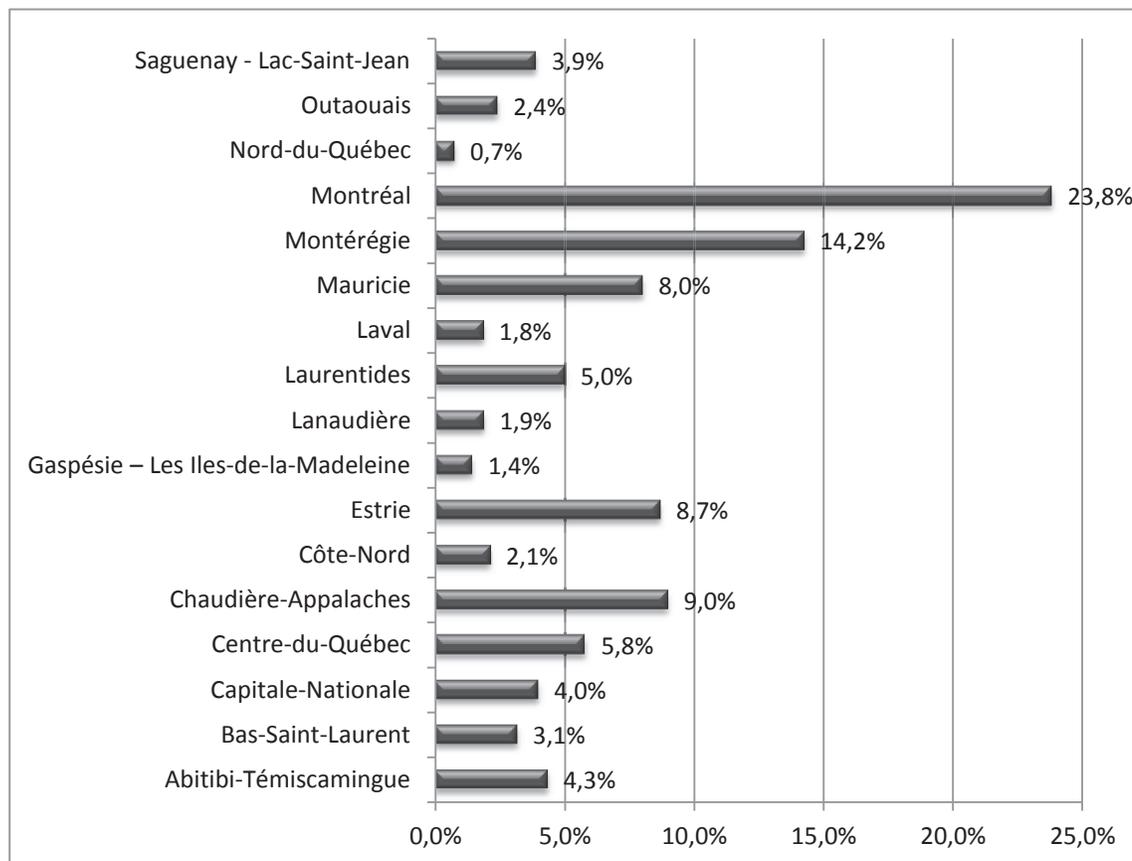
À la Figure 3.6, bien que la tendance générale indique une croissance continue des pertes d'emplois manufacturiers au cours de la période de l'étude, elle n'a pas été soutenue comme celle constatée pour les évènements de restructuration (voir Figure 3.1). En effet, après un premier sommet en 2004, les pertes d'emplois se sont amenuisées en 2005 et 2006. Ces dernières ont cependant plus que doublé de 2006 à 2008. Ainsi, les pertes d'emplois ont atteint leur paroxysme en 2008. Entre 2003 et 2008, les pertes d'emplois se sont accrues de 141%.

**Figure 3.6 : Évolution des pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois suite à une restructuration, 2003-2008 (N=129383)**



Dans la section précédente, nous avons vu que les régions qui ont été les plus touchées par les restructurations au cours de la période de l'étude ont été Montréal, la Montérégie, l'Estrie, les Chaudière-Appalaches, le Centre-du-Québec et la Mauricie. La Figure 3.7 montre, qu'en considérant les pertes d'emplois, Montréal et la Montérégie demeurent les régions les plus touchées. Viennent ensuite les mêmes régions mais dans un ordre légèrement différent, la région de Chaudière-Appalaches, l'Estrie, la Mauricie et le Centre-du-Québec. Dans l'ensemble, les pertes d'emploi sont moins marquées dans le Nord du Québec, en Gaspésie-Les-Iles-de-Madeleine et dans Lanaudière. Ces chiffres coïncident de près avec la répartition géographique des effectifs du secteur manufacturier du Québec présentée à la section 1.2.4. Cette dernière montrait que la région de la Montérégie affichait le plus grand nombre d'effectifs était, suivie par la région de Montréal et la région Chaudière-Appalaches (Statistique Canada, 2006).

**Figure 3.7 : Pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois, selon les régions administratives, 2003-2008 (N=129383)**



Qu'en est-il l'évolution des pertes d'emplois au cours de la période à l'étude selon les régions? Au cours de la période étudiée, les évolutions des pertes d'emploi n'ont pas été identiques d'une région à une autre. La Tableau 3.5, nous révèle qu'à l'exception du Nord-du-Québec, la tendance générale a été à la croissance des pertes d'emplois entre 2003 et 2008, dans toutes les régions administratives du Québec. Nous observons cependant que cette croissance n'a pas été constante au fil des années mais qu'il y a eu des variations à la hausse et à la baisse. Seule la Mauricie fait Figure d'exception avec une croissance quasi-soutenue au cours des ans.

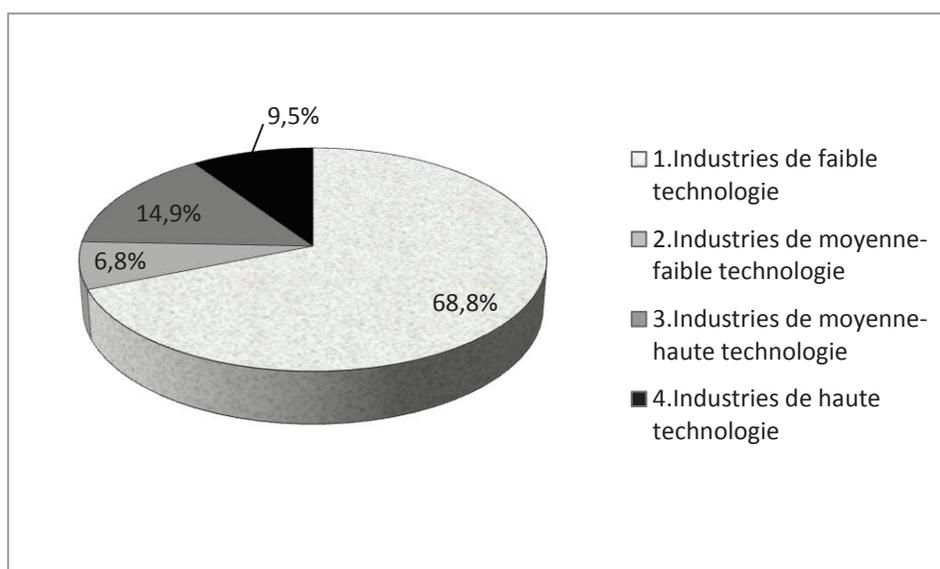
**Tableau 3.5: Évolution des pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois au sein des régions administratives, 2003-2008 (N=129383)**

Région administrative	Année de la restructuration						Totaux
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Abitibi-Témiscamingue	12,0%	6,3%	6,6%	16,0%	14,1%	45,0%	100,0%
Bas-Saint-Laurent	6,8%	4,5%	18,0%	23,3%	12,8%	34,6%	100,0%
Capitale-Nationale	15,5%	3,3%	16,1%	11,1%	15,6%	38,3%	100,0%
Centre-du-Québec	12,3%	24,7%	9,4%	24,6%	15,4%	13,6%	100,0%
Chaudière-Appalaches	5,8%	22,5%	8,7%	9,6%	32,4%	20,8%	100,0%
Côte-Nord	1,8%	0,0%	7,9%	6,9%	42,0%	41,3%	100,0%
Estrie	14,6%	15,8%	11,1%	9,3%	19,9%	29,3%	100,0%
Gaspésie – Les Îles-de-la-Madeleine	0,0%	7,6%	17,8%	13,4%	22,4%	38,8%	100,0%
Lanaudière	8,4%	22,3%	8,6%	35,0%	20,5%	5,2%	100,0%
Laurentides	10,6%	6,3%	16,2%	17,4%	18,9%	30,7%	100,0%
Laval	6,8%	8,8%	15,9%	16,7%	34,9%	17,0%	100,0%
Mauricie	2,2%	8,8%	8,3%	8,6%	24,9%	47,2%	100,0%
Montérégie	11,9%	18,6%	10,5%	14,6%	18,9%	25,5%	100,0%
Montréal	16,1%	19,1%	17,2%	9,3%	19,0%	19,2%	100,0%
Nord-du-Québec	0,0%	0,0%	56,5%	16,1%	10,2%	17,2%	100,0%
Outaouais	3,6%	0,0%	15,1%	19,1%	37,2%	25,0%	100,0%
Saguenay - Lac-Saint-Jean	16,9%	16,0%	8,7%	14,4%	16,6%	27,4%	100,0%
<b>Total (en %)</b>	<b>11,1%</b>	<b>14,9%</b>	<b>12,8%</b>	<b>13,2%</b>	<b>21,1%</b>	<b>26,8%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Total (en nombre)</b>	<b>14409</b>	<b>19246</b>	<b>16589</b>	<b>17098</b>	<b>27329</b>	<b>34712</b>	<b>129383</b>

De plus, les données recueillies révèlent que, pour la plupart des régions, le bilan des deux premières années soit 2003 et 2004 indiquait des pertes d'emplois sous la barre du 1000 emplois par an. Cependant, le Centre-du-Québec, les Chaudière-Appalaches, l'Estrie, la Montérégie et Montréal se situaient au-delà des 1000 pertes d'emplois par an dès 2004. C'est vers 2007 qu'une accélération des pertes d'emplois s'est fait sentir et a même été fulgurante dans certaines régions comme Montréal. Comme le montre la Figure 3.8, 2008 fut l'année record des pertes d'emplois dans plusieurs régions à l'exception du Centre-du-Québec, Chaudière-Appalaches, Lanaudière, le Nord du Québec et l'Outaouais.

La Figure 3.8, montre que la grande majorité des pertes d'emplois ont eu lieu dans les industries à faible intensité technologique (68,8%), suivies des industries de moyenne-haute technologie (14,9%), des industries de haute technologie (9,5%) et des industries de moyenne-faible technologie (6,8%). La répartition des pertes d'emplois selon l'intensité technologique de l'établissement est relativement similaire à celle observée pour les événements de restructuration (voir Figure 3.3).

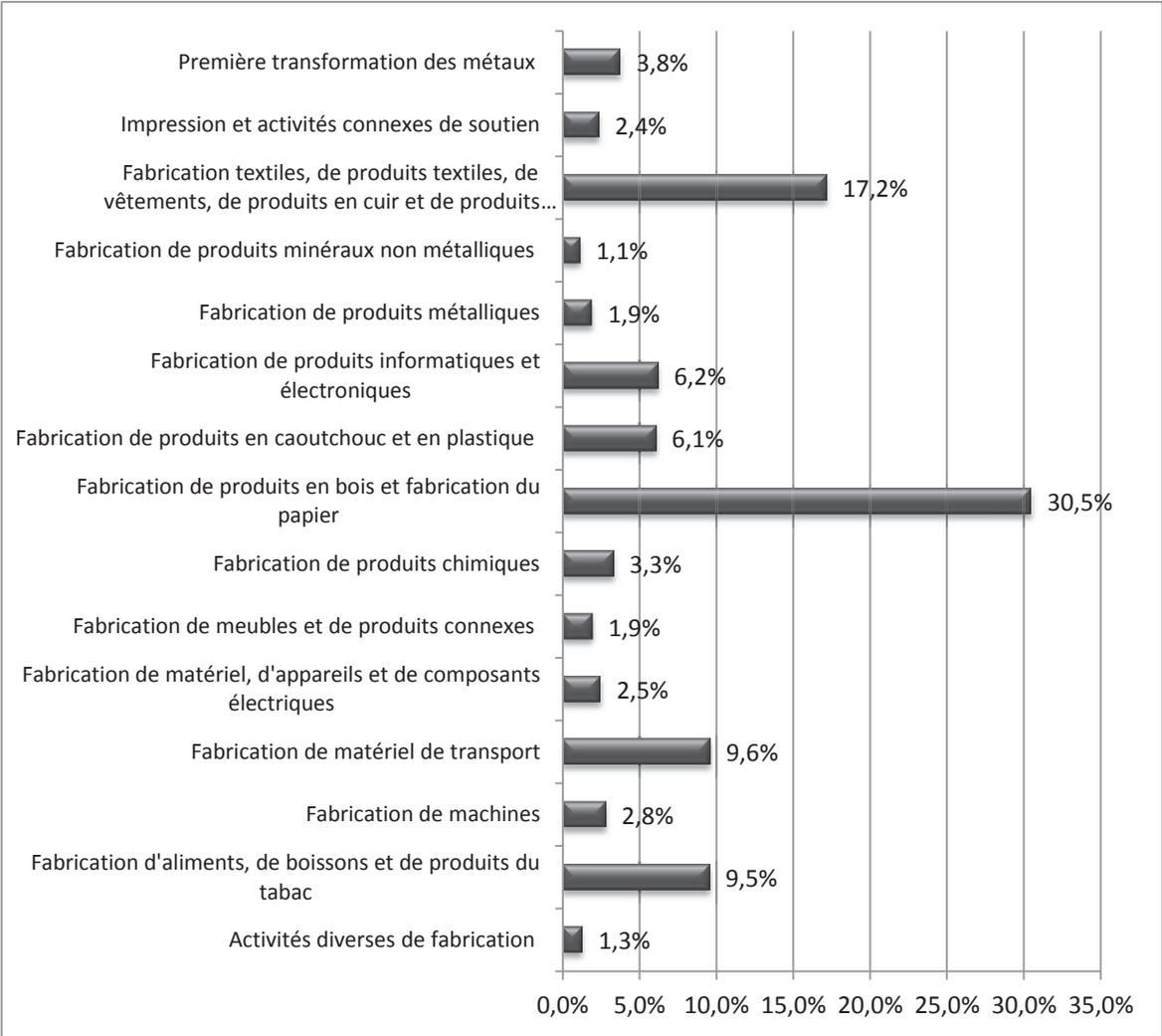
**Figure 3.8 : Pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois, selon l'intensité technologique, 2003-2008 (N=129383)**



Comme pour les événements de restructuration, les pertes d'emplois ont aussi été examinées au niveau des sous-secteurs d'activités SCIAN de la fabrication à la Figure 3.9. Les pertes d'emplois ont touché tous les sous-secteurs de la fabrication mais dans des proportions différentes. Au cours de la période à l'étude, il apparaît que le sous-secteur du bois et du papier a subi les pertes les plus importantes avec environ 31% de l'ensemble, suivi par celui du textile et du vêtement (voir Figure 3.9). Ainsi, ces deux sous-secteurs d'activité qui ont aussi connu le plus

d'évènements de restructuration (voir section précédente) comptent pour un peu moins de la moitié des pertes d'emplois totales.

**Figure 3.9 : Pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois, selon les sous-secteurs de la fabrication, 2003-2008 (N=129383)**



Alors que le Tableau 3.3 mettait en évidence la grande proportion de restructurations observée au sein de la fabrication des produits en bois et du papier dans les régions « ressources », le Tableau 3.5 montre que c'est ce sous-secteur qui a connu le plus de pertes d'emplois dans ces régions. D'ailleurs, le pourcentage d'emplois perdus dans la fabrication des produits en bois et du papier s'élève à plus de 90% du total régional pour certaines de ces régions: l'Outaouais (94,4%), la Côte-Nord (93,7%), le Nord-du-Québec (92,5%) et l'Abitibi-Témiscamingue (90,2%).

À l'instar de ce qui est constaté pour les événements de restructuration, le sous-secteur le plus touché par les pertes d'emplois dues aux restructurations dans les régions de Montréal, Montérégie et Centre-du-Québec est celui du textile et du vêtement. Pour ce qui est de la région de Laval, c'est le sous-secteur des produits chimiques qui, de loin, connut le plus grand nombre de pertes d'emplois. D'autre part, les pertes d'emplois dans la fabrication d'aliments, de boissons et de produits du tabac ont eu lieu surtout dans les Laurentides et dans Lanaudière.

Tableau 3.6 : Pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois, selon les sous-secteurs de la fabrication et la région, 2003-2008 (N=129383)

Secteur	Région administrative														Totaux			
	Abitibi-Témiscamingue	Bas-Saint-Laurent	Capitale-Nationale	Centre-du-Québec	Chaudière-Appalaches	Côte-Nord	Estrie	Gaspésie - Les Îles-de-la-Madeleine	Lanaudière	Laurentides	Laval	Mauricie	Montérégie	Montréal		Nord-du-Québec	Outaouais	Saguenay - Lac-Saint-Jean
Activités diverses de fabrication	0,0%	0,0%	0,4%	0,1%	0,0%	0,0%	0,4%	4,7%	0,0%	10,8%	0,6%	0,0%	1,4%	1,6%	0,0%	1,7%	0,0%	1,3%
Fabrication d'aliments, de boissons et de produits du tabac	0,9%	2,9%	2,8%	17,6%	16,6%	2,8%	3,9%	11,8%	20,6%	29,2%	13,0%	0,9%	15,9%	7,2%	7,5%	0,4%	1,3%	9,5%
Fabrication de machines	0,4%	0,0%	7,6%	2,2%	1,4%	0,7%	0,3%	0,0%	0,0%	2,1%	12,6%	0,0%	3,6%	3,8%	0,0%	0,5%	10,5%	2,8%
Fabrication de matériel de transport	0,0%	25,2%	0,0%	5,8%	20,2%	0,0%	10,0%	0,0%	13,4%	7,6%	1,9%	4,1%	13,9%	11,0%	0,0%	0,0%	5,5%	9,6%
Fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques	0,0%	1,7%	8,3%	2,6%	10,2%	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	1,9%	0,0%	0,6%	3,3%	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	2,5%
Fabrication de meubles et de produits connexes	0,0%	0,9%	1,1%	1,9%	5,3%	0,0%	2,6%	0,0%	9,9%	2,5%	14,7%	2,6%	0,6%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%
Fabrication de produits chimiques	0,0%	0,0%	4,9%	0,0%	0,2%	0,0%	0,3%	1,4%	0,0%	2,1%	22,5%	0,0%	6,4%	6,8%	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%
Fabrication de produits en bois et fabrication du papier	90,2%	54,8%	34,0%	13,9%	19,0%	93,7%	27,1%	82,1%	26,2%	29,4%	6,5%	71,2%	8,7%	4,5%	92,5%	94,4%	65,9%	30,5%
Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	0,2%	0,0%	20,4%	0,9%	2,7%	1,8%	16,4%	0,0%	8,9%	5,6%	7,6%	2,2%	17,7%	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,1%
Fabrication de produits informatiques et électroniques	0,0%	0,3%	12,4%	2,3%	0,0%	0,0%	4,0%	0,0%	0,0%	1,5%	0,5%	0,0%	0,6%	21,1%	0,0%	1,4%	0,0%	6,2%
Fabrication de produits métalliques	0,0%	1,5%	0,7%	0,3%	1,6%	0,0%	1,0%	0,0%	9,2%	2,0%	8,7%	0,5%	1,0%	3,7%	0,0%	0,0%	1,9%	1,9%
Fabrication de produits minéraux non métalliques	0,0%	0,0%	5,2%	0,9%	2,4%	0,0%	0,9%	0,0%	0,8%	0,2%	0,0%	0,0%	1,4%	1,5%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%
Fabrication textiles, de produits textiles, de vêtements, de produits en cuir et de produits analogues	0,0%	6,4%	0,6%	46,6%	17,0%	1,0%	22,7%	0,0%	9,4%	3,5%	0,5%	9,5%	19,5%	28,3%	0,0%	1,6%	1,7%	17,2%
Impression et activités connexes de soutien	0,0%	0,3%	1,4%	0,0%	2,8%	0,0%	7,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,3%	0,0%	0,5%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%
Première transformation des métaux	8,3%	6,2%	0,2%	4,9%	0,6%	0,0%	3,3%	0,0%	1,5%	1,6%	1,5%	8,6%	5,4%	2,0%	0,0%	0,0%	13,2%	3,8%
<b>Total (en %)</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Total (nombre)</b>	5589	4065	5121	7477	11601	2714	11222	1818	2397	6445	2376	10339	18400	30801	952	3081	5005	129383

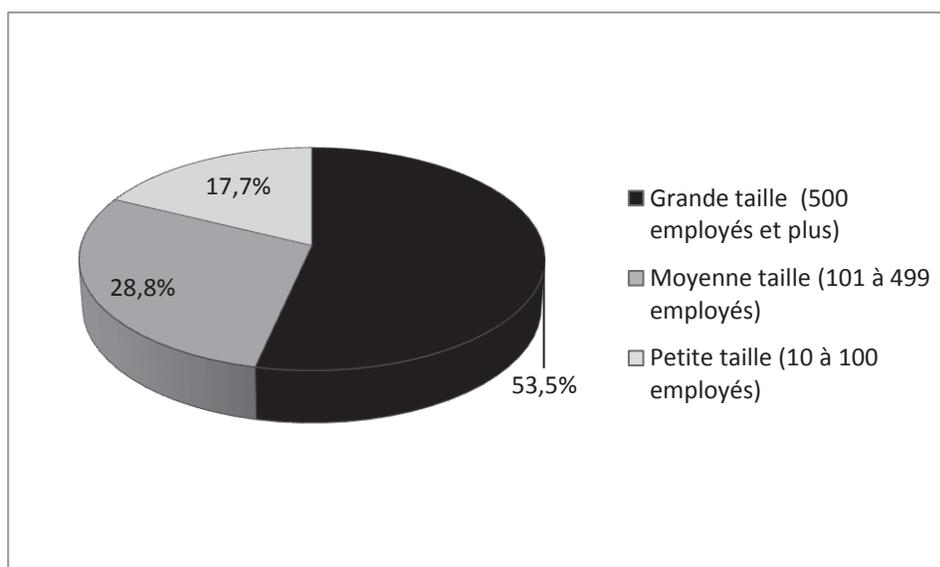
Au Tableau 3.7, les résultats sont ventilés en fonction du sous-secteur d'activité et de l'année d'occurrence des pertes d'emplois. Comme ce fut le cas pour l'analyse de l'évolution des événements (Tableau 3.4), l'analyse de l'occurrence des pertes d'emplois par année montre que pour la majorité des sous-secteurs, la proportion annuelle la plus élevée a été atteinte en 2007 et 2008. Et, dans 6 sous-secteurs, plus de la moitié des pertes d'emplois sont survenues en 2007 et 2008. Ces sous-secteurs sont : Autre fabrication, machines, meubles et produits connexes, produits chimiques, bois et papier ainsi que produits non minéraux. Nous avons déjà observé que pour la fabrication de matériel de transport, plus de la moitié des restructurations des pertes d'emplois sont survenues en 2007 et 2008 (voir Tableau 3.4). Nous observons au Tableau 3.6 que ces événements ont entraîné moins de 40% des pertes d'emplois. Par ailleurs, pour la fabrication de machines, moins de la moitié des restructurations survinrent entre 2007 et 2008 mais elles ont engendré environ 57% des pertes d'emplois. Dans d'autres industries, les proportions annuelles les plus élevées ont été atteintes en 2004 (matériel de transport, matériel, appareils et composants, électriques textiles et vêtements) ou en 2005 (produits informatiques et électroniques). Un seul sous-secteur a connu une croissance continue des pertes d'emplois au cours de la période et c'est celui du bois et du papier. En ce qui a trait à la transformation des métaux, la proportion annuelle des restructurations la plus élevée fut en 2004 (voir Tableau 3.4) mais en ce qui a trait aux pertes d'emplois, ce fut en 2008 (voir Tableau 3.6). Soulignons de plus, qu'au sein de la fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques, plus de la moitié des pertes d'emplois ont eu lieu en 2004.

Tableau 3.7 : Pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois, selon l'année et les sous-secteurs de la fabrication, 2003-2008 (N=129383)

Année de la restructuration	Secteur																Total
	Activités diverses de fabrication	Fabrication d'aliments, de boissons et de produits du tabac	Fabrication de machines	Fabrication de matériel de transport	Fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques	Fabrication de meubles et de produits connexes	Fabrication de produits chimiques	Fabrication de produits en bois et fabrication du papier	Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	Fabrication de produits informatiques et électroniques	Fabrication de produits métalliques	Fabrication de produits minéraux non métalliques	Produits textiles, vêtements, de produits en cuir et analogues	Impression et activités connexes de soutien	Première transformation des métaux	Totaux	
2003	12,0%	14,4%	10,0%	6,9%	11,0%	0,9%	13,2%	3,7%	21,4%	5,6%	30,2%	4,7%	14,9%	43,6%	24,4%	11,1%	
2004	16,1%	9,6%	9,0%	29,8%	54,1%	7,8%	2,5%	3,8%	16,7%	18,7%	8,9%	2,1%	28,1%	5,5%	24,9%	15,2%	
2005	2,4%	17,9%	12,7%	13,0%	4,2%	7,8%	13,7%	12,0%	7,8%	28,4%	12,0%	30,7%	9,9%	11,5%	7,0%	12,7%	
2006	5,2%	22,8%	11,5%	11,6%	4,0%	22,4%	1,3%	15,7%	5,2%	10,4%	2,2%	0,0%	15,2%	1,5%	0,8%	12,6%	
2007	24,6%	26,2%	36,8%	15,4%	15,1%	37,4%	27,2%	25,8%	21,1%	21,0%	19,2%	20,7%	13,2%	14,3%	12,2%	21,4%	
2008	39,6%	9,1%	20,1%	23,3%	11,5%	23,8%	42,1%	39,1%	27,8%	16,0%	27,4%	41,9%	18,7%	23,7%	30,7%	27,0%	
<b>Total (en %)</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
<b>Total (nombre)</b>	1650	11278	3517	12389	3125	2483	4234	39280	8108	7811	2370	1451	21981	3026	4845	129383	

La Figure 3.10 montre qu'en plus d'avoir touché tous les secteurs, les pertes d'emplois ont été observées dans les établissements de toutes les tailles mais surtout dans ceux de grande taille.

**Figure 3.10 : Pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois, selon la taille de l'établissement, 2003-2008 (N=129383)**



Ces chiffres sur les pertes d'emplois donnent un autre aperçu de l'ampleur des restructurations dans les établissements manufacturiers québécois. Généralement, les pertes d'emplois ont eu tendance à croître, ce qui est cohérent avec ce qui a été constaté pour les événements de restructuration. Leur impact a aussi varié selon les sous-secteurs, les régions, la taille de l'établissement et l'intensité technologique. La prochaine section vise à examiner la nature des restructurations.

### **3.2. NATURE DES RESTRUCTURATIONS**

Nous examinons ici trois aspects permettant d'apprécier la nature de la restructuration : l'impact de la restructuration sur les activités de l'établissement, le type de restructuration ainsi que les raisons la motivant.

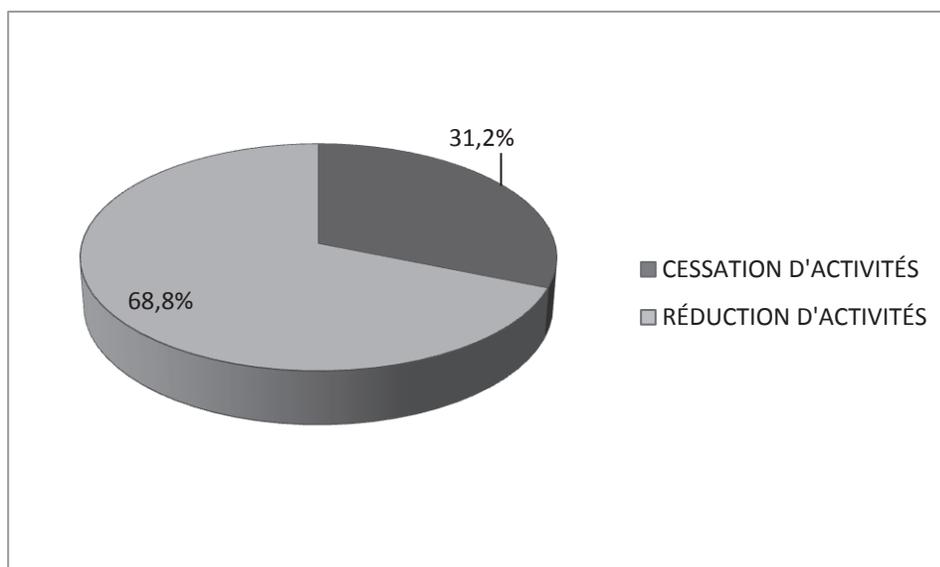
#### **3.2.1. Impact de la restructuration sur les activités de l'établissement**

À l'instar de ce que nous avons fait dans la section précédente, nous utilisons deux indicateurs afin d'examiner cette dimension de la restructuration, soit le nombre d'événements survenus et le nombre d'emplois perdus.

##### **A) En termes d'événements survenus**

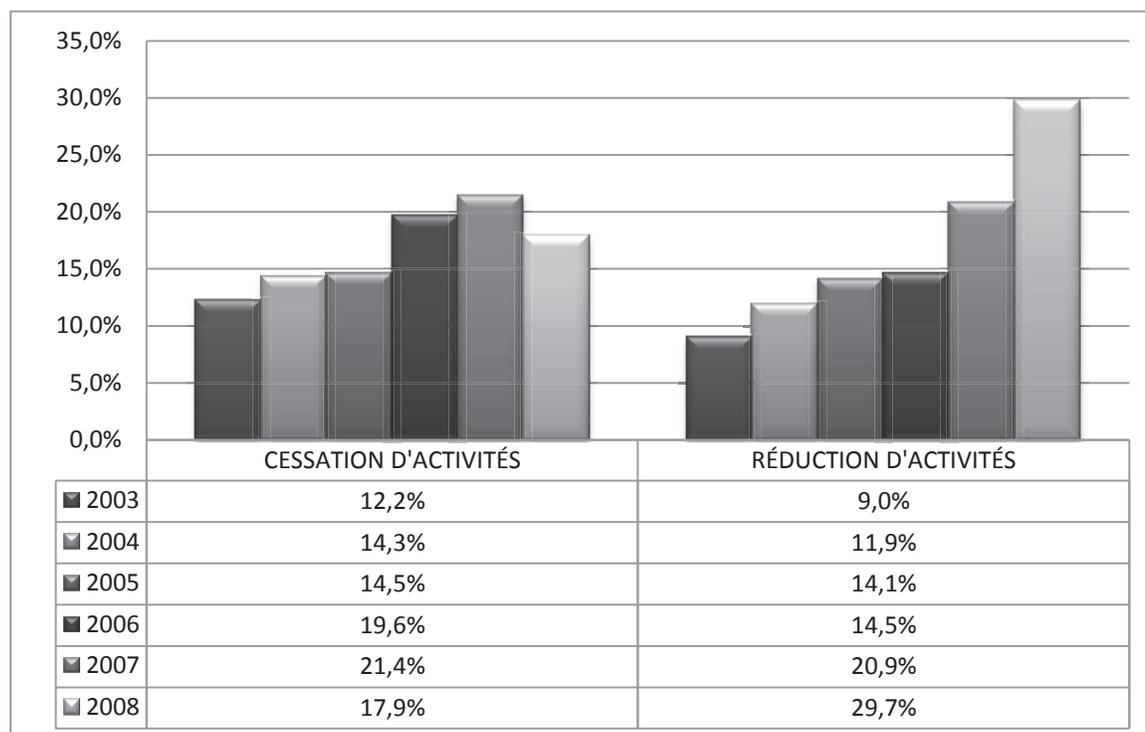
La collecte de données réalisée a permis de déterminer l'impact de chacun des événements de restructuration recensés sur les activités de l'établissement. Ainsi, tel que l'illustre la Figure 3.11, plus des deux tiers des événements de restructuration qui ont eu lieu au cours de la période étudiée impliquaient une réduction partielle des activités de l'établissement. La Figure 3.11 nous montre également que le tiers des événements impliquaient une cessation des activités de l'établissement : 509 établissements ont fermé leurs portes au cours de la période étudiée. Le Tableau 1.4 présenté au chapitre révélait que le nombre d'établissements du secteur de la fabrication au Québec a considérablement chuté entre 2004 et 2007.

**Figure 3.11 : Impact des événements de restructuration sur les activités des établissements du secteur manufacturier québécois, 2003-2008 (N=1631)**



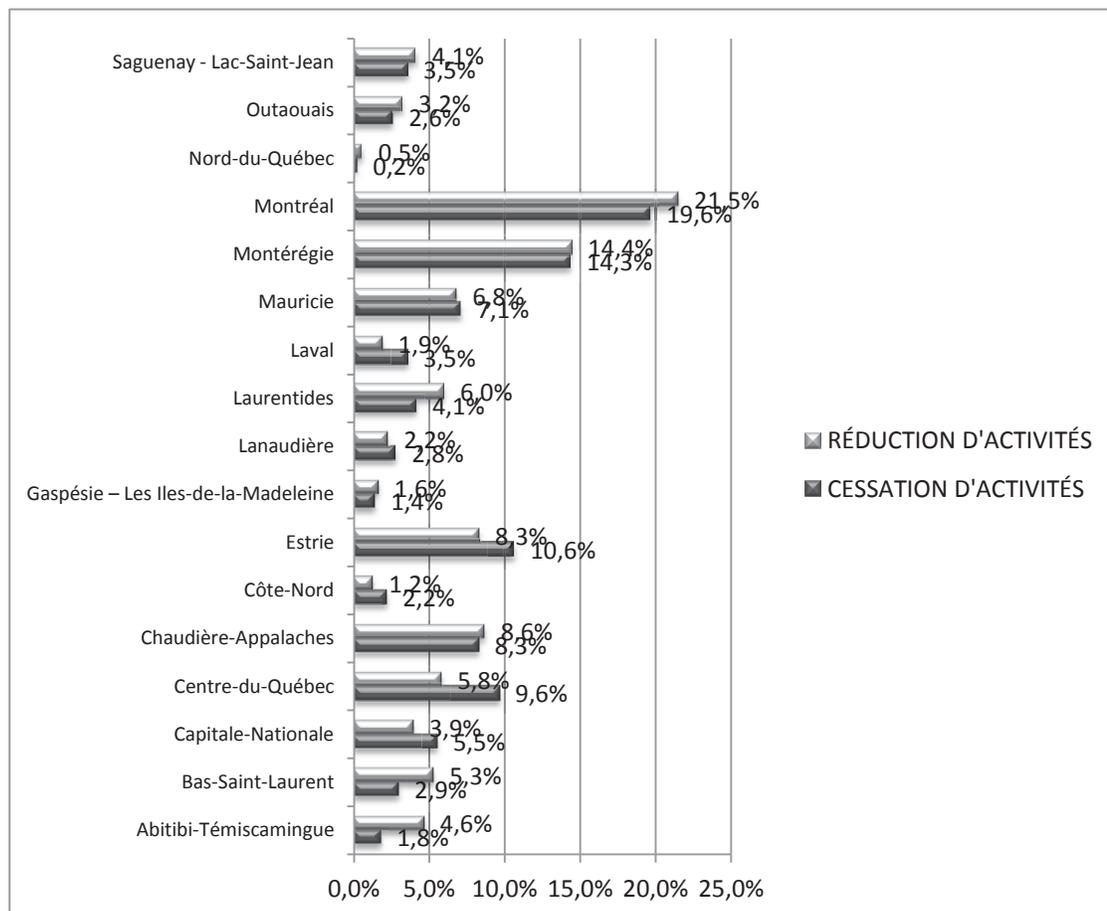
Tel que vu à la section précédente, il y a eu une croissance des restructurations dans l'ensemble des industries du secteur de la fabrication entre 2003 et 2008. Également, le Tableau 1.4 présenté au chapitre 1 montrait que le nombre d'établissements du secteur de la fabrication au Québec a considérablement chuté entre 2004 et 2007. La Figure 3.12 reflète également ces tendances. Ainsi, on constate une tendance à la hausse mais qui diffère selon que l'on considère les réductions d'activités ou les fermetures. Au fil des ans, on voit que la proportion de ces dernières diminue alors que la proportion des réductions d'activités augmente de façon importante. Un sommet a été atteint en 2007 pour les fermetures et en 2008 pour les réductions d'activités, possiblement en raison de la crise économique.

**Figure 3.12 : Impact des événements de restructuration sur les activités des établissements du secteur manufacturier québécois, selon l'année, 2003-2008 (N=1631)**



La Figure 3.13 présente la répartition de l'impact des restructurations par région. Comme on a pu le voir à la Figure 3.2, ce sont les régions de Montréal, de la Montérégie et de l'Estrie qui ont été les plus touchées par les événements de restructuration. On voit à la Figure 3.13 que ces trois régions ont connu aussi le plus de fermetures d'établissements. Notons que le Centre-du-Québec suit de très près la région de l'Estrie pour les fermetures. En termes de réduction d'activités, ces trois régions conservent le même rang mais la région de Chaudière-Appalaches rafle la quatrième place. Notons que ces résultats doivent être comparés à la structure économique du Québec pour prendre tout leurs sens.

**Figure 3.13: Impact des événements de restructuration sur les activités des établissements du secteur manufacturier québécois, selon les régions administratives, 2003-2008 (N=1631)**

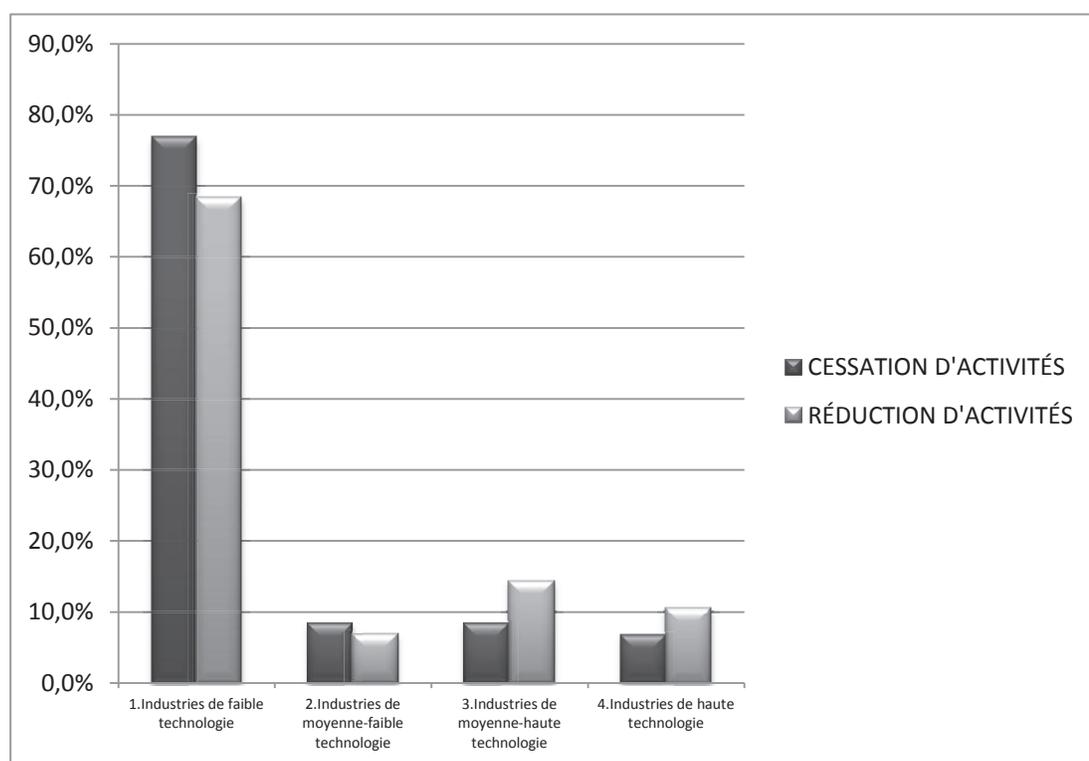


Dans la plupart des régions, il y a un certain équilibre entre la proportion de réduction d'activités et celle de cessation d'activités. Par contre, dans la région du Centre-du-Québec, on compte près de deux fois plus de fermetures d'établissement que de réductions partielles des activités.

Qu'en est-il de l'impact des restructurations sur les activités de l'établissement en fonction de l'intensité technologique? À la Figure 3.14, nous constatons sans surprise que les industries de faible technologie ont eu un nombre de fermetures et de réductions partielles des activités de loin supérieur aux autres industries. La

proportion de fermetures d'établissements a été supérieure à celles des réductions partielles des activités dans les industries de faible intensité technologique et dans les industries de moyenne-faible intensité. La proportion d'événements impliquant des réductions d'activités a été supérieur à celle des fermetures dans les deux autres industries.

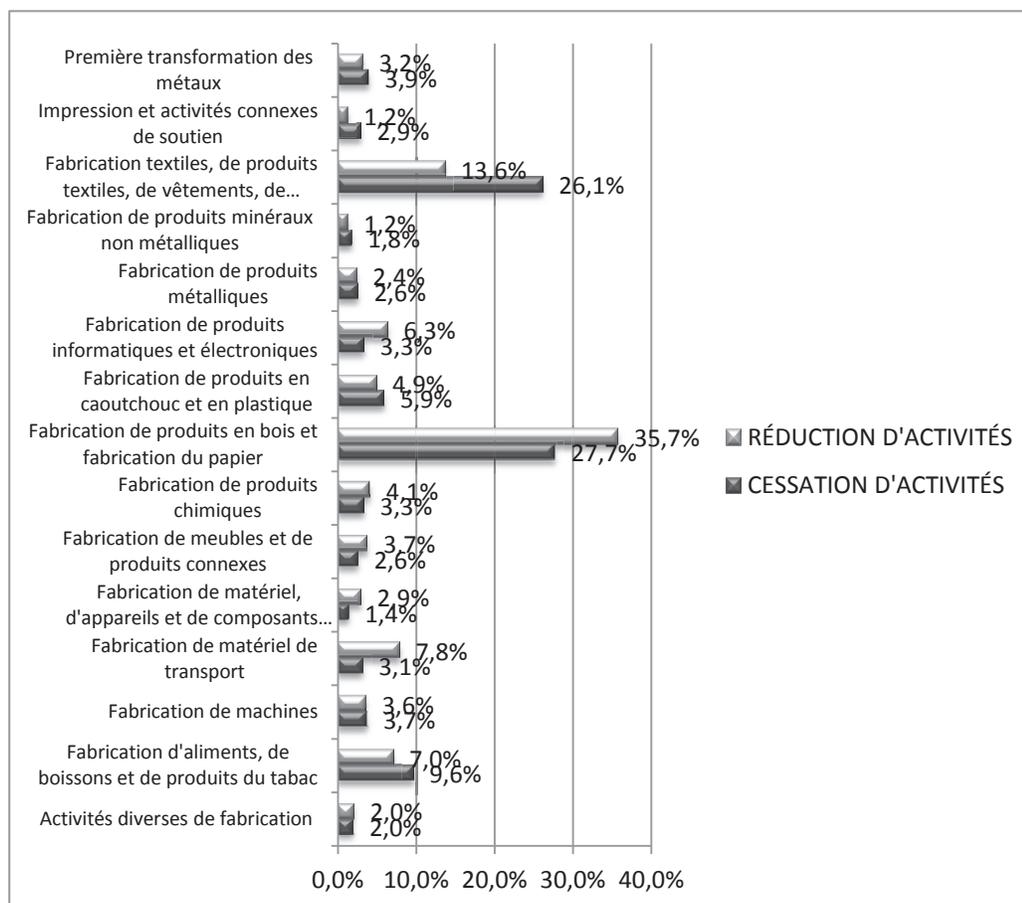
**Figure 3.14: Impact des événements de restructuration sur les activités des établissements du secteur manufacturier québécois, selon l'intensité technologique, 2003-2008 (N=1631)**



D'après la Figure 3.15, les industries forestières et de l'habillement se partagent plus de la moitié des fermetures d'établissements de l'ensemble. Les industries de produits alimentaires occupent pour leur part, le troisième rang. En effet, le Tableau 1.4 présenté au chapitre 1 montrait qu'entre 2004 et 2007, ce sont les sous-secteurs de la fabrication de vêtements et de produits textiles qui perdirent le plus d'établissements (Institut de la statistique, 2009b). Selon la Figure 3.15, les

sous-secteurs les moins touchés par les fermetures sont la fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques, les activités diverses de fabrication ainsi que la fabrication de produits minéraux non métalliques.

**Figure 3.15: Impact des événements de restructuration sur les activités des établissements du secteur manufacturier québécois, selon les sous-secteurs d'activité, 2003-2008 (N=1631)**

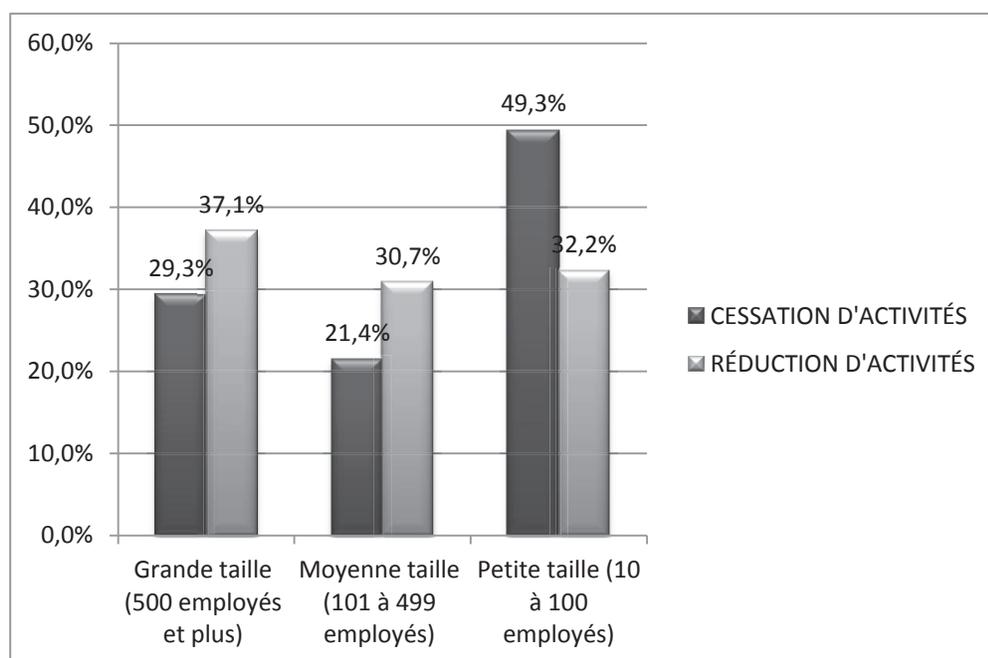


C'est au sein de la fabrication de produits en bois et du papier que le plus de réductions d'activités ont été observées. Les industries du textile et du vêtement suivent alors que la troisième place revient à la fabrication de matériel de transport.

En ce qui a trait à l'impact sur les activités de l'établissement ventilé par la taille de l'établissement, nos résultats à la Figure 3.16 montrent que ce sont surtout les

petits établissements qui ont été frappés par les fermetures (près de la moitié de l'ensemble), suivi de loin par les grands établissements (29,3%) et les établissements de taille moyenne (21,4%). De plus, c'est seulement au sein des petits établissements que la proportion de fermetures fut plus élevée que celle des réductions partielles des activités. Les grands établissements ont connu davantage de réduction d'activités (37,1%) que les petits (32,2%) et les moyens (30,7%).

**Figure 3.16: Impact des événements de restructuration sur les activités des établissements du secteur manufacturier québécois, selon la taille de l'établissement, 2003-2008 (N=1631)**

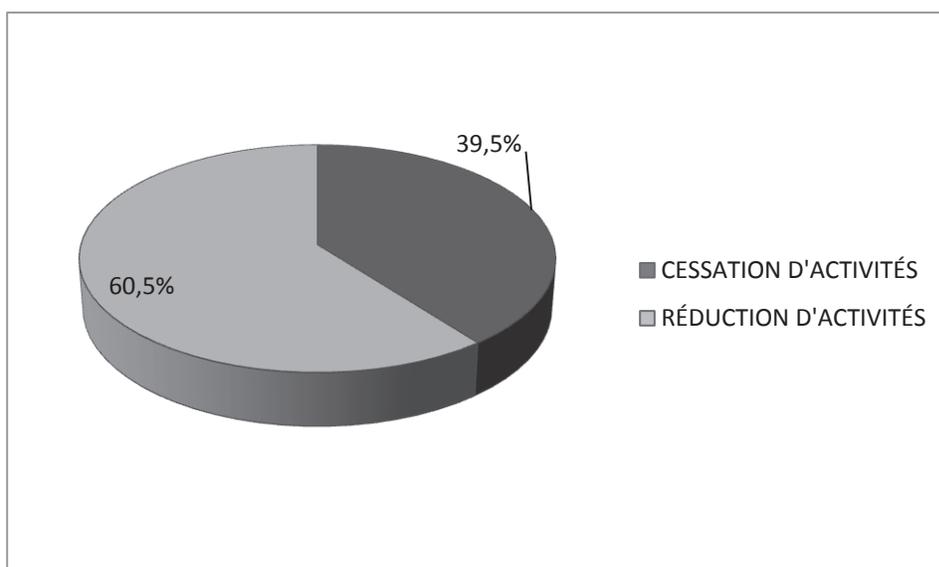


En somme, les réductions d'activités furent plus élevées au cours de la période à l'étude mais leur occurrence a cependant varié selon les sous-secteurs, le niveau d'intensité technologique, la région et la taille de l'établissement. Voyons maintenant si les résultats varient de la même façon lorsque l'impact de la restructuration sur les activités de l'établissement du secteur manufacturier québécois est évalué par le biais des emplois perdus.

## B) En termes d'emplois perdus

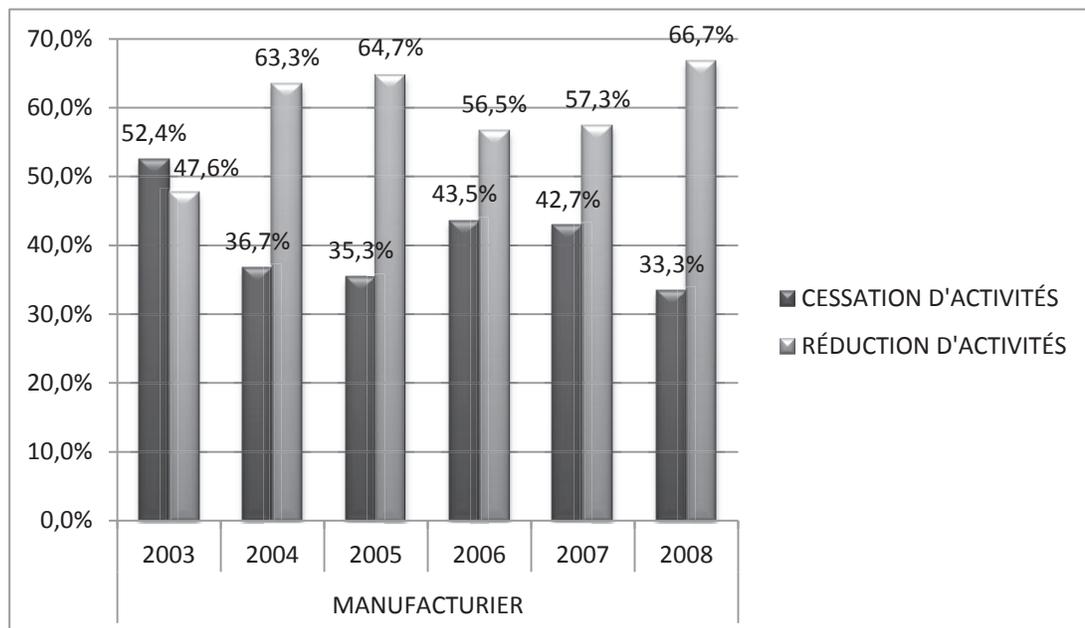
La Figure 3.17 montre qu'au terme des six années que couvre l'étude (2003-2008), 129 383 emplois bruts ont été perdus. Elle indique aussi que 78 246 d'entre eux, soit (60,5%) l'ont été dans le cadre de la réduction des activités de l'établissement tandis que 51 137 emplois (39,5%) ont été perdus suite à une fermeture définitive de l'établissement.

**Figure 3.17: Répartition des emplois perdus lors des restructurations dans le secteur manufacturier québécois, selon l'impact sur les activités de l'établissement, 2003-2008 (N=129383)**



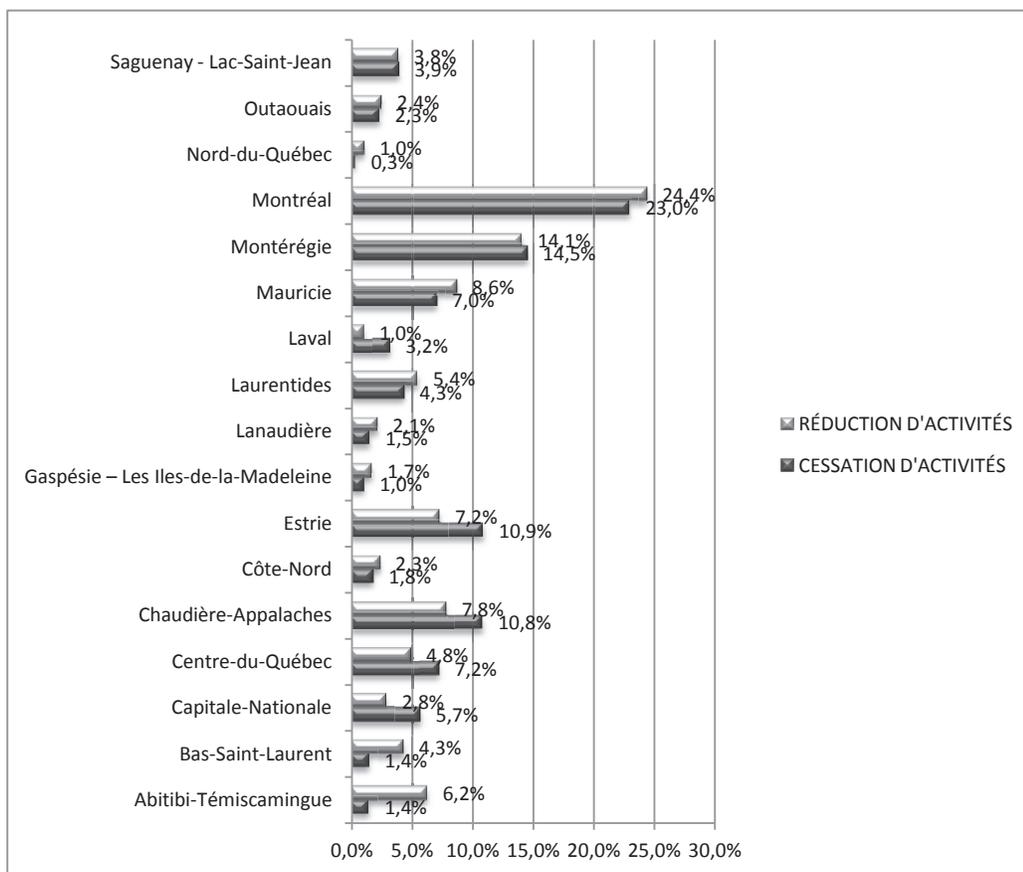
Tel que mentionné plus haut, l'analyse de l'évolution des pertes d'emplois entre 2003 et 2008 montre qu'elles ont cru. De plus, la Figure 3.18, met en évidence la plus grande proportion de pertes d'emplois dues à une réduction des activités en comparaison de celles dues à une fermeture, et ce, presque toutes les années de la période à l'étude. En effet, l'année 2003 fait figure d'exception puisqu'il y a eu plus d'emplois perdus en raison de fermetures d'établissements qu'en raison de réductions d'activités.

**Figure 3.18: Évolution des pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois, selon l'impact sur les activités de l'établissement, 2003-2008 (N=129383)**



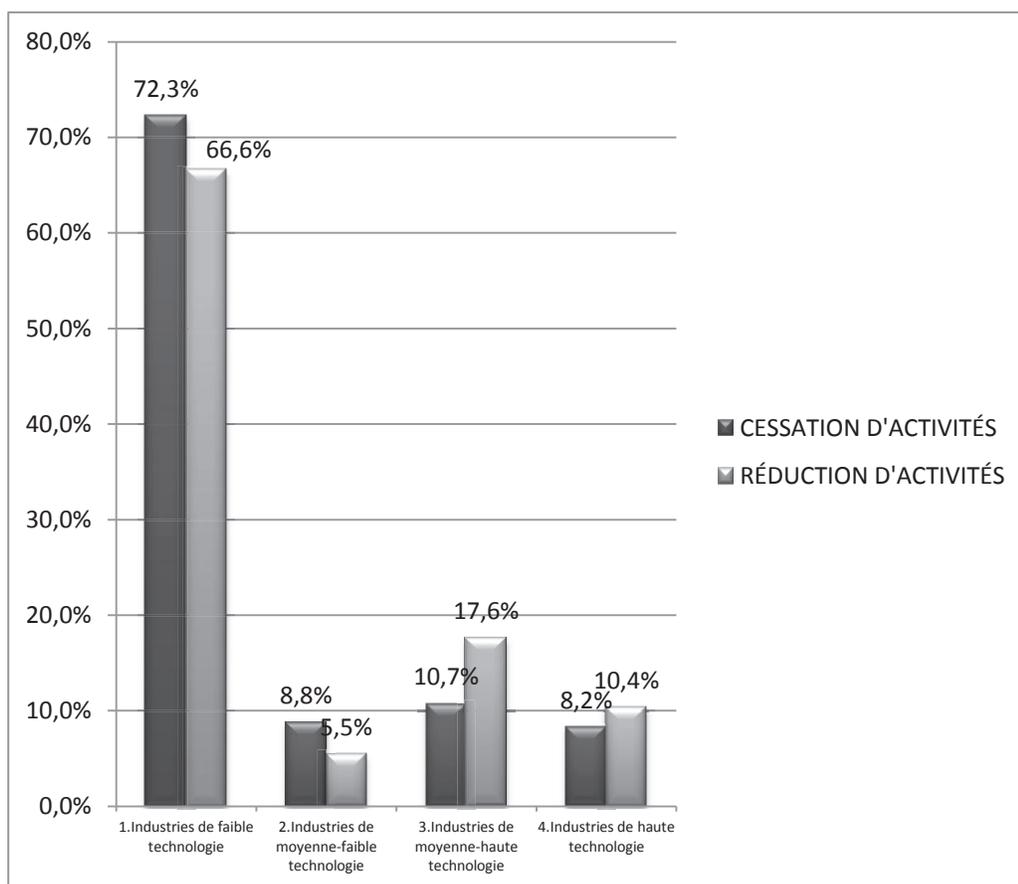
Jetons maintenant un regard sur la façon dont se sont réparties les pertes d'emplois selon l'impact des restructurations sur les établissements au sein des différentes régions administratives du Québec. Tel que le montre la Figure 3.19, les régions de Montréal et de la Montérégie sont celles où la réduction et la cessation des activités ont provoqué des d'emplois les plus nombreuses dans l'ensemble. Par ailleurs, les pertes d'emplois dues à une réduction d'activités ont été majoritaires au sein de la plupart des régions. Cependant, la Figure 3.19 montre qu'il y a eu davantage de pertes d'emplois en raison d'une fermeture dans les régions de la Capitale-Nationale, du Centre-du-Québec, Laval, Saguenay-Lac-St-Jean, Montérégie, l'Estrie et Chaudières-Appalaches.

**Figure 3.19: Répartition des pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois, selon les régions administratives du Québec et l'impact sur les activités de l'établissement, 2003-2008 (N=129383)**



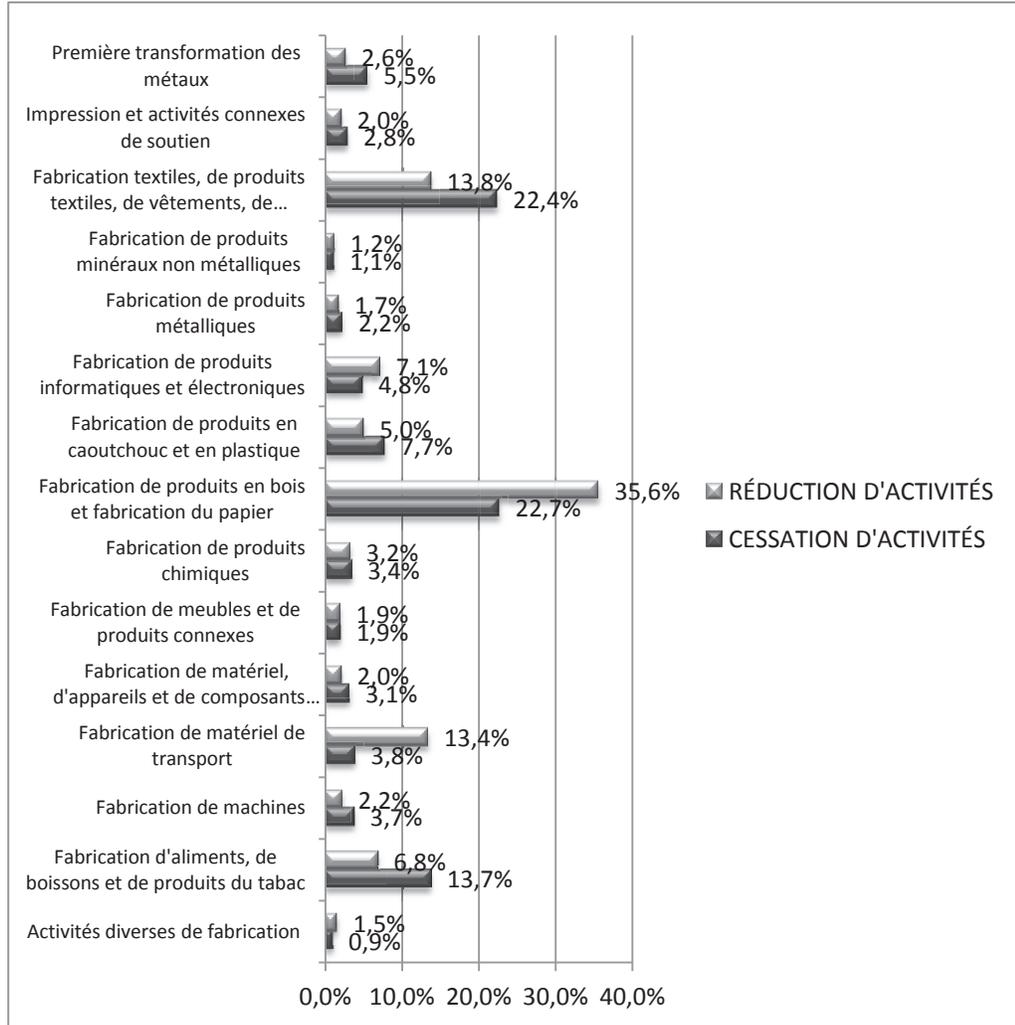
Par ailleurs, la Figure 3.20 illustrant la répartition des emplois perdus selon l'intensité technologique révèle que c'est au sein des industries de faible intensité technologique que les pertes d'emplois découlant d'une fermeture ont été plus prononcées. Dans cette catégorie et dans celle des établissements de moyenne-faible intensité technologique on observe que les pertes d'emplois ont été proportionnellement plus importantes en raison des fermetures qu'en raison des réductions d'activités.

**Figure 3.20: Répartition des emplois perdus dans le secteur manufacturier québécois, selon l'intensité technologique et l'impact sur les activités de l'établissement, 2003-2008 (N=129383)**



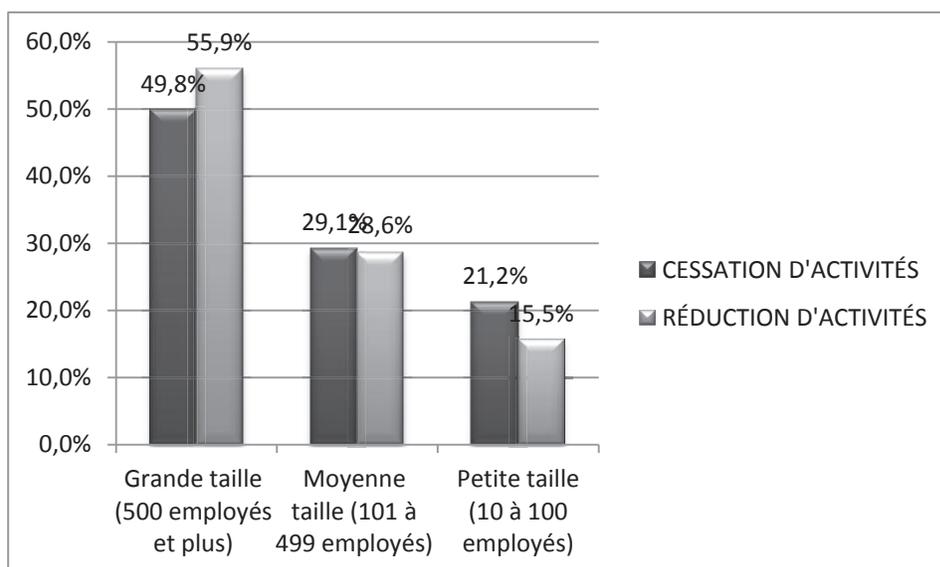
De plus, l'analyse par sous-secteurs SCIAN à la Figure 3.21 révèle que celui du vêtement et du textile ainsi que celui du bois et du papier ont perdu le plus d'emplois en raison de fermetures définitives (respectivement 23,2% et 22,9% de l'ensemble des pertes). Par ailleurs, plus du tiers des emplois perdus suite à une réduction d'activités l'ont été dans le secteur du bois et du papier. Dans le secteur de la fabrication du matériel de transport, les réductions d'activités ont engendré la perte de plus de 3 fois d'emplois (13,4%) que les fermetures (3,8%).

**Figure 3.21: Répartition des emplois perdus dans le secteur manufacturier québécois, selon le sous-secteur de la fabrication et l'impact sur les activités de l'établissement, 2003-2008 (N=129383)**



Enfin, la Figure 3.22 ventile la répartition des pertes d'emplois par catégorie de taille à laquelle appartient l'établissement. On y voit que les pertes d'emplois découlant d'une cessation d'activités ou une réduction sont majoritairement survenues au sein des grands établissements.

**Figure 3.22 : Répartition des emplois perdus dans le secteur manufacturier québécois, selon la taille de l'établissement et l'impact sur les activités de l'établissement, 2003-2008 (N=129383)**



Ces chiffres sur les pertes d'emplois donnent un premier aperçu de la nature des restructurations dans les établissements manufacturiers québécois. Elle indique aussi que plus d'emplois ont été perdus en raison d'une restructuration découlant d'une réduction des activités de l'établissement qu'en raison d'une fermeture. La nature des mises à pied a varié selon les sous-secteurs, les régions, la taille de l'établissement et l'intensité technologique. La prochaine section examine les types de restructurations.

### 3.2.2. Type de restructuration

Ici, nous examinons une seconde dimension de la nature des restructurations survenues. Afin de mieux qualifier la nature des restructurations survenues, l'analyse des événements repérés s'est aussi attardée à classer chacun d'entre eux en fonction de la typologie des formes de restructurations présentée à la section 2.2.2. Comme ce fut le cas précédemment, nous exprimons ces résultats en termes d'événements et d'emplois perdus.

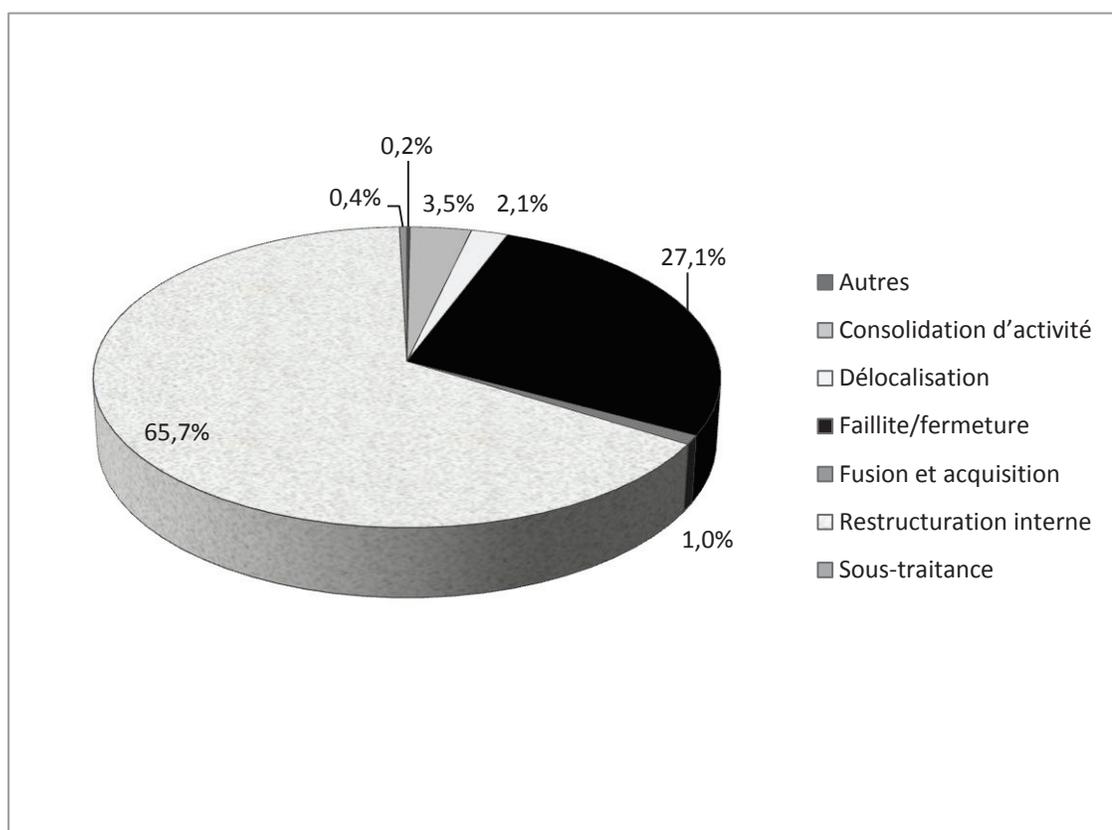
#### A) En termes d'évènements survenus

À la Figure 3.23, on voit que les restructurations internes représentent de loin la forme la plus courante de restructuration (65,7%). Suivent ensuite dans l'ordre les faillites/fermetures (27,1%), les consolidations d'activités (3,5%), les délocalisations (2,1%), les fusions/acquisitions (1,0%), la sous-traitance (0,4%) et les autres types de restructuration (0,2%)<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Cette catégorie résiduelle comprend un incendie qui a causé d'importants dommages à l'usine et deux désastres naturels.

**Figure 3.23: Répartition des événements de restructuration dans le secteur manufacturier québécois, selon le type de restructuration, 2003-2008 (N=1631)**



Selon le Tableau 3.8 qui ventile la forme prise par la restructuration en fonction de l'impact sur les activités de l'établissement, la cessation des activités a été plus fréquente lors de faillites et de fermetures (86,8%), suivi des événements impliquant une consolidation d'activités (7,1%) et ceux impliquant une délocalisation (3,7%). Ces formes de restructuration ont entraîné la quasi-totalité (97,6%) des fermetures d'établissements. En ce qui a trait aux événements de restructuration interne, tous impliquaient par définition une réduction des activités de l'établissement concerné.

**Tableau 3.8 : Répartition des événements de restructuration dans le secteur manufacturier québécois, selon le type de restructuration et l'impact sur les activités de l'établissement, 2003-2008 (N=1631)**

Type de restructuration	Impact sur les activités de l'établissement			
	CESSATION D'ACTIVITÉS	RÉDUCTION D'ACTIVITÉS	Totaux	
Autres		0,4%	0,1%	0,2%
Consolidation d'activité		7,1%	1,9%	3,5%
Délocalisation		3,7%	1,3%	2,1%
Faillite/fermeture		86,8%	0,0%	27,1%
Fusion et acquisition		1,6%	0,7%	1,0%
Restructuration interne		0,0%	95,5%	65,7%
Sous-traitance		0,4%	0,4%	0,4%
<b>Total (en %)</b>		100,0%	100,0%	100,0%
<b>Total (nombre)</b>		509	1122	1631

Penchons-nous maintenant sur l'évolution des différents types de restructuration au cours des années de l'étude. Le Tableau 3.9 met en évidence que les types de restructuration ont évolué différemment. Par exemple, 2008 est l'année où les restructurations internes ont représenté la plus grande proportion des événements recensés, conséquence possible de la crise économique en cours. Pour ce qui est des faillites et des fermetures, leur poids a eu tendance à décroître au cours de la période malgré une remontée en 2006. Soulignons aussi que la proportion d'événements de consolidation d'activités en 2008, se chiffre au même niveau qu'en 2003 mais qu'un sommet fut atteint en 2005. En ce qui a trait aux délocalisations, le plus haut taux est atteint en 2006. Concernant maintenant les fusions et acquisitions, leur proportion fut variable au fil des années, pour se situer entre 0,6% à 1,2% de l'ensemble des restructurations. Pour ce qui est des événements impliquant de la sous-traitance, il n'y en a eu aucun en 2005, 2007 et 2008.

**Tableau 3.9 : Répartition des événements de restructuration dans le secteur manufacturier québécois, par année et par type de restructuration, 2003-2008 (N=1631)**

Type de restructuration	Année de la restructuration						Totaux
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Autres	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%	0,2%
Consolidation d'activité	3,7%	4,4%	4,3%	1,5%	3,2%	4,0%	3,5%
Délocalisation	1,2%	1,9%	1,3%	4,2%	2,0%	1,7%	2,1%
Faillite/fermeture	33,1%	32,0%	27,6%	32,7%	28,0%	17,9%	27,1%
Fusion et acquisition	0,6%	1,0%	0,9%	1,1%	0,9%	1,2%	1,0%
Restructuration interne	60,7%	58,7%	65,9%	58,6%	65,9%	75,2%	65,7%
Sous-traitance	0,6%	1,9%	0,0%	0,8%	0,0%	0,0%	0,4%
<b>Total (en %)</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Total (nombre)</b>	163	206	232	263	343	424	1631

Au Tableau 3.10, on compare les différents types de restructuration en fonction du niveau d'intensité technologique des établissements impliqués. Nous observons encore que la restructuration interne est la forme de restructuration la plus fréquente à travers tous les niveaux d'intensité technologique. Pour leur part, les faillites et fermetures sont plus importantes en proportion dans les industries de faible et de moyenne-faible intensité technologique.

**Tableau 3.10 : Répartition des événements de restructuration dans le secteur manufacturier québécois, en fonction de l'intensité technologique et du type de restructuration, 2003-2008 (N=1631)**

Type de restructuration	Intensification de la technologie				Totaux
	Industries de faible technologie	Industries de moyenne-faible technologie	Industries de moyenne-haute technologie	Industries de haute technologie	
Autres	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%
Consolidation d'activité	4,1%	3,4%	1,0%	2,0%	3,5%
Délocalisation	2,2%	0,8%	2,5%	2,0%	2,1%
Faillite/fermeture	29,4%	32,8%	16,3%	19,2%	27,1%
Fusion et acquisition	0,9%	0,8%	1,5%	1,3%	1,0%
Restructuration interne	62,8%	62,2%	77,8%	74,8%	65,7%
Sous-traitance	0,3%	0,0%	1,0%	0,7%	0,4%
<b>Total (en %)</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Total (nombre)</b>	1158	119	203	151	1631

La forme de restructuration la plus souvent observée dans tous les sous-secteurs d'activités SCIAN est la restructuration interne, suivie de la faillite/fermeture (voir Tableau 3.10). La proportion de restructurations internes a été plus importante dans les industries suivantes : matériel de transport (82,7%), matériel, appareils et composants électriques (82,5%), produits informatiques et électroniques (77,3%), meubles et produits connexes (76,4%), produits chimiques (71,4%), bois et papier (71,6%).

La proportion de faillites et de fermetures a été la plus élevée au sein des industries suivantes : Textiles et vêtements (41,6%), produits de minéraux non métalliques (39,1%), impression (37,9%) et produits métalliques (32,5%).

Les consolidations d'activités ont affecté dans une plus grande proportion les industries de l'impression (13,8%) ainsi que celle des aliments, boissons et produits du tabac (11,7%). Il n'y a eu aucune consolidation d'activités au sein des

industries suivantes : matériel, d'appareils et de composants électriques, les meubles et les produits connexes, les produits métalliques et les produits minéraux non métalliques.

L'industrie la plus touchée par les délocalisations est celle de la Fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques (7,5%). Suit ensuite le sous-secteur de la fabrication de textiles et de vêtements (5,6%). Enfin, la fabrication de produits en caoutchouc et en plastique occupe le troisième rang au chapitre des délocalisations. D'autre part, les sous-secteurs qui ne connurent aucune délocalisation sont les activités diverses de fabrication, la fabrication de meubles et de produits connexes, la fabrication de produits chimiques, la fabrication de produits métalliques, l'impression et la première transformation des métaux.

Les restructurations caractérisées par un recours à la sous-traitance ont été présentes seulement au sein des sous-secteurs des activités diverses de fabrication (6,1%), celui de la machinerie (1,7%), celui des produits informatiques et électroniques (1,1%), celui du matériel de transport (1%) ainsi que celui des produits en bois et du papier (0,8%).

Les industries du bois et du papier ainsi que celles des produits alimentaires furent les seules où l'on retrouve des restructurations classées dans la catégorie « Autres ».

**Tableau 3.11 : Répartition des événements de restructuration dans le secteur manufacturier québécois par sous-secteurs de la fabrication, 2003-2008 (N=1631)**

Type de restructuration	Secteur															Total
	Activités diverses	Aliments, boissons et du tabac	Machines	Matériel de transport	Matériel, appareils et de composants électriques	Meubles et produits connexes	Produits chimiques	Bois et papier	Produits en caoutchouc et en plastique	Produits inform. et électroniques	Produits métalliques	Produits minéraux non métalliques	Textiles, de produits, vêtements	Impression et activités connexes	Première Transform. des métaux	
Autres	0,0%	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%
Consolidation d'activité	3,0%	11,7%	1,7%	1,0%	0,0%	0,0%	3,0%	3,5%	1,1%	0,0%	0,0%	4,3%	3,1%	13,8%	5,4%	3,5%
Délocalisation	0,0%	2,3%	1,7%	1,0%	7,5%	0,0%	0,4%	4,7%	3,4%	0,0%	0,0%	4,3%	5,6%	0,0%	0,0%	2,1%
Faillite/fermeture	27,3%	28,1%	25,4%	13,5%	10,0%	21,8%	23,6%	30,6%	15,9%	32,5%	39,1%	39,1%	41,6%	37,9%	30,4%	27,1%
Fusion et acquisition	3,0%	1,6%	3,4%	1,0%	0,0%	1,8%	0,9%	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,4%	1,8%	1,0%
Restructuration interne	60,6%	54,7%	66,1%	82,7%	82,5%	76,4%	71,6%	61,2%	77,3%	67,5%	52,2%	52,2%	49,7%	44,8%	62,5%	65,7%
Sous-traitance	6,1%	0,8%	1,7%	1,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%
<b>Total (en %)</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Total (nombre)</b>	33	128	59	104	40	55	63	85	88	40	23	286	29	56	1631	

Par ailleurs, le Tableau 3.12 permet de répondre à la question de savoir quelle forme a pris la restructuration au sein de chacune des régions administratives du Québec. Les données montrent que le type de restructuration le plus répandu, quelle que soit la région, est la restructuration interne dont la proportion s'élève à plus de 50% dans chacune des régions. Les plus fortes proportions se retrouvant au Nord-du-Québec (85,7%) et en Abitibi-Témiscamingue (85,2%).

Toujours selon le Tableau 3.11, les faillites et les fermetures d'établissements occupent le deuxième rang dans toutes les régions du Québec. Elles ont été présentes surtout sur la Côte-Nord (44%) et dans le Centre-du-Québec (40,4%). Notons également que sur la Côte-Nord et dans la région de Lanaudière, il n'y a eu que des restructurations internes et des faillites et fermetures d'établissements.

Suivent ensuite les consolidations qui ont surtout touché Laval (10,3%), le Saguenay - Lac-Saint-Jean (9,4%) et l'Estrie (5,4%).

Pour ce qui est des délocalisations, elles ont touché en plus grande proportion la Montérégie (3,8%), Montréal (2,9%) et la Capitale-Nationale (2,8%). Les fusions et acquisitions ont été observées plus fréquemment dans le Bas-Saint-Laurent (4,1%), à Laval (2,6%) et en Outaouais (2%). Enfin, les événements de restructuration caractérisés par la sous-traitance n'ont touché que quatre régions : les Laurentides (2,3%), l'Estrie (1,4%) ainsi que la Montérégie (0,9%) et Montréal (0,3%).

**Tableau 3.12: Répartition des types de restructuration dans le secteur manufacturier québécois selon la région administrative, 2003-2008 (N=1631)**

Type de restructuration	Région administrative														Totaux		
	Abitibi-Témiscamingue	Bas-Saint-Laurent	Capitale-Nationale	Centre-du-Québec	Chaudière-Appalaches	Côte-Nord	Estrie	Gaspésie - Les Îles-de-la-Madeleine	Lanaudière	Laurentides	Laval	Mauricie	Montréal	Nord-du-Québec		Outaouais	Saguenay - Lac-Saint-Jean
Autres	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Consolidation d'activité	0,0%	4,1%	4,2%	3,5%	3,6%	0,0%	5,4%	4,0%	0,0%	1,1%	10,3%	1,8%	2,3%	0,0%	0,0%	0,0%	9,4%
Délocalisation	1,6%	1,4%	2,8%	2,6%	1,4%	0,0%	2,7%	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%	0,9%	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Faillite/fermeture	13,1%	17,6%	36,1%	40,4%	26,6%	44,0%	32,0%	24,0%	35,9%	22,7%	30,8%	29,5%	24,9%	14,3%	26,5%	26,6%	27,1%
Fusion et acquisition	0,0%	4,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	2,6%	1,8%	1,2%	0,0%	2,0%	0,0%	1,0%
Restructuration interne	85,2%	73,0%	56,9%	53,5%	68,3%	56,0%	57,1%	72,0%	64,1%	71,6%	53,8%	66,1%	68,3%	85,7%	71,4%	64,1%	65,7%
Sous-traitance	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	2,3%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%
<b>Total (en %)</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Total (nombre)</b>	<b>61</b>	<b>74</b>	<b>72</b>	<b>114</b>	<b>139</b>	<b>25</b>	<b>147</b>	<b>25</b>	<b>39</b>	<b>88</b>	<b>39</b>	<b>112</b>	<b>235</b>	<b>341</b>	<b>49</b>	<b>64</b>	<b>1631</b>

Le Tableau 3.13 permet d'examiner la répartition des événements de restructuration selon la taille de l'établissement impliqué. On y constate que la restructuration interne est la forme qui a prévalu dans toutes les catégories de taille mais que sa proportion est plus élevée au sein des moyens (71,8%) et des grands établissements (70,4%) que dans les petits (56,9%). Quant aux faillites et aux fermetures, leur fréquence fut plus élevée au sein des petits établissements (38,7%).

Par ailleurs, ce Tableau montre la part importante des consolidations d'activités et des délocalisations au sein des grandes entreprises. En effet, la consolidation toucha en plus grande proportion, les établissements de grande taille (4,6%) et ensuite de moyenne taille (3,3%) alors que la délocalisation a surtout été observée dans les établissements de moyenne (3,7%) et de grande taille (2,3%).

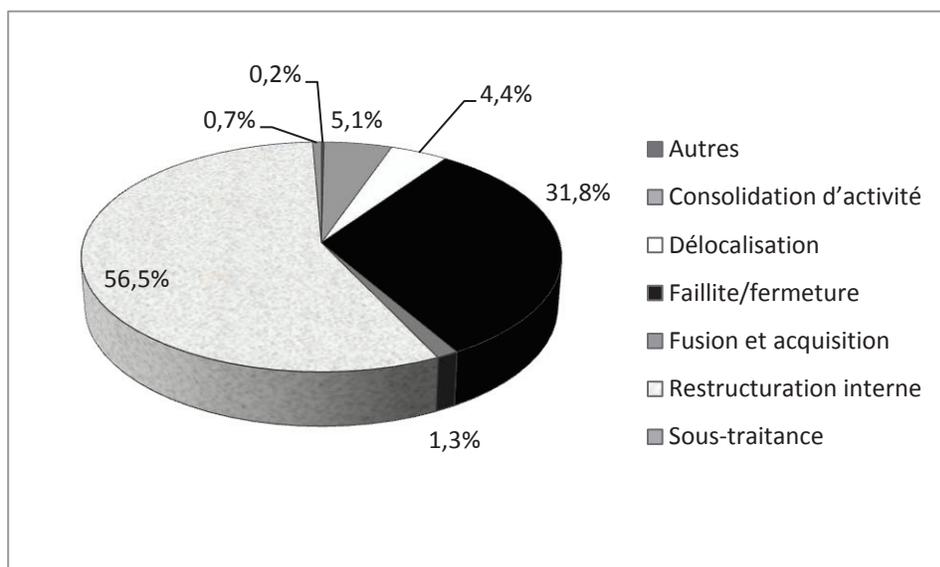
**Tableau 3.13: Types d'événements de restructuration dans le secteur manufacturier québécois selon la taille de l'établissement, 2003-2008 (N=1631)**

Type de restructuration	Taille de l'établissement			Totaux
	Grande taille (500 employés et plus)	Moyenne taille (101 à 499 employés)	Petite taille (10 à 100 employés)	
Autres	0,0%	0,4%	0,2%	0,2%
Consolidation d'activité	4,6%	3,3%	2,6%	3,5%
Délocalisation	2,3%	3,7%	0,7%	2,1%
Faillite/fermeture	21,2%	18,7%	38,7%	27,1%
Fusion et acquisition	1,2%	1,1%	0,7%	1,0%
Restructuration interne	70,4%	71,8%	56,9%	65,7%
Sous-traitance	0,2%	0,9%	0,3%	0,4%
<b>Total (en %)</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Total (nombre)</b>	565	454	612	1631

## B) En termes d'emplois perdus

De toute évidence, tel que l'illustre la Figure 3.24, au sein du secteur manufacturier, la restructuration interne est de loin le type de restructuration qui a engendré le plus de pertes d'emplois au cours de la période étudiée. Plus de la moitié des pertes d'emplois (56,5%) ont été le résultat de ce type de restructuration. Les faillites et les fermetures (31,8%), la consolidation d'activités (5,1%), la délocalisation (4,4%), les fusions et les acquisitions (1,3%), la sous-traitance (0,7%), et les restructurations autres suivent (0,2%).

**Figure 3.24: Répartition des emplois perdus dans le secteur manufacturier québécois, par type de restructuration, 2003-2008 (N=129383)**



Conformément à ce qui a été constaté plus haut concernant les événements, les réductions d'activités ont engendrées plus de pertes d'emplois que les cessations complètes d'activités comme le montre le Tableau 3.13. Comme on pouvait s'y attendre, les pertes d'emplois dues aux fermetures sont le résultat surtout des faillites et des fermetures d'établissements (80,5%) alors que les pertes d'emplois dues aux réductions d'activités sont surtout le résultat des restructurations internes (93,4%). Les fusions et les acquisitions (1,3%) ainsi que la sous-traitance (0,7%)

ont eu un poids mineur dans les pertes d'emplois, peu importe que ce soit pour cause de réduction ou de cessation des activités de l'établissement.

Par ailleurs, pour ce qui est des fermetures, les consolidations d'activités et les délocalisations viennent respectivement au 2<sup>e</sup> (10,1%) et au 3<sup>e</sup> rang (6,3%) au chapitre des emplois perdus après les faillites/fermetures. En ce qui concerne les réductions d'activités, après les restructurations internes, viennent les délocalisations (3,1%) et les consolidations (1,9%)

**Tableau 3.14: Répartition des pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois selon le type de restructuration et l'impact sur les activités de l'établissement, 2003-2008 (N=129383)**

Type de restructuration	Impact sur les activités dans l'établissement		
	CESSATION D'ACTIVITÉS	RÉDUCTION D'ACTIVITÉS	Totaux
Autres	0,3%	0,1%	0,2%
Consolidation d'activité	10,1%	1,9%	5,1%
Délocalisation	6,3%	3,1%	4,4%
Faillite/fermeture	80,5%	0,0%	31,8%
Fusion et acquisition	2,7%	0,5%	1,3%
Restructuration interne	0,0%	93,4%	56,5%
Sous-traitance	0,2%	1,0%	0,7%
<b>Total (en %)</b>	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Total (nombre)</b>	51137	78246	129383

Pour tous les types de restructuration, le Tableau 3.15 nous montre que la proportion des pertes d'emplois a été variable au fil des années, sans tendance précise dans la plupart des cas. Le sommet dans la proportion des pertes d'emplois associées à chacun des types de restructuration a été atteint à différentes années : en 2008, pour les restructurations internes (64,8%) ; en 2003 pour les consolidations d'activités (9,2%) et les faillites et les fermetures (42,2%) ;

en 2004 pour les délocalisations (10%) et la sous-traitance (3,8%) ; en 2006, pour les autres restructurations (1,5%) et les fusions et acquisitions (3,1%).

**Tableau 3.15: Répartition des pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois par type de restructuration et par année, 2003-2008 (N=129383)**

Type de restructuration	Année de la restructuration						Totaux
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Autres	0,0%	0,0%	0,0%	1,5%	0,0%	0,0%	0,2%
Consolidation d'activité	9,2%	6,1%	6,8%	0,7%	4,3%	5,0%	5,1%
Délocalisation	0,7%	10,0%	1,4%	6,5%	2,1%	4,9%	4,4%
Faillite/fermeture	42,2%	30,9%	28,8%	35,2%	37,6%	23,2%	31,8%
Fusion et acquisition	0,5%	0,6%	0,4%	3,1%	0,8%	2,1%	1,3%
Restructuration interne	47,1%	48,7%	62,5%	52,5%	55,2%	64,8%	56,5%
Sous-traitance	0,3%	3,8%	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,7%
<b>Total (en %)</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Total (nombre)</b>	14409	19246	16589	17098	27329	34712	129383

Au Tableau 3.16, on voit que les pertes d'emplois attribuables aux restructurations internes sont les plus importantes en proportion au sein des industries de moyenne-haute (68%) et de haute technologie (62%). Bien qu'également touchés par des restructurations internes, les industries de faible et de moyenne-faible technologie ont connu des proportions de pertes d'emplois attribuables à des faillites et fermetures relativement élevées (respectivement 33,1% et 44,5%). En ce qui a trait à la consolidation, les taux les plus élevés furent au sein d'activités fut plus élevée au sein des industries de moyenne-faible et de faible technologie (respectivement 7,7% et 6,3%). Les industries de haute-technologie ont connu la part des pertes d'emplois occasionnées par les délocalisations (7%) la plus importante. Enfin, les industries de moyenne-haute technologie affichent la proportion la plus élevée de pertes d'emplois attribuables à la sous-traitance (3,2%).

**Tableau 3.16: Répartition des pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois par type de restructuration et intensité technologique, 2003-2008 (N=129383)**

Type de restructuration	Intensification de la technologie				Totaux
	1.Industries de faible technologie	2.Industries de moyenne-faible technologie	3.Industries de moyenne-haute technologie	4.Industries de haute technologie	
Autres	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%
Consolidation d'activité	6,3%	7,7%	0,9%	1,8%	5,1%
Délocalisation	4,5%	0,4%	3,9%	7,0%	4,4%
Faillite/fermeture	33,1%	44,5%	22,4%	27,9%	31,8%
Fusion et acquisition	1,5%	0,3%	1,5%	0,7%	1,3%
Restructuration interne	54,2%	47,1%	68,0%	62,0%	56,5%
Sous-traitance	0,2%	0,0%	3,2%	0,6%	0,7%
<b>Total (en %)</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Total (nombre)</b>	89063	8788	19222	12310	129383

Au Tableau 3.16, les pertes d'emplois de toutes les industries sont attribuables dans une plus grande proportion aux restructurations internes à l'exception des industries de fabrication des aliments et boissons, du textile et du vêtement et de la première transformation des métaux où ce furent les faillites et fermetures. Ces résultats contrastent avec ceux obtenus en regard des événements de restructurations par sous-secteur (voir Tableau 3.10), où la restructuration interne est le type de restructuration qui prévaut dans tous les secteurs. De plus, les plus grandes proportions des pertes d'emplois associées à cette forme de restructuration ont été observées au sein des industries de matériel de transport (79,3%), des industries du bois et du papier (69,3%) ainsi que celles des produits informatiques et électroniques (64,9%) et du meuble (60,3%).

D'autre part, c'est seulement au sein de l'industrie de l'impression que la consolidation d'activités a occasionné la plus grande proportion de pertes

d'emplois (25%). La première transformation des métaux et la fabrication de textiles et de vêtements suivent (respectivement 12,4% et 8,34%).

Les pertes d'emplois occasionnées par les délocalisations ont été recensées dans une plus grande proportion au sein du sous-secteur de la fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques (19,9%), des produits en caoutchouc et en plastique (12,3%) et des industries du textile et du vêtement (12,2%).

Quant aux fusions et aux acquisitions, les pertes d'emplois imputables à cette forme de restructuration se retrouvent dans une plus grande proportion au sein des industries du meuble (14%) et les activités diverses de fabrication (7,1%).

Enfin, la sous-traitance a occasionnée des pertes d'emplois dans une plus grande proportion au sein du sous-secteur des activités diverses de fabrication (7%), suivi de celui du matériel de transport (4,8%).

**Tableau 3.17: Répartition des pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois par type de restructuration et sous-secteurs, 2003-2008 (N=129383)**

Type de restructuration	Secteurs														Total
	Activités diverses de fabrication	Fabrication d'aliments, de boissons et de produits du tabac	Fabrication de machines	Fabrication de matériel de transport	Fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques	Fabrication de meubles et de produits connexes	Fabrication de produits chimiques	Fabrication de produits en bois et fabrication du papier	Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	Fabrication de produits informatiques et électroniques	Fabrication de produits métalliques	Fabrication de produits minéraux non métalliques	Fabrication de textiles, de vêtements, de produits en cuir et de produits analogues	Impression et activités connexes de soutien	
Autres	0,0%	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Consolidation d'activité	5,1%	11,0%	1,7%	0,8%	0,0%	0,0%	2,4%	7,6%	0,4%	0,4%	0,0%	5,5%	8,4%	25,0%	12,4%
Délocalisation	0,0%	1,5%	2,9%	0,1%	19,9%	0,0%	0,3%	12,3%	10,8%	0,2%	0,0%	2,1%	12,2%	0,0%	0,0%
Faillite/fermeture	23,6%	45,3%	44,0%	14,2%	30,1%	25,7%	25,7%	36,6%	22,7%	46,2%	37,9%	41,3%	41,3%	22,7%	45,6%
Fusion et acquisition	7,1%	0,6%	5,5%	0,8%	0,0%	14,0%	1,9%	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	0,5%
Restructuration interne	57,2%	40,5%	45,5%	79,3%	50,0%	60,3%	69,3%	43,5%	64,9%	53,8%	54,5%	54,5%	38,1%	51,3%	41,5%
Sous-traitance	7,0%	0,1%	0,5%	4,8%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%
Total général	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	1664	12350	3617	12416	3189	2503	39432	7845	8032	2469	1463	22218	3051	4856	129383

Au Tableau 3.18, le portrait des pertes d'emplois par région montre que l'ensemble des régions enregistrèrent une proportion de pertes d'emplois occasionnées par la restructuration interne plus élevée que celles occasionnées par d'autres formes de restructuration, à l'exception du Centre-du-Québec et de l'Estrie où ce furent les faillites et fermetures. Encore une fois, ces résultats ne concordent pas avec ceux obtenus au regard aux événements de restructuration par région administrative du Québec (voir Tableau 3.11). C'est en Abitibi-Témiscamingue (87%), dans le Nord-du-Québec (83,9%), dans le Bas-Saint-Laurent (78%) et dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (71,1%) que la restructuration interne a occasionné des pertes d'emplois dans une plus grande proportion.

Du côté des faillites et des fermetures, soulignons leur part importante dans les pertes d'emplois de la région du Centre-du-Québec et de la Capitale-Nationale, où plus de 40% de celles-ci leur sont attribuables (respectivement 47,6% et 42,1%). Les faillites et fermetures ont atteint des proportions notables en Estrie (39,6%), au Saguenay-Lac-St-Jean (39,5%) et dans Chaudière-Appalaches (38,4%).

Quant aux consolidations d'activités, Laval (18,1%), l'Estrie (12,2%) et la Montérégie (8,3%) connurent des proportions plus élevées de pertes d'emplois attribuables à cette forme de restructuration.

En ce qui a trait aux délocalisations, le Centre-du-Québec (16,6%) et la région de la Capitale-Nationale (13,9%) eurent des taux de pertes d'emplois plus élevés en raison de ce type de restructuration que les autres régions.

Pour les fusions et acquisitions, nous pouvons observer que la part des pertes d'emplois associées à ce type de restructuration a été plus importante dans la région de Laval (14,7%) en comparaison à ce qui est observable dans les autres régions administratives.

**Tableau 3.18: Répartition des pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois, par type de restructuration et région administrative  
2003-2008 (N=129383)**

Type de restructuration	Région administrative														Total				
	Abitibi-Témiscamingue	Bas-Saint-Laurent	Capitale-Nationale	Centre-du-Québec	Chaudière-Appalaches	Côte-Nord	Estrie	Gaspésie – Les Îles-de-la-Madeleine	Lanaudière	Laurentides	Laval	Mauricie	Montérégie	Montréal		Nord-du-Québec	Outaouais	Saguenay - Lac-Saint-Jean	
Autres	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%
Consolidation d'activité	0,0%	1,6%	1,6%	2,1%	5,2%	0,0%	12,2%	4,7%	0,0%	2,6%	18,1%	1,9%	8,3%	5,6%	0,0%	0,0%	0,0%	4,7%	5,1%
Délocalisation	2,2%	0,8%	13,9%	16,6%	5,1%	0,0%	2,6%	0,0%	0,0%	0,0%	4,5%	1,2%	4,5%	5,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,4%
Faillite/fermeture	10,8%	14,6%	42,1%	47,6%	38,4%	33,2%	39,6%	24,3%	31,7%	31,6%	30,6%	28,3%	28,4%	29,4%	16,1%	37,9%	39,5%	31,8%	31,8%
Fusion et acquisition	0,0%	4,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	14,7%	5,2%	1,2%	0,7%	0,0%	0,6%	0,0%	0,0%	1,3%
Restructuration interne	87,0%	78,0%	42,4%	33,8%	51,3%	66,8%	38,8%	71,1%	68,3%	61,2%	32,1%	63,5%	56,7%	58,9%	83,9%	61,5%	55,7%	56,5%	56,5%
Sous-traitance	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%	0,0%	0,0%	1,8%	0,0%	0,0%	0,2%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%
<b>Total (en %)</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Total (nombre)</b>	<b>5589</b>	<b>4065</b>	<b>5121</b>	<b>7477</b>	<b>11601</b>	<b>2714</b>	<b>11222</b>	<b>1818</b>	<b>2397</b>	<b>6445</b>	<b>2376</b>	<b>10339</b>	<b>18400</b>	<b>30801</b>	<b>932</b>	<b>3081</b>	<b>5005</b>	<b>5005</b>	<b>129383</b>

Les pertes d'emplois associées à la sous-traitance touchèrent dans une plus grande proportion l'Estrie (5,6%) et les Laurentides (1,8%). Les deux autres régions qui connurent des pertes d'emplois en raison de ce type de restructuration furent Montréal et la Montérégie, dans des proportions moindres (0,2%).

Au Tableau 3.19, on constate sans surprise que la restructuration interne est le type de restructuration qui a occasionné la plus grande part des pertes d'emplois dans toutes les catégories de taille d'établissement. Soulignons cependant que ces proportions de pertes d'emplois furent plus élevées au sein des grands (59,3%) et moyens établissements (55,2%) que dans les petits (50,3%). Dans le cas des délocalisations, des consolidations d'activités et de la sous-traitance, les établissements de grande et de moyenne taille ont également eu des pertes d'emplois en proportion plus grande que les petits. En revanche, les pertes d'emplois en raison de faillites et de fermetures ont été plus élevées au sein des petits établissements (43,4%) par rapport à celles observées dans les moyens (32,7%) et grands établissements (26,8%).

**Tableau 3.19: Répartition des pertes d'emplois dans le secteur manufacturier québécois, par type de restructuration et taille de l'établissement, 2003-2008 (N=129383)**

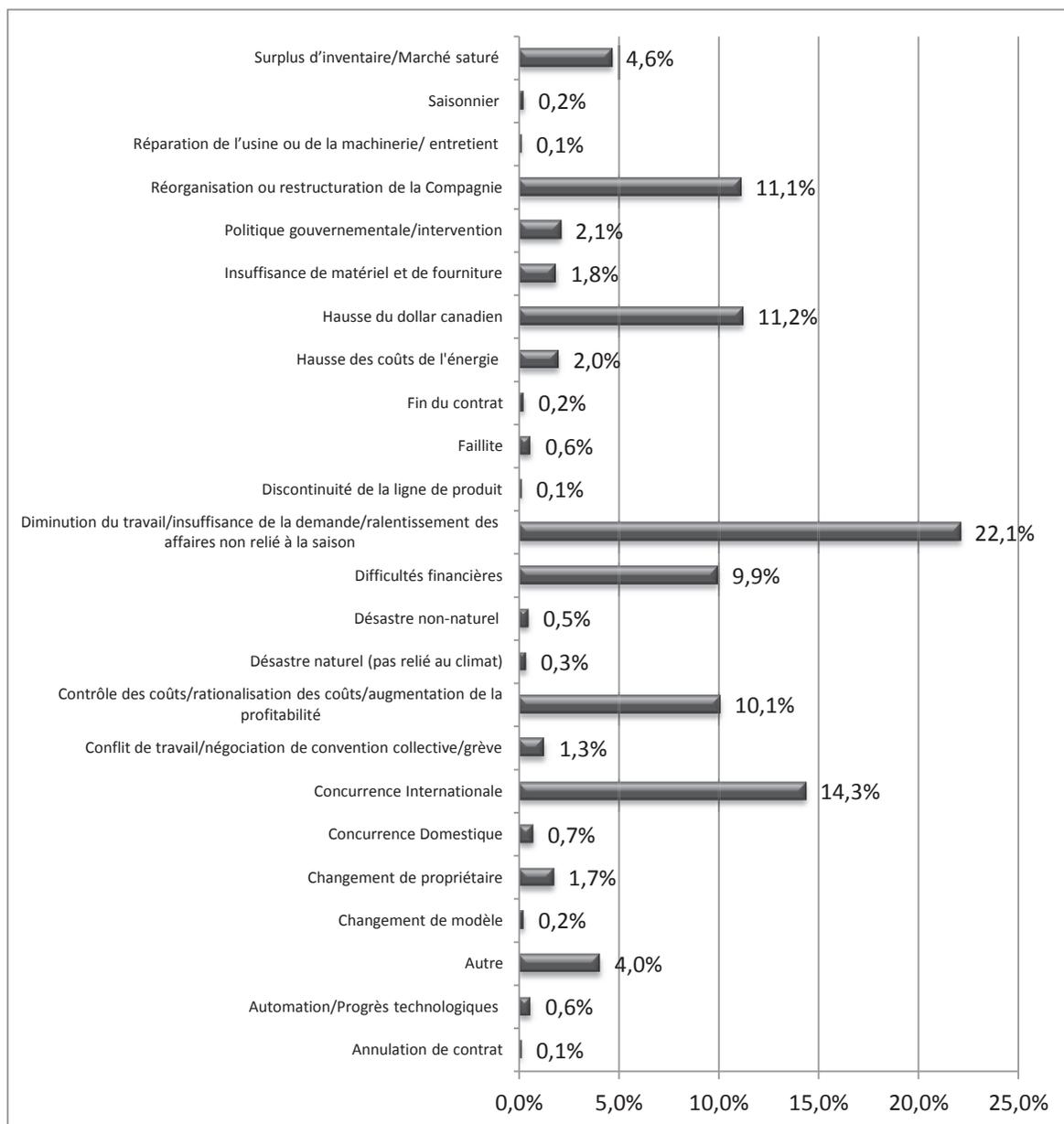
Type de restructuration	Taille de l'établissement			Totaux
	Grande taille (500 employés et plus)	Moyenne taille (101 à 499 employés)	Petite taille (10 à 100 employés)	
Autres	0,0%	0,5%	0,4%	0,2%
Consolidation d'activité	6,2%	4,2%	3,5%	5,1%
Délocalisation	5,3%	4,9%	0,6%	4,4%
Faillite/fermeture	27,1%	32,7%	44,7%	31,8%
Fusion et acquisition	1,3%	1,9%	0,4%	1,3%
Restructuration interne	59,3%	55,2%	50,3%	56,5%
Sous-traitance	0,9%	0,6%	0,2%	0,7%
Total (en %)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Total (nombre)	69182	37265	22936	129383

### 3.2.3. Raisons de la restructuration

Dans cette dernière section, nous présentons les résultats de la compilation systématique des causes et des motifs donnés aux événements de restructuration d'entreprise dans le secteur manufacturier. En dépit de nos efforts de repérage de l'information, nous n'avons pas été en mesure de trouver les justifications pour l'ensemble des événements. Nous avons ainsi pu identifier les motifs de restructuration pour 654 événements sur 1631, ce qui représente 40,1% de tous les événements recensés. Puisque les restructurations sont susceptibles d'être justifiées par plus d'un motif, nous avons recensé jusqu'à 3 motifs par événement pour un grand total de 865 motifs. Par ailleurs, nous avons choisi dans cette section de présenter les résultats seulement en termes d'événements qui nous semblait l'unité d'analyse la plus appropriée.

La Figure 3.25 montre que l'insuffisance de la demande (22,1%), la concurrence internationale (14,3%), la hausse de la valeur du dollar canadien (11,2%), la réorganisation interne de l'entreprise (11,1%), la rationalisation des coûts visant une augmentation de la profitabilité (10,1%) ainsi que les difficultés financières (9,9%) sont les motifs principaux donnés par les employeurs. Ces motifs représentent près de 80% des motifs identifiés.

**Figure 3.25 : Raisons justifiant les restructurations dans le secteur manufacturier québécois, 2003-2008 (N=865)**



Dans les prochains tableaux, nous avons fait des regroupements parmi les motifs qui étaient recensés afin de faciliter l'analyse des différentes ventilations qui sont présentées (année, sous-secteurs, taille de l'établissement). Au Tableau 3.20, on

voit (1<sup>ère</sup> colonne) les 6 regroupements faits à partir des 24 motifs de la grille d'analyse des événements.

**Tableau 3.20: Regroupements des raisons justifiant les restructurations dans le secteur manufacturier québécois, 2003-2010 (N=865)**

<b>Insuffisance de la demande</b>	Diminution du travail/insuffisance de la demande/ralentissement des affaires non relié à la saison	22,1%
	Surplus d'inventaire/Marché saturé	4,6%
	Fin du contrat	0,2%
	Saisonnier	0,2%
	Annulation de contrat	0,1%
	<b>Total :</b>	<b>27,3%</b>
<b>Concurrence</b>	Concurrence Domestique	0,7%
	Concurrence Internationale	14,3%
	<b>Total :</b>	<b>15,0%</b>
<b>Difficultés financières</b>	Difficultés financières	9,9%
	Faillite	0,6%
	<b>Total :</b>	<b>10,5%</b>
<b>Décisions stratégiques</b>	Réorganisation ou restructuration de la Compagnie	11,1%
	Réparation de l'usine ou de la machinerie/ entretien	0,1%
	Discontinuité de la ligne de produit	0,1%
	Contrôle des coûts/rationalisation des coûts/augmentation de la profitabilité	10,1%
	Changement de propriétaire	1,7%
	Changement de modèle	0,2%
	Automation/Progrès technologiques	0,6%
<b>Total :</b>	<b>23,9%</b>	
<b>Facteurs contextuels</b>	Désastre naturel (pas relié au climat)	0,3%
	Désastre non-naturel	0,5%
	Politique gouvernementale/intervention	2,1%
	Conflit de travail/négociation de convention collective/grève	1,3%
	Hausse des coûts de l'énergie	2,0%
	Hausse du dollar canadien	11,2%
	Insuffisance de matériel et de fourniture	1,8%
	<b>Total :</b>	<b>19,2%</b>
<b>Autre</b>	Autre	4,0%
	<b>Total :</b>	<b>4,0%</b>
	<b>Grand Total</b>	<b>100,0%</b>

Pour les motifs de la restructuration, le Tableau 3.21 nous montre une variabilité au fil des années, sans tendance précise dans la plupart des cas. Nous voyons par ailleurs, la proportion plus élevée des restructurations motivées par une décision stratégique en 2003, 2005 et 2007. La concurrence a pour sa part été le motif le plus souvent invoqué en 2004, les facteurs contextuels en 2006 et l'insuffisance de la demande en 2008 qui, dans ce dernier cas, s'explique possiblement par la crise économique.

**Tableau 3.21: Répartition des motifs de la restructuration dans le secteur manufacturier québécois, par année, 2003-2008 (N=865)**

Motifs	Année de la restructuration						Totaux
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Autre	1,2%	2,5%	3,2%	2,1%	3,3%	7,5%	4,0%
Concurrence	20,2%	29,6%	18,1%	19,0%	14,4%	5,9%	15,0%
Décisions stratégiques	29,8%	21,0%	38,3%	16,2%	27,8%	18,8%	23,9%
Difficultés financières	19,0%	8,6%	7,4%	8,5%	11,0%	10,2%	10,5%
Facteurs contextuels	4,8%	17,3%	13,8%	31,0%	21,5%	18,0%	19,2%
Insuffisance de la demande	25,0%	21,0%	19,1%	23,2%	22,0%	39,6%	27,3%
Total (en %)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Total (nombre)	84	81	94	142	209	255	865

Au sujet de la répartition des motifs en fonction de l'intensité technologique, le Tableau 3.22 montre que, pour les industries de haute technologie, les décisions stratégiques ont constitué de loin le premier motif des événements de restructuration. Pour toutes les autres catégories, l'insuffisance de la demande vient au premier rang des motifs invoqués.

**Tableau 3.22: Répartition des motifs de la restructuration dans le secteur manufacturier québécois, par intensité technologique, 2003-2008 (N=865)**

Motifs	Intensification de la technologie				Totaux
	1.Industries de faible technologie	2.Industries de moyenne-faible technologie	3.Industries de moyenne-haute technologie	4.Industries de haute technologie	
Autre	4,2%	5,4%	2,7%	2,7%	4,0%
Concurrence	16,7%	17,9%	6,7%	6,8%	15,0%
Décisions stratégiques	21,1%	14,3%	32,0%	48,6%	23,9%
Difficultés financières	9,7%	16,1%	13,3%	10,8%	10,5%
Facteurs contextuels	20,2%	17,9%	12,0%	18,9%	19,2%
Insuffisance de la demande	28,2%	28,6%	33,3%	12,2%	27,3%
Total (en %)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Total (nombre)	660	56	75	74	865

En ce qui concerne les motifs soulevés dans les différents sous-secteurs, selon le Tableau 3.23, pour 5 des 15 sous-secteurs, la prise d'une décision stratégique a été avancée le plus souvent comme motif des restructurations : Activités diverses de fabrication, Impression et activités connexes de soutien (50% dans les deux cas); produits chimiques, produits informatiques et électroniques (48,6%); et aliments, boissons et produits du tabac (41,2%). Ce motif est *ex aequo* avec l'insuffisance de la demande au sein de la fabrication de produits en caoutchouc et en plastique (37,1%) et avec la concurrence au sein de la fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques (33,3%).

Tableau 3.23: Répartition des motifs de la restructuration dans le secteur manufacturier québécois, 2003-2008 (N=865)

Motifs	Secteurs														Total	
	Activités diverses de fabrication	Fabrication d'aliments, de boissons et de produits du tabac	Fabrication de machines	Fabrication de matériel de transport	Fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques	Fabrication de meubles et de produits connexes	Fabrication de produits chimiques	Fabrication de produits en bois et fabrication du papier	Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	Fabrication de produits informatiques et électroniques	Fabrication de produits métalliques	Fabrication de produits minéraux non métalliques	Fabrication textiles, de produits textiles, de vêtements, de produits en cuir et de produits analogues	Impression et activités connexes de soutien		Première transformation des métaux
Autre	0,0%	3,9%	3,8%	2,5%	0,0%	2,7%	5,5%	0,0%	0,0%	2,7%	0,0%	0,0%	1,3%	10,0%	8,6%	4,0%
Concurrence	20,0%	13,7%	0,0%	5,0%	33,3%	8,1%	3,0%	0,0%	0,0%	5,4%	20,0%	27,3%	51,3%	0,0%	14,3%	15,0%
Décisions stratégiques	50,0%	41,2%	30,8%	32,5%	33,3%	48,6%	24,0%	37,1%	48,6%	48,6%	0,0%	18,2%	7,9%	50,0%	17,1%	23,9%
Difficultés financières	20,0%	9,8%	26,9%	7,5%	0,0%	10,8%	9,6%	20,0%	10,8%	10,8%	40,0%	27,3%	10,5%	30,0%	5,7%	10,5%
Facteurs contextuels	0,0%	13,7%	3,8%	17,5%	11,1%	18,9%	16,6%	5,7%	18,9%	18,9%	10,0%	9,1%	15,8%	10,0%	22,9%	19,2%
Insuffisance de la demande	10,0%	17,6%	34,6%	35,0%	22,2%	10,8%	41,3%	37,1%	13,5%	13,5%	30,0%	18,2%	13,2%	0,0%	31,4%	27,3%
<b>Total (en %)</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Total (nombre)</b>	10	51	26	40	9	27	375	35	37	10	11	152	10	35	865	

De plus, nos résultats montrent la part importante de l'insuffisance de la demande comme motif des restructurations dans les sous-secteurs de la fabrication de produits en bois et fabrication du papier (41,3%), de matériel de transport (35%), de machines (34,6%) et la première transformation des métaux (31,4%).

Les difficultés financières furent citées comme motifs premier au sein de la fabrication de produits métalliques (40%). Ce motif occupe le premier rang et est à égalité avec la concurrence au sein de la fabrication de produits minéraux non métalliques (27,3%).

Le Tableau 3.23, montre aussi l'importance de la concurrence dans les sous-secteurs composé des fabricants de textile et de vêtement (51,3%). Soulignons, que cette raison touche aussi grandement la fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques (33,3%) et de produits minéraux non métalliques (27,3%).

Enfin, toujours selon le Tableau 3.23, c'est au sein du sous-secteur de la fabrication de meubles et de produits connexes que les facteurs contextuels occupent le premier rang (37%).

En ce qui concerne la taille de l'établissement, le Tableau 3.24 montre la part des décisions stratégiques comme motif de restructuration au sein des établissements de petite taille (33,9%). En ce qui a trait aux établissements de moyenne et de grande taille, c'est l'insuffisance de la demande qui a été le motif premier de la restructuration.

**Tableau 3.24: Répartition des motifs de la restructuration dans le secteur manufacturier québécois, par taille d'établissement, 2003-2008 (N=865)**

Motifs	Taille de l'établissement			Totaux
	Petite taille (10 à 100 employés)	Moyenne taille (101 à 499 employés)	Grande taille (500 employés et plus)	
Autre	3,9%	4,6%	3,7%	<b>4,0%</b>
Concurrence	8,8%	19,1%	22,4%	<b>15,0%</b>
Décisions stratégiques	33,9%	15,8%	14,0%	<b>23,9%</b>
Difficultés financières	7,1%	12,9%	14,5%	<b>10,5%</b>
Facteurs contextuels	18,5%	19,9%	19,6%	<b>19,2%</b>
Insuffisance de la demande	27,8%	27,8%	25,7%	<b>27,3%</b>
Total (en %)	100,0%	100,0%	100,0%	<b>100,0%</b>
Total (nombre)	410	241	214	<b>865</b>

En somme, compte tenu du particularisme des industries, elles n'ont pas été frappées par des restructurations justifiées de la même manière. La prochaine section présente les faits saillants du chapitre qui s'achève.

### 3.3 Faits saillants

#### Ampleur des restructurations:

- Entre 2003 et 2008, les 1 631 événements de restructurations recensés ont entraîné une perte brute de 129 383 emplois.
- Les restructurations ont touché 1 100 établissements manufacturiers : les trois quarts d'entre eux n'ont connu qu'un seul événement alors que l'autre quart en a connu plus d'un durant la période étudiée.

- Plus des deux tiers de ces évènements de restructurations impliquaient une réduction partielle des opérations de l'établissement tandis que les autres, 509 évènements, impliquaient une cessation des activités (fermetures).
- 78 246 pertes d'emplois, soit (60,5%), l'ont été dans le cadre de la réduction des activités de l'établissement tandis que 51 137 emplois (39,5%) ont été perdus suite à une fermeture définitive de l'établissement.
- Montréal et la Montérégie sont les régions qui ont le plus été touchées par les évènements de restructuration, les pertes d'emplois et les fermetures d'établissements.
- Les restructurations dans le secteur manufacturier québécois ont frappé davantage les industries à faible intensité technologique.
- Le sous-secteur du papier et du bois a connu le plus grand nombre d'évènements de restructurations. Ce sous-secteur a aussi subi les pertes d'emplois les plus importantes avec environ 31% de l'ensemble, suivi par le sous-secteur du textile et du vêtement (17,2%). Ces industries se partagent un peu moins de la moitié des fermetures d'établissements.
- Les petits établissements ont en proportion connu le plus d'évènements de restructuration et de fermetures. Même si des pertes d'emplois ont été observées dans les établissements de toutes les tailles, la plus grande part est le fait des établissements de grande taille.

### Nature des restructurations:

- La cessation des activités de l'établissement a été plus fréquente à l'occasion de faillites/fermetures (86,8%), suivi des événements impliquant une consolidation d'activités (7,1%) et de ceux impliquant une délocalisation (3,7%).
- Les restructurations internes représentent de loin la forme la plus courante de restructuration (65,7%). Suivent ensuite les faillites/fermetures (27,1%), les consolidations d'activités (3,5%), les délocalisations (2,1%), les fusions/acquisitions (1,0%), la sous-traitance (0,4%) et les restructurations autres (0,2%).
- Dans tous les sous-secteurs d'activités et à travers tous les niveaux d'intensité technologique, les différentes années, les régions et les différentes tailles d'établissements, les événements de restructuration ont pris le plus souvent la forme d'une restructuration interne. Ce type de restructuration est d'ailleurs celui qui a engendré le plus de pertes d'emplois au cours de la période de l'étude.

### Motifs de la restructuration:

- L'insuffisance de la demande (22,1%), la concurrence internationale (14,3%), la hausse de la valeur du dollar canadien (11,2%), la réorganisation interne de l'entreprise (11,1%), la rationalisation des coûts visant une augmentation de la profitabilité (10,1%) ainsi que les difficultés financières (9,9%) sont les motifs principaux donnés par les employeurs.

- Il y eu une variabilité au fil des années au chapitre des motifs de la restructuration sans tendance précise mais on observe le poids plus élevé des décisions stratégiques comme motif de la restructuration en 2003, 2005 et 2007. L'insuffisance de la demande fut le motif premier de la restructuration en 2008, ce qui coïncide avec la crise économique.
- Pour toutes les catégories d'intensité technologique, l'insuffisance de la demande vient en premier rang des motifs soulevés, à l'exception des industries de haute technologie au sein desquelles les décisions stratégiques furent le premier motif de restructuration invoqué.
- L'insuffisance de la demande fut citée dans une plus grande proportion comme motif des restructurations dans les sous-secteurs de la fabrication de produits en bois et fabrication du papier (41,3%), de matériel de transport (35%), de machines (34,6%) et la première transformation des métaux (31,4%). La concurrence a été le motif le plus important au sein des sous-secteurs composés des fabricants de textile et de vêtement (51,3%). Les décisions stratégiques a été soulevé dans une plus grande proportion comme motif premier de la restructuration au sein des établissements de petite taille (33,9%). C'est l'insuffisance de la demande qui fut cité en premier rang des motifs des restructurations au sein des établissements de moyenne et de grande taille.

Dans ce chapitre, nous avons brossé un portrait de la restructuration du secteur manufacturier québécois entre 2003 et 2008. Tout d'abord, nous avons présenté l'ampleur de la restructuration du secteur manufacturier en termes d'évènements recensés et d'emplois perdus. Ensuite, nous nous sommes attardés sur la nature des restructurations survenues dans les établissements, en présentant les différentes formes qu'elles ont prises et les raisons les justifiant. Dans le but de

bien cerner leurs implications, nous proposons au chapitre suivant une analyse et une discussion des résultats de la recherche.

## CHAPITRE 4 : ANALYSE ET MISE EN PERSPECTIVE DES RÉSULTATS

---

Ce chapitre se divise en trois sections. La première présente l'analyse des résultats exposés au chapitre précédent, la seconde met en perspective ces résultats tandis que la troisième discute de questions qu'ils soulèvent.

### **4.1. ANALYSE DES RÉSULTATS**

L'analyse présentée dans cette section a été structurée de manière à apporter des éléments de réponse à notre question de recherche (section 1.1) : Quelles sont l'ampleur et la nature des restructurations impliquant des licenciements collectifs dans les établissements du secteur manufacturier au Québec entre 2003 et 2008? Afin d'y répondre de manière plus précise, nous avons posé dans la problématique (voir section 1.4) les questions suivantes : 1) Quelle est l'ampleur des restructurations dans les établissements des différents sous-secteurs de la fabrication à travers les régions administratives du Québec? 2) Quelles formes ont prises ces restructurations dans le secteur manufacturier au Québec?

#### **4.1.1 Ampleur des restructurations**

L'ampleur des restructurations dans le secteur manufacturier québécois peut être décrite à partir des différents indicateurs employés dans notre recherche. En gros, son ampleur est la suivante : 1 631 événements de restructuration impliquant un licenciement d'au moins 10 salariés survenus dans 1 100 établissements, 129 383 emplois bruts perdus, 509 fermetures d'établissements à travers les divers sous-secteurs de la fabrication et les 17 régions administratives du Québec.

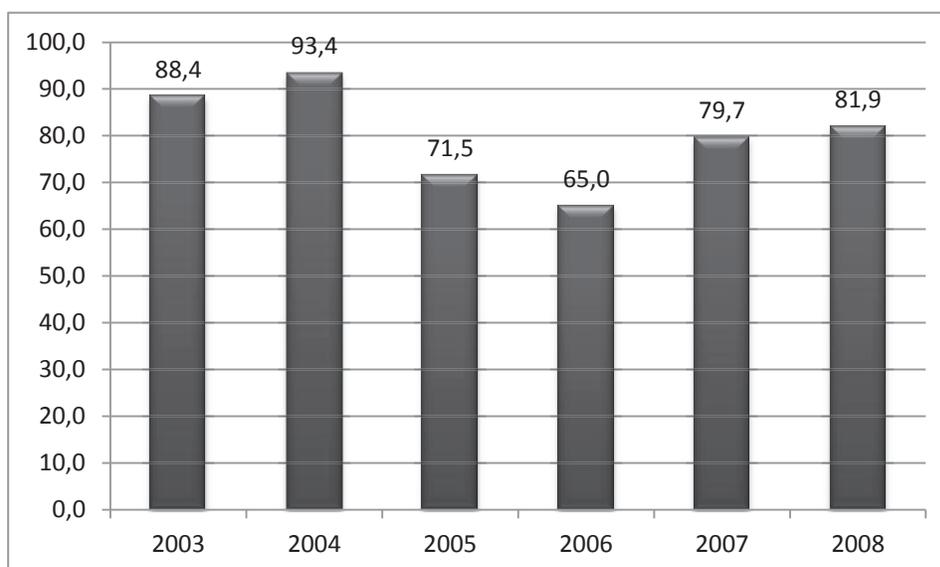
Certains de ces indicateurs, comme par exemple le nombre d'événements, sont difficiles à relativiser en l'absence de points de comparaison dans le contexte québécois; nous reviendrons dans la section suivante avec une comparaison avec d'autres régions du monde. Cependant, il est possible de relativiser l'ampleur des restructurations si on considère le nombre d'établissements touchés. Comme on l'a vu au Tableau 2.4, le Québec comptait en 2008 10 554 établissements comptant plus de 5 employés et plus selon Statistique Canada. Par ailleurs, au Tableau 3.1, nous avons évalué le nombre d'établissements touchés à 1 100 dans le cadre de notre recherche. Ces chiffres nous permettent d'évaluer grossièrement la proportion d'établissements touchés, soit 10,4%. Soulignons cependant les limites de ce calcul car en incluant les établissements de 5 employés mais moins de 10, la proportion d'établissements touchés évaluée est sous-estimée car le dénominateur compte des établissements qui ne faisaient pas partie de la population de notre recherche (10 salariés et plus).

L'ampleur des restructurations a-t-elle varié dans le temps? Les événements de restructuration ont connu une croissance soutenue entre 2003 et 2008 (voir Figure 3.1). Par contre, l'évolution des pertes d'emplois a été moins linéaire, bien que tendant vers une croissance à terme (voir Figure 3.6). En effet, nous avons observé d'abord une croissance modérée des pertes d'emplois entre 2003 et 2004, puis une diminution entre 2004 et 2005, suivi par une stabilité entre 2005 et 2006, et enfin, pour les deux dernières années de la période, une hausse substantielle de ces pertes. Les évolutions relativement distinctes de ces deux dimensions de l'ampleur indiquent que la gravité de ces événements, en termes de pertes d'emplois perdus par événement, a variée. La Figure 4.1 combine ces deux évolutions en présentant le nombre moyen d'emplois perdus annuellement par événement, ce qui nous permet de nuancer notre analyse. Ainsi, bien qu'en termes absolus, la tendance est à la croissance du nombre d'événements et du nombre d'emplois perdus, les événements ont eu tendance à être relativement moins

graves au cours des quatre dernières années de la période étudiée. Ainsi, 2003 et 2004 sont les années où les événements de restructuration engendraient en moyenne davantage de pertes d'emplois. Bien que les moyennes pour 2007 et 2008 soient à la hausse par rapport à 2005 et 2006, elles demeurent plus basses que celles enregistrées en début de période.

Cela étaye l'idée qu'il y a eu deux temps dans l'évolution de la restructuration du secteur manufacturier au Québec. Un premier temps au début de la période où des changements structurels profonds ont été observés dans certaines industries et un second temps, en fin de période caractérisé par des changements davantage liés à la conjoncture en raison de la crise économique dont les effets commençaient à se faire sentir à ce moment (Institut de la statistique du Québec, 2009a). Pour l'ensemble de la période, le nombre d'emplois perdus par événement est de 79,3.

**Figure 4.1 : Nombre moyen d'emplois perdus par événement de restructuration, par année, dans le secteur manufacturier québécois, 2003-2008)**



En ce qui concerne l'ampleur de la restructuration dans les différents sous-secteurs d'activités de la fabrication, nos données révèlent que tous les sous-secteurs ont été touchés par le phénomène de la restructuration mais que la crise manufacturière a frappé durement les industries à faible intensité technologique. En effet, plus de la moitié des pertes d'emplois ont été observées au sein des industries à faible intensité technologique et à faible valeur ajoutée dont le déclin s'explique par la concurrence acharnée des pays émergents pour ces activités (voir section 1.2.4). Les industries à plus forte intensité technologique ont été beaucoup moins touchées, ce qui est conforme à l'idée que les entreprises se concentrant sur des activités à valeur ajoutée et progressant dans la chaîne de valeur tirent mieux leur épingle du jeu dans un contexte de mondialisation (voir OCDE, 2007a). Notre recherche confirme que, tel qu'avancé à la section 1.2.4, l'ampleur de la restructuration a varié selon l'intensité technologique de l'industrie. Nos résultats vont ainsi dans le même sens que ceux de Pilat et *al.*, (2006) et Bernard (2009), à l'effet que ce sont surtout les industries de faible technologie qui ont connu un déclin au niveau de l'emploi. De surcroît, la répartition des pertes d'emplois selon le niveau technologique de l'établissement est fort similaire à celle observée pour les événements de restructuration (voir Figure 3.3) et s'explique de la même façon : les entreprises situées dans une industrie à faible valeur ajoutée souffrent davantage de la concurrence accrue induite par la mondialisation (voir OCDE, 2007a).

En outre, nos résultats montrent que, parmi l'ensemble des sous-secteurs composant le secteur de la fabrication, le sous-secteur du papier et du bois a connu le plus grand nombre d'événements de restructuration, soit plus du tiers de l'ensemble des événements recensés (voir Figure 3.4). Cette proportion est beaucoup plus grande que le poids effectif de ce sous-secteur dans la structure industrielle québécoise (voir le Tableau 1.4). Dufour (2007) soulignait en effet, que la totalité des entreprises reliées au bois et au papier telles qu'Abitibi-Bowater,

Kruger, Domtar, pour ne nommer que celles-là, ont connu de graves difficultés causées notamment par une demande insuffisante, déjà relevée au Tableau 3.23 comme le premier motif de restructuration dans ce secteur. À ces difficultés s'est ajoutée la crise économique contribuant aux plus grandes pertes d'emplois du secteur en fin de période.

L'autre sous-secteur le plus touché par les événements de restructurations est celui du vêtement et du textile, qui tend à déplacer la production vers les pays asiatiques où les salaires sont bas (Gouvernement du Québec, 2007). En effet, comme on l'a vu (voir sections 1.2.3 et 1.2.4), ce sous-secteur a dû composer avec les nouvelles règles commerciales de l'OMC. Dans ce secteur, les plus importantes pertes d'emplois coïncident avec la fin du système de quotas d'importations, le 1er janvier 2005. L'importance des restructurations et des pertes d'emploi pourrait s'expliquer par le démantèlement de l'Accord multifibres (AMF). L'AMF céda alors la place à l'Accord sur les textiles et les vêtements qui n'est nullement qu'un prolongement de l'AMF mais un régime transitoire entre ce dernier et l'intégration complète des produits textiles et d'habillement dans le système d'échange multilatéral au 1er janvier 2005 (Wyman, 2006). Par conséquent, les importations en provenance des pays émergents, dont la Chine, ont connu une croissance fulgurante à ce moment (Wyman, 2006). En somme, l'émergence des marchés d'Asie et d'Amérique latine consiste en un obstacle de taille à la compétitivité de ce secteur (La Chambre des communes, 2007). La concurrence est d'ailleurs le premier motif de restructuration dans ce secteur selon le Tableau 3.23. Nos résultats abondent dans le même sens que ceux de la Chambre des communes du Canada (2007), à l'effet que les sous-secteurs les plus durement touchés par la restructuration sont ceux qui sont les plus ouverts aux échanges et les plus exposés à la concurrence internationale.

Signalons aussi, la proportion des pertes d'emplois au sein du sous-secteur de la fabrication de produits informatiques et électroniques, qui connut son apogée en 2005 en comparaison aux autres sous-secteurs. En effet, Baril et Campeau (2010), du Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (CETECH) rapportent que depuis l'éclatement de la bulle technologique, au début des années 2000, l'emploi dans ce sous-secteur affiche une baisse quasi constante.

Par ailleurs, les régions qui ont les plus été touchées par les restructurations au cours de la période à l'étude ont été Montréal et la Montérégie (Figure 3.2). Ces résultats ne sont point inusités compte tenu de la part importante de ces régions dans l'activité manufacturière québécoise (Institut de la statistique du Québec, 2009b). Suivent ensuite l'Estrie, Chaudière-Appalaches, le Centre-du-Québec et la Mauricie. Il est évident que la manière dont se répartit la structure industrielle sur le territoire québécois a pu influencer les résultats régionaux. La première observation est que les problèmes vécus dans la fabrication de produits en bois et du papier ont touché l'ensemble des régions du Québec. En effet, cette industrie joue un rôle important dans l'économie de plusieurs municipalités québécoises et, notamment, dans celles qui ont une population de faible taille (Bagilishya, 2009). Selon Ressources naturelles Canada (2010), au moins la moitié de l'assise économique de plus de 200 collectivités du Canada dépend de l'industrie forestière, la plupart d'entre elles situées dans des zones rurales ou éloignées.

Dans les régions de Montréal, Montérégie et Centre-du-Québec, le sous-secteur le plus touché par les restructurations est celui du textile et du vêtement. Dans le cas de Montréal, ce n'est guère surprenant considérant que c'est précisément dans la métropole (68,1%) que sont concentrées les établissements québécois de ce sous-secteur (Institut de la statistique du Québec, 2009b ; Développement économique Canada pour les régions du Québec, 2009), en plus d'être la première ville du vêtement au Canada et également parmi les plus importants centres de

production vestimentaire à l'échelle nord-américaine avec Los Angeles et New York (Développement économique, innovation et exportation, 2007).

La fabrication d'aliments, de boissons et de produits du tabac est la troisième industrie la plus touchée par les restructurations. Bien que toutes les régions du Québec accueillent des établissements de transformation alimentaire (Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 2008), les événements de restructuration ont eu lieu surtout dans la grande région métropolitaine de Montréal (Laval, Laurentides, Montérégie, Montréal) où ils se concentrent (69%) ainsi que dans le Nord-du-Québec. Enfin, le quatrième sous-secteur le plus touché par les restructurations fut celui de la fabrication du matériel de transport. C'est dans les régions de Chaudière-Appalaches et de la Montérégie que les restructurations dans ce sous-secteur représentent les proportions les plus élevées. Certes, la fermeture de GM à Boisbriand, la récession qui frappa les États-Unis au début de la décennie et les actes terroristes de septembre 2001 (qui toucha durement l'industrie du transport aérien) ont fait chuter la production de l'industrie de 20% après 2002 (Gouvernement du Québec, 2007).

Globalement, on peut dire que les petits établissements ont été plus durement touchés par les restructurations car ils ont essuyé plus de la moitié (53,5%) des pertes totales d'emploi du secteur manufacturier au cours de la période. De plus, les établissements de petite taille comptent pour presque la moitié des fermetures d'établissement. Enfin, bien que le nombre moyen d'emplois perdus par événement soit plus important dans les grands (122,4 emplois) et moyens (82,1 emplois) que dans les petits (37,5 emplois), il apparaît que ces événements de restructurations sont plus graves dans les petits établissements si l'on considère la proportion des pertes emplois sur l'emploi total dans l'établissement. En effet, les pertes d'emplois touchent en moyenne 90% de l'effectif total des petits établissements alors que cette proportion s'établit à 60% pour les moyens et à

70% dans les grands. Ces résultats semblent indiquer que les petits établissements sont plus susceptibles de disparaître en raison de leur fragilité et du fait que, pour ces établissements une restructuration signifie le plus souvent une fermeture, tel que discuté à la section 2.2.3. Ainsi, contrairement à Ost (2000), nous observons que les petites entreprises semblent subir davantage les effets de la conjoncture que les autres.

#### **4.1.2 Nature des restructurations**

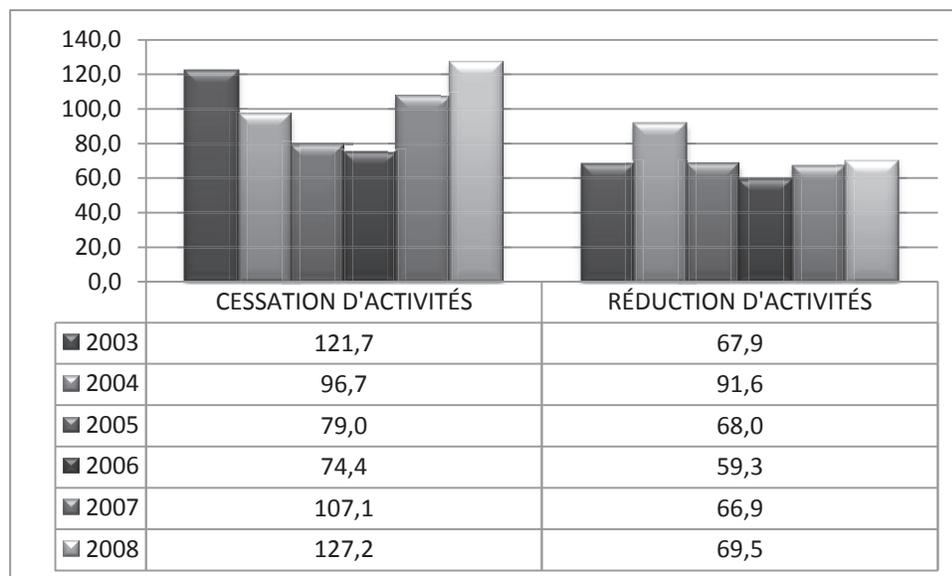
L'impact de la restructuration sur les activités des établissements, tel que vu à la section 3.2.1, peut être décrite ainsi : plus des deux tiers des événements de restructuration qui sont survenu au cours de la période étudiée ont impliqué une réduction partielle des activités de l'établissement alors que le tiers des événements ont engendré une cessation des activités, soit la fermeture de 509 établissements. Entre 2003 et 2008, des 129 383 emplois bruts perdus au total, 78 246 (60,5%) d'entre eux l'ont été dans le cadre de la réduction des activités de l'établissement et 51 137 emplois (39,5%) l'ont été en raison d'une fermeture définitive.

Les évolutions des fermetures et des réductions d'activités ont été distinctes au cours de la période considérée. Alors que, tant en termes d'événements que d'emplois perdus, les réductions d'activités ont eu tendance à croître pour atteindre des sommets en 2008, les fermetures ont connu un sommet en 2007 en ce qui a trait aux événements (Figure 3.12) et en 2003 en ce qui a trait à l'emploi (Figure 3.18). En fait, il s'est perdu plus d'emplois en raison de fermetures en 2003 qu'en raison de réductions d'activités.

Par ailleurs, l'évolution au cours des ans du nombre moyen d'emploi perdus par événement selon qu'il implique une fermeture ou une réduction des activités

montre que les fermetures plus graves ont eu lieu en 2008 (Figure 4.2) possiblement en raison de la crise économique. Comme nous l'avons vu, la proportion de fermetures parmi l'ensemble des événements a décliné (Figure 3.18) mais il semble que ces fermetures entraînaient en moyenne davantage de pertes d'emplois que les autres années. Ces résultats montrent que, malgré qu'une crise conjoncturelle ait succédé en fin de période à une crise structurelle découlant des déficiences structurelles des industries manufacturières du Québec, notamment dans l'industrie forestière (Conseil de l'industrie forestière du Québec, 2008), il ne faut pas perdre de vue que cette crise conjoncturelle, associée davantage à des réductions partielles d'activités, a engendré aussi des fermetures importantes en termes d'emplois perdus.

**Figure 4.2 : Moyenne d'emplois perdus par évènement, par impact sur les activités de l'établissement et l'année dans le secteur manufacturier québécois, 2003-2008**



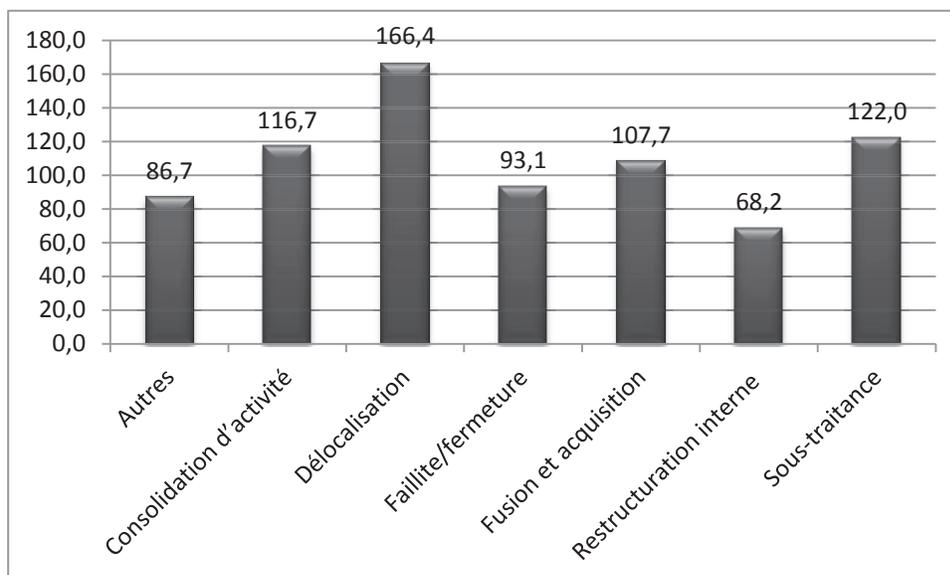
De plus, les fermetures d'établissements ont été plus fréquentes que les réductions d'activités dans les industries de faible intensité technologique et dans les industries de moyenne-faible intensité (voir Figure 3.14). De même, c'est au

sein de ces industries que les pertes d'emplois découlant d'une fermeture ont été plus prononcées que les mises à pied découlant d'une réduction des activités de l'établissement (voir Figure 3.20). Il faut cependant garder en tête, qu'en dépit de ces similitudes, les industries à faible intensité technologique ont été beaucoup plus touchées par les restructurations et les pertes d'emplois que celles à moyenne-faible intensité technologique (rapport d'environ 9 pour 1), ce qui va dans le sens de la thèse discutée dans la section précédente concernant l'importance pour les entreprises de se concentrer sur les activités à valeur ajoutée et de progresser au sein de la chaîne de valeur (OCDE, 2007a). Ainsi, nos résultats montrent que les industries forestières et de l'habillement se partagent plus de la moitié des fermetures d'établissements et un peu moins de la moitié des emplois perdus. Ceci supporte la thèse que la baisse de la demande et la concurrence mondiale dans ces secteurs ont contribué à des changements structurels importants, peut-être plus importants que dans d'autres secteurs, qui ont amené la disparition d'établissement et d'entreprise. À l'instar du Comité permanent de l'industrie des sciences et de la technologie de la Chambre des communes du Canada (2007), nous constatons que les difficultés dans ces secteurs sont, pour beaucoup, davantage attribuables à des changements structurels qu'à des fluctuations cycliques.

En ce qui a trait à la taille des établissements qui ont connu des événements de restructuration, la proportion de fermetures fut plus élevée au sein des petits établissements que celle des réductions d'activités. Celles-ci ont été plus fréquentes au sein des établissements qui comptent davantage d'employés. Enfin, les fermetures sont généralement plus fréquentes à l'occasion de faillites/fermetures (86,8%), mais sont aussi observées dans les événements impliquant une consolidation d'activités (7,1%) et ceux impliquant une délocalisation (3,7%).

Analysons maintenant les différents types de restructuration observés. La Figure 3.23 vue au chapitre précédent montre que près des deux tiers des événements sont des restructurations internes, c'est-à-dire des licenciements souvent temporaires dus par exemple à différents facteurs comme une baisse de la demande, une perte de contrats, la conjoncture économique, les changements technologiques ou la réorganisation du travail de même que la volonté des dirigeants d'augmenter le taux de retour pour les actionnaires (voir section 1.2.2). Ces restructurations internes sont responsables de près de 57% des emplois perdus au total au cours de la période étudiée. Une rationalisation des effectifs de ce genre peut constituer une réaction défensive au déclin de l'entreprise ou une stratégie proactive dans le but d'augmenter la performance de cette dernière (Freeman et Cameron 1993). Par définition, ce type de restructuration n'implique pas de fermeture d'établissement mais plutôt une poursuite des activités ce qui implique qu'il est le signe de changements plus conjoncturels que structurels comme les fermetures, les délocalisations ou les consolidations. Bref, la prévalence de ce type de restructuration par rapport aux autres types de restructurations (27,1% pour les fermetures-faillites et moins de 8% pour les autres types réunis) montre qu'il y a eu une bonne part des restructurations observées qui a été engendrée par les fluctuations cycliques de la conjoncture.

**Figure 4.3 : Moyenne d'emplois perdus par évènement selon le type de restructuration, secteur manufacturier québécois 2003-2008**



Par contre, une analyse plus approfondie de nos résultats à la Figure 4.3 montre que la délocalisation, la sous-traitance, la consolidation d'activités ainsi que la fusion-acquisition sont les types de restructuration qui ont engendré en moyenne, le plus de pertes d'emplois par évènement dans le secteur manufacturier québécois au cours de la période étudiée. Même s'ils sont moins fréquents que les faillites-fermetures et les restructurations internes, ces transformations de la structure organisationnelle apparaissent donc être les événements de restructuration les plus graves en termes d'emplois perdus. La gravité accrue de ces événements apparaissent donc justifier l'intérêt qu'ils suscitent tant dans la littérature que dans les médias. Nos résultats montrent aussi que les restructurations internes constituent des événements moins dommageables pour l'emploi car engendrés par la conjoncture et non par des changements structurels.

Le Tableau 3.8 met en évidence que les types de restructuration ont évolué différemment. Alors que la part des fermetures et faillites eu tendance à décroître

au cours de la période (passant de 33,1% à 17,9%), celle des restructurations est allée généralement en augmentant (passant de 60,7% à 75,2%). Ceci supporte également l'idée selon laquelle il y a eu deux temps dans l'évolution de la restructuration du secteur manufacturier au Québec, soit un premier temps au début de la période où les changements ont été plus structurels dans certaines industries et un second temps où les restructurations ont été engendrées par la conjoncture économique, notamment la crise économique qui sévissait à ce moment (voir section précédente).

Soulignons aussi que la proportion d'événements de consolidation d'activités est demeurée relativement stable (aux alentours de 4%) avec un creux en 2006. En ce qui a trait aux délocalisations, le plus haut taux est atteint en 2006 (4,2%). À cet égard, notre étude montre que 60% des sous-secteurs (9 sur 15) ont été touchés par au moins une délocalisation. Le sous-secteur de la Fabrication textiles, de produits textiles, de vêtements, de produits en cuir et de produits analogues a connu près de la moitié des événements de délocalisation. Les sous-secteurs n'ayant pas connu de délocalisation sont : les Activités diverses de fabrication, la Fabrication de meubles et de produits connexes, la Fabrication de produits chimiques, la Fabrication de produits métalliques, l'Impressions et activités connexes de soutien et la Première transformation des métaux. Nos résultats montrent, qu'en termes d'emplois perdus, la délocalisation engendre davantage de fermetures définitives d'établissements que de réductions des activités (voir Tableau 3.13.). Ces événements consistent notamment au déménagement d'établissements et le redéploiement d'effectifs hors de la zone d'emploi initiale et particulièrement vers des pays à bas coûts (Aubert et Sillard, 2005; Berger, 2006; Jalette et Chevance, 2008).

Dans l'ensemble, nos données montrent que les restructurations externes, celles impliquant un mouvement d'emplois vers d'autres établissements (délocalisations,

consolidations et sous-traitance), ne représentent qu'environ 6% des restructurations et près de 10% des emplois perdus au cours de la période à l'étude. Bien que fortement médiatisé et discuté dans la littérature (Berger, 2006; Jalette et Chevance (2008); Rouleau et Jalette, 2008), ce type de restructuration reste relativement marginal dans l'ensemble. Nos chiffres quant aux types de restructuration confirment les conclusions de Berger (2006), Michalet (2007), Mankiw et Swagel (2006) et Chambre des communes (2007) à l'effet que la baisse de l'emploi manufacturier des pays industrialisés n'est pas majoritairement imputable à un transfert de la production, que ce soit vers les pays émergents ou ailleurs. Il existe donc une diversité quant aux formes que les restructurations peuvent prendre mais il faut conclure que certaines sont certainement plus présentes que d'autres. Nous y reviendrons à la prochaine section lorsque nous mettrons nos résultats en perspective.

Autre constat de notre recherche, la restructuration interne est plus présente au sein des établissements de moyenne et de grande taille ce qui peut indiquer que ces établissements ont simplement davantage d'opportunités de faire des licenciements compte tenu de leur taille, sans que cela signifie leur fermeture contrairement aux petits où l'on observe d'ailleurs une plus grande proportion de fermetures-faillites (voir Tableau 3.18). Ceci peut expliquer de la même façon que les grands et moyens établissements aient connu davantage de restructurations externes (délocalisation, consolidation, sous-traitance) que les petits. Bronfenbrenner et Luce (2004) de même que Aubert et Sillard (2005) observaient également que les entreprises tendant à délocaliser des emplois sont des grandes entreprises.

À la section 1.2.4., nous avons présenté certains grands facteurs qui ont une incidence sur la compétitivité du secteur manufacturier canadien soit: 1) la force du dollar canadien; 2) la hausse et la volatilité des coûts de l'énergie; 3) la

mondialisation et 4) la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Notre étude montre effectivement l'apport de ces déterminants sur la restructuration du secteur manufacturier québécois.

Pour l'ensemble de la période, l'insuffisance de la demande est apparue comme le premier motif de restructuration (voir Tableau 3.19). Notre recherche montre qu'au Québec, l'emploi manufacturier s'est fortement contracté entre 2003 et 2008, principalement en raison de l'insuffisance de la demande (ex. diminution du travail, ralentissement des affaires, surplus d'inventaire, marché saturé, etc.). À cet égard, David Dodge gouverneur de la Banque du Canada à l'époque, rapporte également que le taux de la croissance économique aux États-Unis s'est replié au cours du deuxième trimestre de 2006<sup>7</sup>. Puisque les États-Unis sont de loin le principal partenaire commercial du Canada, le ralentissement de l'économie américaine le touche plus durement (Chambre des communes du Canada, 2007; Conference Board of Canada, 2009). Nos données montrent en effet, la hausse à partir de 2006 de l'importance des motifs reliés à l'insuffisance de la demande qui connaissent pourtant une décroissance depuis 2003 (voir Tableau 3.20.). De plus, cette raison a atteint son plus haut niveau en 2008, coïncidant avec le sommet constaté au chapitre des pertes d'emplois et la crise financière mondiale qui éclatait (Organisation internationale du Travail, 2011).

Les résultats qui suivent font écho au constat de Kowaluk et Larmour (2009) à l'effet que l'impact de ce mouvement cyclique est très différent d'un secteur à un autre. Ainsi, notre recherche montre qu'une demande insuffisante est le premier motif de restructuration évoqué par les employeurs dans les secteurs du bois et du papier, du matériel de transport, des machines et de la première transformation des métaux. Ces résultats abondent aussi dans le même sens que ceux observés

---

<sup>7</sup> Discours prononcé par David Dodge gouverneur de la Banque du Canada devant The Sydney Institute et la Chambre de commerce australo-canadienne Sydney (Australie) le 6 novembre 2006, <http://www.bank-banque-canada.ca/fr/discours/2006/sp06-17f.html>

dans la littérature (Chambre des communes, 2007; Burt et Poulin, 2008; Kowaluk, 2008; Hickey et Schenk, soumis; BIT, 2009).

Vient au second rang comme motif le plus souvent invoqué, la décision stratégique (ex. réorganisation au sein de la compagnie, contrôle et rationalisation des coûts, changement de propriétaire, etc.). Ce motif de restructuration a été relevé le plus souvent au sein des Activités diverses de fabrication de l'Impression et activités connexes de soutien, des produits chimiques, des produits informatiques et électroniques et des aliments, boissons et produits du tabac. L'analyse de l'évolution de ce motif au cours de la période à l'étude, montre qu'il a été moins linéaire que l'insuffisance de la demande car il a atteint son point culminant en 2005. Ainsi, les enjeux des mutations auxquelles ces secteurs ont été confrontés sont reflétés dans nos résultats. À titre d'exemple, l'impression doit faire face aux défis que soulèvent les nouvelles formes d'édition. Dans un contexte de plus en plus numérique, les décisions stratégiques constituent le ressort des mutations de l'industrie culturelle (Rouet, 2007).

Les facteurs contextuels (ex. hausse du dollar canadien, hausse des coûts de l'énergie, conflit de travail, politique gouvernementale, etc.) viennent au troisième rang des motifs de restructuration. Ainsi, la hausse du dollar canadien est de loin le premier motif de cette catégorie. Ce résultat est supporté par une kyrielle d'étude faisant le constat que l'appréciation du huard, a été une force majeure dans le déclin du secteur manufacturier (Dufour, 2007; Chambre des communes du Canada (2007); Congrès du travail du Canada (2007); Informetrica (2007); Burt et Poulin (2008). À titre d'exemple, l'étude de Hickey et Schenck (soumis) identifie ce facteur comme un motif majeur de fermetures d'usines en l'Ontario.

Selon nos résultats, c'est au sein de la fabrication de meubles et produits connexes que les facteurs contextuels ont été le plus déterminant (voir Tableau

3.21.). À l'instar de Dufour (2007), le contentieux avec les États-Unis concernant le bois d'œuvre, la hausse du taux de change et l'augmentation des prix de l'énergie et de la matière première sont quelques facteurs explicatifs des difficultés de ce secteur (voir sections 1.2.3 et 1.2.4). Par ailleurs, nos résultats montrent que dans le secteur du bois, apparenté au précédent, les facteurs contextuels ont été cités en troisième rang des motifs de la restructuration. Hickey et Schenk (soumis) montrent que pour les entreprises à forte intensité en énergie comme les pâte et papiers, la hausse fulgurante du coût de l'énergie en Ontario a été un facteur significatif des restructurations.

Notre analyse des motifs de restructuration montre que le secteur des textiles et du vêtement a été le plus vulnérable à concurrence, particulièrement des pays émergents. D'autre part, l'analyse de l'évolution de la concurrence (domestique et internationale) comme motif de restructuration montre qu'elle n'a pas connu une tendance ni à la hausse ni à la baisse. Un fait intéressant est la diminution de son importance de ce motif vers la fin de la période à l'étude où la conjoncture économique semble avoir justifié davantage les restructurations, tel que vu précédemment (Tableau 3.20).

En conclusion, nos résultats témoignent de la diversité de la trajectoire des différents sous-secteurs manufacturiers, de l'ampleur de la restructuration qu'ils ont connue ainsi de la nature des changements qu'ils ont vécus au cours de la période étudiée. Chaque secteur semble avoir sa propre histoire (certains diraient sa propre « crise »!), contribuant à celle de l'industrie manufacturière en général. Il convient à ce stade de voir si l'évolution du secteur manufacturier québécois est similaire ou à ce qui a été observé ailleurs dans le monde.

## **4.2. MISE EN PERSPECTIVE DES RÉSULTATS**

À la section 1.2.3., nous avons présenté l'ampleur et la nature du phénomène de la restructuration du secteur manufacturier dans le monde, aux États-Unis et au Canada. La présente section vise donc à mettre en perspective les résultats que nous avons obtenus pour le Québec, en les comparant à ceux observés ailleurs dans le monde plus particulièrement en Europe et en Ontario.

Tout d'abord, nous avons entamé la discussion sur l'ampleur du phénomène de la restructuration dans le monde en relatant les propos de Pilat et *al.* (2006) à l'effet que la part de l'emploi du secteur manufacturier dans les économies de l'OCDE est en perte de vitesse. Ces auteurs avançaient qu'il était probable que ce recul se poursuive au-delà de 2006. C'est ce qui semble s'être produit dans notre recherche alors que nous avons noté une croissance des pertes d'emplois qui ont connu un sommet en 2008. Cependant, il faut voir que la crise économique, absente des radars au moment où ces prédictions ont été faites, a pesé pour beaucoup dans cette croissance.

À l'instar de Pilat et *al.* (2006), de Hickey et Schenk (soumis) et de Bernard (2009), les données recueillies dans le cadre de notre recherche indiquent que les tendances au niveau des pertes d'emplois ont varié selon les secteurs de la fabrication. Pilat et *al.* (2006) observèrent particulièrement un recul de l'emploi manufacturier des pays de l'OCDE, dans deux branches d'activités, soit le textile et les produits métalliques (voir Figure 1.4). Nos résultats font état d'importantes pertes d'emplois au Québec dans ces secteurs à la suite de faillites/fermetures mais aussi dans le secteur des aliments et boissons ainsi que dans celui de la première transformation des métaux (voir Tableau 3.16.). De plus, nos résultats font aussi écho aux observations de Pilat et *al.* (2006), à l'effet que les industries appartenant au secteur manufacturier à haute technologie telles l'informatique et

l'aérospatiale, n'étaient pas épargnées par les pertes d'emploi, comme on a pu le constater dans notre recherche où 9,5% de l'ensemble des pertes d'emplois ont été observées dans cette catégorie d'établissement (Figure 3.8).

Nos résultats corroborent aussi avec les données du *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (2007) à l'effet que la restructuration interne est la forme la plus courante de restructuration et celle qui engendra le plus de mises à pied. En comparant les données du *European Restructuring Monitor* (ERM) de la section 1.2.3 et les résultats de notre étude, on voit que, dans les deux cas, la restructuration interne est le type de restructurations ayant engendré le plus de pertes d'emplois. Ainsi, selon l'European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007) la restructuration interne a contribué à 55% des pertes d'emplois, suivie par les faillites/fermetures (21%) alors que ces proportions s'établissent respectivement à 56,5% et 31,8% au Québec (Figure 3.24).

Cependant, alors qu'en Europe, les fusions/acquisitions occupent la troisième place (15,9%), c'est la consolidation d'activités qui arrive au troisième rang au Québec (5,1%), suivie de la délocalisation (4,4%). Alors qu'en Europe, les pertes d'emplois dues à un transfert vers un autre emplacement (délocalisation, sous-traitance et consolidation) se chiffrent à 8% de l'ensemble, cette proportion est de 10,2% au Québec. En dépit des fortes similitudes observées entre la situation québécoise et la situation européenne, il y a quelques différences susceptibles d'être expliquées par les différences de structure industrielle existant entre les deux régions. Citons à titre d'exemple, le poids important de l'industrie forestière au Québec qui a connu une trajectoire de restructuration particulière parsemée de maintes fermetures et de pertes d'emplois qui y ont atteint des sommets. Il y a aussi des différences au niveau de la population des événements étudiées qui peuvent expliquer les différences observées. Par exemple, alors qu'ici nous avons

étudié les licenciements d'au moins 10 employés, l'ERM s'intéresse aux licenciements d'au moins 100 emplois ou représentant une réduction de plus de 10% de l'effectif lorsque l'établissement emploie plus de 250 employés. Dans l'ensemble, nous concluons néanmoins que les résultats de notre recherche confirment que les secteurs manufacturier québécois a vécu une restructuration relativement similaire à celle observée dans ce secteur en Europe.

Qu'en est-il de la situation comparative du Québec par rapport à ce qui a été observé aux États-Unis? Tel que vu à la section 1.2.3, aux États-Unis, les fermetures permanentes étaient plus nombreuses dans les sous-secteurs de la fabrication de produits informatiques et électroniques, la fabrication de machines et la fabrication de textiles et de vêtements (Brown, 2004). Au Québec, ces fermetures furent plus prononcées au sein des industries du bois et du papier, du textile et des vêtements et des produits alimentaires. En dépit de différences probablement dues aux structures industrielles distinctes de ces deux régions, nous observons que le secteur des textiles et des vêtements a été touché d'une manière similaire possiblement en raison du démantèlement de l'AMF qui, par définition, a eu un impact mondial (section 4.1.1). Par ailleurs, Bronfenbrenner et Luce (2004) observaient que la délocalisation de la production des États-Unis vers la Chine, touchait tous les secteurs de la fabrication. Ce ne fut pas le cas pour le Québec, puisque 40% des secteurs ne connurent point de délocalisations. Au Québec, cette forme de restructuration fut concentrée surtout dans le secteur des textiles et des vêtements.

Comparons maintenant nos résultats avec ceux observés en Ontario. Tel que mentionné dans les chapitres précédents, nous avons mené une recherche similaire à celle de Hickey et Schenk (soumis) réalisée dans la province voisine du Québec. Alors que notre étude s'est penchée sur la période allant de janvier 2003 à décembre 2008, ces auteurs ont étudié la période s'étalant de mars 2002 à avril

2007 et ne comprenant donc pas la crise économique de 2008. Au cours de la période de notre étude, les 1 631 évènements de restructurations colligés ont eu pour conséquence le licenciement collectif de 129 383 salariés. L'étude de Hickey et Schenk (soumis) rapporte 512 évènements de restructuration recensés et une perte de 79 026 emplois en Ontario. Le Québec a donc connu 3 fois plus d'évènements de restructuration et des pertes d'emplois s'élevant à 1,64 fois celles de l'Ontario. Cette différence est assez surprenante considérant le poids supérieur de l'Ontario dans l'emploi manufacturier (Bernard 2009). Elle peut cependant s'expliquer en partie par la crise économique que nous avons couverte mais pas Hickey et Schenk.

Le Tableau 4.1 compare les secteurs d'activités touchés par les évènements de restructuration et les pertes d'emplois au Québec et en Ontario. Les données de Hickey et Schenk (soumis) montrent qu'en Ontario, la restructuration a sévi particulièrement dans le sous-secteur de la Fabrication de matériel de transport. En effet, l'industrie canadienne de l'automobile est surtout concentrée en Ontario alors que cette industrie est en mutation depuis plusieurs années (Bernard, 2009). La fabrication de matériel de transport est suivie des industries du bois et du papier et la Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique. Dans les deux provinces, le secteur du matériel de transport et celui du bois et du papier comptent parmi ceux qui ont été le plus touchés. On notera certaines différences quant à l'impact des restructurations selon les industries mais on peut penser qu'elles reflètent les différences existantes au niveau de la structure industrielle des deux provinces. Cependant, il ressort que les deux provinces ont connu des restructurations qui répondent à des logiques d'industrie comme ce fut le cas dans le matériel de transport et le bois et papier.

**Tableau 4.1 : Tableau comparatif des restructurations du secteur manufacturier au Québec et en Ontario**

Sous-secteur d'activité de la fabrication	Province			
	Québec période 2003-2008		Ontario* période 2002-2007	
	Secteur	Total d'évènements	Total d'emplois perdus	Total d'évènements
Activités diverses de fabrication**	2,0%	1,3%		
	32	1650		
Fabrication d'aliments, de boissons...	7,3%	8,7%	6,6%	7,2%
	119	11253	34	5656
Fabrication de machines	3,6%	2,7%	6,4%	6,5%
	58	3517	33	5102
Fabrication de matériel de transport	6,3%	9,6%	28,7%	34,6%
	103	12389	147	27364
Fabrication de matériel, d'appareils...	2,3%	2,4%	7,0%	9,5%
	37	3125	36	7505
Fabrication de meubles et de produits connexes **	3,3%	1,9%		
	54	2483		
Fabrication de produits chimiques	3,9%	3,3%	5,3%	3,0%
	64	4259	27	2372
Fabrication de produits en bois et fabrication du papier	33,0%	30,4%	12,3%	11,7%
	538	39280	63	9284
Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	5,3%	6,3%	8,4%	9,0%
	87	8108	43	7148
Fabrication de produits informatiques et électroniques	5,0%	6,0%	5,3%	4,6%
	81	7811	27	3601
Fabrication de produits métalliques	2,4%	1,8%	8,2%	6,4%
	39	2370	42	5042
Fabrication de produits minéraux non métalliques	1,3%	1,1%	1,8%	1,1%
	22	1451	9	883
Fabrication .textile, de produits textiles...	17,2%	17,0%	4,1%	3,8%
	281	21981	21	2968
Impression et activités connexes de soutien	1,7%	2,3%	1,2%	0,8%
	28	3026	6	615
Première transformation des métaux	3,4%	3,7%	0,6%	0,5%
	55	4845	3	368
Total (en %)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Total (nombre)</b>	<b>1631</b>	<b>129383</b>	<b>512</b>	<b>79026</b>

\* Données tirées de Hickey et Schenk (soumis).

\*\* Les données concernant les événements du sous-secteur des activités diverses de fabrication et de la Fabrication de meubles et de produits connexes ne peuvent être comparées puisque Hickey et Schenk (soumis) ont jumelés les deux sous-secteurs.

En ce qui concerne la nature de la restructuration, les conclusions d'Hickey et Schenk (soumis) sont que la restructuration prend surtout la forme de fermetures

découlant d'une stratégie de consolidation des opérations. Pourtant au Québec, cette forme de restructuration ne représente que 3,5% des événements du secteur manufacturier québécois, les restructurations internes représentant de loin la forme la plus courante de restructuration. Dans le cadre de leur recherche, Hickey et Schenk (soumis) ont identifié plusieurs facteurs ayant eu une influence sur la crise manufacturière de l'Ontario tels que la force du dollar canadien, la hausse du coût de l'énergie et les mouvements au niveau de la localisation de la production des entreprises transnationales. Notre étude montre aussi l'influence de ces facteurs, notamment la force du dollar canadien et la hausse du coût de l'énergie (voir section précédente). Toutefois, nos résultats relèvent le poids important de l'insuffisance de la demande parmi les motifs de restructuration au Québec, possiblement en raison du fait que notre recherche couvre l'année de la crise économique (2008).

En conclusion, certaines particularités de la base industrielle québécoise ont pu avoir une influence marquée sur l'ampleur de la crise manufacturière. À titre d'exemple, nos résultats ont fait état des difficultés de toutes les industries reliées au bois et au papier et de l'industrie du textile et du vêtement. Nous avons vu par ailleurs qu'en Ontario, c'est le sous-secteur du matériel de transport, notamment l'industrie de l'automobile, qui fut le plus touché. Tel qu'observé par Bernard (2009), dans les deux provinces, les reculs observés dans le secteur de la fabrication se sont inscrits dans une période de turbulences économiques au pays, où le taux de change a beaucoup fluctué. Les différences de structures industrielles semblent expliquer certaines des différences constatées entre les deux provinces quant à l'ampleur et la nature de la restructuration. Malgré ces différences avec la situation ontarienne, notre recherche a permis de relever plusieurs similitudes entre la restructuration du secteur manufacturier québécois et celles survenues ailleurs dans le monde, notamment en Europe.

### **4.3. QUESTIONS SOULEVÉES PAR LES RÉSULTATS**

Dans cette section, nous examinons deux questions que soulèvent nos résultats touchant la nature des restructurations. Nous traitons ainsi du caractère quasi-permanent de celles et nous prenons position dans le débat à savoir si la restructuration du secteur manufacturier est de nature conjoncturelle ou structurelle.

Tel que relaté au début du chapitre 3, notre recherche a évalué que, parmi les 1 100 établissements qui ont initié un processus de restructuration au cours de la période à l'étude, environ le quart (270) a été le théâtre de plus d'un projet de restructuration au cours de la période étudiée. Ce dernier résultat illustre bien le caractère quasi-permanent ou récurrent des restructurations dans certains établissements, un phénomène mis en évidence dans la littérature (Rouleau 2000; Rouleau et Jalette 2008; *La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail* 2008). L'idée avancée par ces auteurs à l'effet que la restructuration peut faire l'objet de plusieurs projets de changements dans une même entreprise, se produisant de manière simultanée ou se succédant les uns aux autres est corroborée par nos résultats. On voit bien que l'évaluation de l'ampleur de la restructuration doit considérer que certains établissements peuvent être touchés à différents moments dans le temps alors que d'autres ce ne sera qu'un événement ponctuel. La récurrence des restructurations, au sein de même établissement ou d'établissements différents, en fait des événements presque inévitables dans la vie des organisations et des travailleurs. C'est pourquoi il nous apparaît important de se questionner quant à la capacité effective des normes du travail et de notre système de sécurité sociale de répondre aux besoins des victimes que les restructurations continueront de faire.

Par ailleurs, la restructuration du secteur manufacturier est de nature structurelle pour certains et de nature conjoncturelle pour d'autres. À titre d'exemple, l'INDU attribue le repli que connaît le secteur manufacturier davantage à des changements structurels qu'aux fluctuations cycliques (Chambre des communes du Canada, 2007). Pour leur part, Burt et Poulin (2008) attribuent plutôt la crise du secteur manufacturier principalement aux conditions cycliques du marché, celui-ci étant davantage exposé à des fluctuations périodiques. Ces auteurs soutiennent que les industries de la fabrication au Canada ont été durement affectées par le ralentissement de l'économie américaine et la crise financière mondiale.

Ainsi, l'analyse de nos données montre bien que tout n'est pas blanc ou noir sur cette question. Nous avons observé que la restructuration des entreprises manufacturières a comporté une (bonne) part attribuable à la conjoncture ainsi qu'une part attribuable à une réorganisation structurelle. L'évolution du nombre d'évènements de restructuration et des pertes d'emplois manufacturiers, l'impact de ces restructurations sur les activités de l'établissement (réduction ou fermeture), la forme qu'a prise la restructuration, les motifs évoqués par les employeurs ainsi que le particularisme des différentes industries viennent éclairer et nuancer notre point de vue.

Tant en termes d'évènements ou d'emplois perdus, l'évolution de l'ampleur des restructurations montre que la crise du secteur manufacturier est allée en s'amplifiant au cours de la période et s'est accentuée vers la fin de celle-ci. Toutefois, alors qu'il y a eu plus d'évènements à la fin de la période de l'étude donc plus d'emplois perdus au total, il y a eu moins d'emplois perdus par événement, donc des événements de moins grande gravité. Tel que souligné à la section 4.1.1, ceci sous entend une évolution en deux phases : une première phase de restructuration structurelle plus grave dans certains secteurs puis une deuxième période de restructuration conjoncturelle moins grave mais plus étendue

à travers les secteurs, vers la fin de la période étudiée. En effet, l'analyse de l'évolution de l'impact des restructurations sur les activités de l'établissement, supporte ce constat en mettant en évidence, la décroissance des fermetures au cours des années de l'étude et la croissance de la proportion des réductions d'activités (voir Figure 3.12).

Nous avons ainsi montré la part importante de la restructuration interne dans tous les sous-secteurs d'activités, à travers tous les niveaux d'intensité technologique, les régions et les différentes tailles d'établissements au cours de la période à l'étude, entre autres vers la fin de celle-ci. À ceci s'ajoute, l'évolution des différents types de restructuration au cours des années de l'étude, présenté au Tableau 3.8, qui nous révèle que depuis 2006, les proportions de restructurations internes n'ont fait que croître pour atteindre un taux record en 2008 alors que les faillites et les fermetures ont chuté. Cette croissance des restructurations internes jumelée à cette décroissance des fermetures coïncident avec la période de récession où les établissements réduisent leurs effectifs afin de traverser la crise et de pouvoir ainsi solidifier leurs assises financières (Freeman et Cameron, 1993; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2008 et 2010) sans toutefois cesser complètement leurs opérations. Comme le montre la Figure 3.23, les délocalisations et les consolidations ainsi que la sous-traitance ne représentent que 6% des événements recensés ce qui est plus de 10 fois moins que les restructurations internes (65,7%). En nous basant sur la nature des événements de restructuration, il nous faut conclure que la restructuration du secteur manufacturier québécois a été davantage de nature conjoncturelle, car liée à des éléments de conjoncture comme la crise économique, bien que des transformations structurelles comme la fragmentation de la production aient aussi contribué à la façonner. Cette conclusion contribue à la discussion quant à la nature structurelle ou conjoncturelle de la restructuration du secteur manufacturier québécois déjà présentée (voir section 1.2.2. et section 1.4.B).

Un autre argument à l'appui de ce constat est qu'en dépit des limites inhérentes aux données utilisées et à l'enchevêtrement des causes, les motifs attribués par les employeurs aux restructurations tiennent pour beaucoup à la conjoncture (ex.: variation de la demande) à des décisions corporatives stratégiques (ex.: rationalisation et réorganisation) et moins à des changements structurels (ex.: concurrence internationale) (Tableau 3.19). À ce propos, la variabilité au fil des années des motifs montre le poids plus élevé vers la fin de la période à l'étude, des facteurs contextuels et de l'insuffisance de la demande. À titre d'exemple, l'appréciation du dollar canadien par rapport à la devise américaine amorcée en 2003 (Macdonald, 2007; Informetrica, 2007) et la crise financière mondiale ont notamment eu une grande influence sur les évènements de restructuration. Vers la fin de la période considérée, on peut penser que les rationalisations d'effectif ont été décidées par les employeurs afin de réduire les coûts d'opérations de manière à ainsi mieux positionner leur établissement pour qu'il puisse passer à travers la crise économique qu'il soit prêt à opérer à plein lorsque la demande se rétablira.

Enfin, le particularisme des différentes industries joue un rôle important dans la nature conjoncturelle ou structurelle de la restructuration. En effet, nos résultats, tout comme ceux d'autres études (voir Fréchette 2009), font état de la nature conjoncturelle de la crise du manufacturier dans certaines filières industrielles telles l'aérospatiale, l'automobile et les aliments, caractérisées par leur dépendance accrue aux marchés d'exportation (et à la demande) (Chambre des communes, 2007). Par contre, certains secteurs ont subi des transformations de nature plus structurelle. Par exemple, plusieurs facteurs de nature commerciale, financière et structurelle ont influencé le mouvement de consolidation qui s'est enclenché au milieu des années 1990 au sein des industries de produits forestiers. (Ministère des Ressources naturelles et de la Faune, 2005) et au sein d'autres secteurs industriels tels que le pharmaceutique, l'aéronautique, les

communications, l'imprimerie, l'édition, les fabricants d'équipements pour l'industrie des produits forestiers (Ministère des Ressources naturelles et de la Faune, 2005). De plus, l'analyse établit bien le lien existant entre la suppression des quotas d'importation sur les produits du textile et du vêtement (AMF) et le transfert de nombreux emplois vers des pays où le travail est moins coûteux (Kowaluk et al. 2005; Berger, 2006), transfert qui apparaît comme une réponse à cette importante transformation structurelle qu'a connue cette industrie.

Pour conclure, l'analyse de l'évolution dans le temps du phénomène de la restructuration du secteur manufacturier québécois, nous révèle deux phases distinctes : soit une première période de restructuration structurelle plus grave puis une deuxième période de restructuration conjoncturelle moins grave vers la fin de la période. Ces deux phases sont illustrées par le fait que la gravité des événements a diminué au cours de la période ainsi que le poids croissant des restructurations internes impliquant seulement une réduction des activités.

## CONCLUSION

---

Cette dernière partie présente les principaux apports de la recherche ainsi que ses limites alors que des pistes de recherches futures sont proposées dans la dernière partie.

### **1. APPORTS DE LA RECHERCHE**

Notre recherche s'est attachée à rendre compte de l'ampleur et de la nature de la restructuration du secteur manufacturier de 2003 à 2008. De par sa nature essentiellement descriptive, elle n'avait pas pour objectif l'explication du phénomène de la restructuration au sens d'une recherche de causalité. Prenant appui sur les acquis de recherches antérieures de même nature, notre problématique s'est intéressée particulièrement à l'ampleur et à la nature de la restructuration compte tenu des lourdes conséquences de cette dernière sur les travailleurs, les acteurs du système de relations industrielles et sur la société québécoise. Notre recherche avait pour objectif de recenser des événements de restructuration et de colliger des informations en fonction de différents indicateurs liés à l'ampleur et à la nature des restructurations qui ont été présentés en les ventilant sur la base de différentes variables contrôles.

Premièrement, la pertinence du regard que nous avons porté sur le phénomène des restructurations réside dans l'analyse de l'ampleur et de la nature de celles-ci au niveau des établissements. Tandis qu'il existe plusieurs données macroéconomiques et analyses sur les pertes d'emplois engendrées par les restructurations, nous avons pu voir au premier chapitre qu'il n'y a que peu de données ou d'analyses microéconomiques traitant de la situation au niveau des établissements. À titre d'exemple en ce qui concerne les impacts des délocalisations, même Statistique Canada constate les limites des données disponibles actuellement au niveau de l'industrie ou de la catégorie professionnelle: « *L'ensemble de données parfait pour l'analyse de la*

*délocalisation sur l'emploi serait constitué de données longitudinales au niveau de l'entreprise (...). Malheureusement, ce genre de données n'existe pas à l'heure actuelle»* (Morissette et Johnson 2007 : 10). Par conséquent, le travail systématique et rigoureux de recension des événements de restructuration que nous avons mené nous permet de présenter des données quantitatives détaillées sur l'incidence et les caractéristiques de ce phénomène au niveau des établissements manufacturiers au Québec, données qui ne sont pas disponibles ailleurs. Pour résumer, notre recherche a permis de constater qu'entre 2003 et 2008, 1 100 établissements manufacturiers ont été touchés par au moins une restructuration, pour un total de 1 631 événements de restructurations qui ont entraîné une perte brute de 129 383 emplois. De ces pertes d'emplois, 78 246, l'ont été dans le cadre de la réduction des activités de l'établissement tandis que 51 137 emplois ont été perdus suite à une fermeture définitive de l'établissement. Un total de 509 établissements ont fermé leurs portes au cours de la période étudiée. Des 1 100 établissements qui ont entrepris des projets de restructuration, le quart d'entre eux ont initié plus d'un projet de restructuration au cours de la période étudiée, démontrant ainsi le caractère quasi-permanent des restructurations dans certains établissements.

Deuxièmement, notre recherche offre une description empirique détaillée de l'ampleur du phénomène dans le secteur manufacturier québécois utile pour les acteurs du système de relations industrielles aux plans national, sectoriel, régional et local. Par exemple, alors que dans le corpus d'écrits sur les restructurations, il est pris souvent pour acquis que l'ampleur et la nature de la restructuration varie selon l'intensité technologique, notre recherche a permis de le confirmer. Notre recherche a ainsi révélé que la crise manufacturière a frappé davantage les industries à faible intensité technologique. À cet égard, bien que toutes les industries aient été touchées par la restructuration, le secteur du papier et du bois est celui qui a connu le plus grand nombre d'événements de restructurations et de pertes d'emplois, suivi par le secteur du textile et du vêtement. Par ailleurs,

Montréal et la Montérégie sont les régions qui ont le plus été touchées par les événements de restructuration, les pertes d'emplois et les fermetures d'établissements. Tandis que les problèmes vécus dans la fabrication de produits en bois et du papier ont touché l'ensemble des régions du Québec, les événements de restructuration de ce secteur représentent la majorité des événements survenus sur la période étudiée dans les sept régions dites « ressources ». L'évaluation des impacts des restructurations selon les régions ne doit pas comprendre seulement une composante quantitative mais doit prendre en considération certaines particularités régionales. Comme le soulignent Bernard (2009) et l'OCDE (2007a), les conséquences pour certaines régions peuvent être tragiques, particulièrement lorsque le chômage régional est élevé et que l'usine constituait le principal centre de l'activité économique de la région. La réalisation d'un tel portrait plus qualitatif des impacts régionaux allait cependant au-delà des objectifs fixés pour cette recherche.

Troisièmement, notre recherche permet de mieux qualifier la nature de la restructuration qu'a connu le secteur manufacturier québécois. Elle montre qu'en dépit qu'il y a eu une croissance des restructurations dans l'ensemble des industries du secteur de la fabrication entre 2003 et 2008, une phase structurelle de la restructuration en début de la période étudiée a fait place à une phase beaucoup plus liée à la conjoncture économique générale. Cette crise manufacturière en deux temps est bien illustrée par le fait que la gravité des événements est allée en diminuant au cours de la période ainsi que le poids croissant des restructurations internes impliquant seulement une réduction des activités et la décroissance du poids des fermetures.

Si notre recherche montre bien l'importance de la conjoncture et des facteurs contextuels, il met aussi en lumière l'impact des décisions stratégiques prises par les dirigeants d'entreprise dans le cadre des restructurations. Près du quart des restructurations étaient motivées par de telles décisions, ce qui les place au

deuxième rang des motifs recensés après l'insuffisance de la demande. Pour paraphraser Berger (2006 : 81), les restructurations ne sont pas seulement le résultat de choc exogène mais de décisions prises par les entreprises concernant les activités qu'elles veulent rationaliser, délocaliser, confier en sous-traitance ou abandonner en fonction de différentes considérations économiques et financières. Nos données confirment également que le particularisme des différentes industries telles le bois, le papier, le textile et le vêtement, joue un rôle important dans le fait que la restructuration a été de nature conjoncturelle ou structurelle.

Notre recherche a aussi permis de découvrir que les restructurations internes représentent de loin la forme la plus courante de restructuration à l'instar de qui est observé en Europe et en Ontario. Ce résultat n'est guère surprenant du point de vue de la théorie économique qui prédit que le volume d'activités des entreprises et l'emploi seront ajustés en fonction des variations de la demande sur le marché du produit. Suivent ensuite dans l'ordre des faillites/fermetures, des consolidations d'activités, des délocalisations, des fusions/acquisitions, de la sous-traitance et d'autres types de restructuration.

Il est maintenant clair que les transferts d'activités et d'emplois tels les délocalisations, les consolidations et sous-traitance ne représentent qu'une infime partie des restructurations et des emplois manufacturiers perdus à l'instar de qui est observé ailleurs dans le monde. Ces résultats permettent de remettre les pendules à l'heure concernant certaines demi-vérités ou impressions que les emplois perdus dans le secteur manufacturier sont surtout le fait de délocalisations massives vers la Chine. C'est à notre connaissance la première fois que telle relativisation est faite au Québec. De plus, les résultats de notre recherche concernant la consolidation d'activités et la délocalisation valident empiriquement la matrice des options de délocalisation élaborée par Jalette et Chevance (2008) présentée à la section 1.2.3 qui met en lumière la dimension géographique des transferts de production et leur caractère dynamique. Cependant, nos résultats

apportent une nuance importante. Bien que les délocalisations, la sous-traitance et les consolidations ne soient pas des événements très fréquents, ils n'en sont pas moins les événements qui détruisent le plus d'emplois en moyenne. Une telle analyse nous apparaît être une première au Québec. La gravité de ces événements justifie à notre avis le besoin pour les acteurs et décideurs du secteur manufacturier d'accroître leur compréhension de ces événements afin d'élaborer des modes d'intervention appropriés et transparents plutôt que de réagir au cas par cas ou de laisser les travailleurs à eux-mêmes.

Bref, notre recherche a permis d'accroître considérablement l'information disponible sur les restructurations au Québec, une information inédite produite grâce à une méthodologie innovatrice. Le caractère plutôt descriptif, contribue à une meilleure compréhension des difficultés vécues dans le secteur manufacturier québécois au cours des dernières années, notamment en mettant à l'épreuve certaines impressions ou assertions se rapportant à ce phénomène. La richesse de nos résultats ne fait que montrer l'importance d'étudier les restructurations et ainsi contribuer au développement d'un champ de recherche et d'intervention autonome autour de cet objet évolutif et multidimensionnel (Rouleau 2000).

## **2. LIMITES DE LA RECHERCHE**

La présente recherche comporte certaines limites. Premièrement, la population des événements de restructuration demeure incomplète car nous voulions coller à la définition de licenciement collectif employée dans la *Loi sur les normes du travail*. Puisqu'en vertu de celle-ci, un licenciement collectif devant faire l'objet d'un avis au MESS implique la mise à pied pour une durée de six mois ou plus d'au moins 10 salariés d'un même établissement au cours d'une période de deux mois consécutifs, les événements qui ne répondent pas à ces critères ne faisaient pas partie de notre population des événements de restructuration. Il n'y a que peu de moyens d'estimer le nombre des événements non considérés. On peut cependant

penser que nous avons considéré ici ceux dont les impacts ont été les plus sérieux. Par ailleurs, le repérage médiatique nous a permis d'aller au-delà de la liste des avis de licenciements collectifs fournie par le MESS et possiblement de rapporter des cas où un tel avis n'avait pas été envoyé dans les délais prescrits ou tout simplement pas du tout envoyé, ce qui semble arriver selon Poulin et Prudhomme (2010) et Hickey et Schenck (soumis) pour différentes raisons.

La deuxième limite concerne le repérage médiatique, méthode qui comporte certaines difficultés et limites rapportées par Bronfenbrenner et Luce (2004) concernant le cas spécifiques des événements de délocalisation:

1. Les journaux locaux sont ceux qui sont les moins enclins à avoir des archives en ligne mais ceux qui publient le plus souvent les événements;
2. Ce n'est pas tous les événements qui sont publiés dans les médias et il est quasi impossible de déterminer le nombre d'événements qui n'ont pas été publiés;
3. Les rapports des médias varient en termes de fiabilité et d'authenticité de l'information.

L'information obtenue via le repérage médiatique est donc difficile à obtenir et à valider. Il en va de même des informations obtenues d'autres sources notamment celles tirées des sites internet corporatifs ou autres. La triangulation des sources effectuées afin de valider les informations colligées nous rend néanmoins confiant quant à la qualité des données présentées ici.

Troisièmement, les ressources et le temps impartis nous a empêché de colliger d'autres informations qui nous auraient permis de distinguer les événements de restructuration. À titre d'exemple, nous aurions bien aimé avoir des données sur la

présence syndicale car la littérature mentionne que les restructurations ont eu tendance à faire disparaître davantage les emplois syndiqués que les emplois non-syndiqués.

Quatrièmement, compte tenu des critiques émises au sujet de la classification industrielle par niveau technologique notamment concernant la variation intra-classe qui est plus grande que ne laisse entendre la classification (voir section 2.2.3), les conclusions reposant sur les analyses basées sur cette classification doivent être interprétées en conservant ces limites à l'esprit.

Cinquièmement, la typologie des événements de restructuration selon leur nature comporte également ses limites. Par exemple, la catégorie Restructuration interne comprend différents événements impliquant des mises à pied (p.ex. réorganisation du travail, changements technologiques, baisse de la demande, etc.). En fait, il s'agit d'une catégorie résiduelle regroupant tous les événements n'impliquant pas directement une fermeture ou une forme ou l'autre de restructuration externe. De plus, il n'est pas toujours clair de classer un événement dans une catégorie ou dans une autre. À cet égard, il est possible notamment que l'impact des délocalisations soit quelque peu sous-estimé en raison de la difficulté d'en évaluer les effets indirects notamment sur l'emploi (OCDE, 2007b). Par exemple, l'arrêt partiel des activités d'une usine engendrant une réduction des effectifs pourrait être attribué à une baisse de la demande, qui, concrètement, vient du fait que les clients qui achetaient les produits de cette usine ont décidé de les importer d'un pays à bas salaire où une entreprise concurrente a délocalisé sa production : dans un tel cas, les mises à pied sont-elles dues à une baisse de la demande (restructuration interne) ou aux délocalisations?

Finalement, en dépit de certaines précautions prises, notamment la contre-vérification faite par une tierce personne, il reste que les erreurs de codage, par exemple, en ce qui concerne la nature ou les motifs des restructurations,

demeurent possibles. L'enchevêtrement des motifs et la nature parfois multiple des restructurations compliquent grandement la tâche des chercheurs.

Hormis ces limites inhérentes à l'utilisation de sources secondaires, nous croyons que notre recherche génère des résultats valides et pertinents. Les précautions que nous avons prises au niveau de la méthodologie et de la démarche de recherche renforcent la qualité des données sur lesquelles se base notre recherche et la confiance que nous pouvons avoir à leur égard.

### ***3. LES PISTES DE RECHERCHES FUTURES***

Cette recherche visait surtout à faire le portrait des restructurations dans le contexte québécois. Il serait intéressant que la base de données construite puisse être mise à jour afin de pouvoir en suivre l'évolution. Un élargissement au secteur des services devrait être ainsi envisagé. Des analyses plus fines au niveau des sous-secteurs de la fabrication pourraient aussi être réalisées. L'analyse devra aussi être poussée au niveau des raisons de la fermeture (à savoir difficultés financières, délocalisation, nouveau propriétaire, etc.). Par ailleurs, ce phénomène récurrent dans les milieux de travail et dont rien n'indique qu'il ira en s'estompant, ne va sans conséquences socio-économiques importantes pour les travailleurs et les communautés affectés. Il est clair que ces impacts devraient être étudiés davantage. Le support dont disposent les travailleurs et les travailleuses victimes des restructurations, la durée des périodes de chômage, la nature du reclassement, la comparaison du revenu et du niveau de vie des victimes avant et après la restructuration, l'évaluation des programmes gouvernementaux disponibles, en fonction de leur accessibilité, leur efficacité et de leur adéquation aux besoins sont différents aspects des restructurations qui mériteraient d'être approfondis.

**BIBLIOGRAPHIE**

---

- Abraham, Steven E. 2006. "The Market Reaction to Layoff Announcements: a Union-Non-union Comparison". *International Journal of Manpower*, 27 (5), 452-466.
- AgirE - Anticiper pour une gestion innovante des restructurations en Europe. 2008), *L'anticipation des restructurations dans l'Union Européenne*, Rapport final, (dir. Mireille Battut), <[http://www.fse-agire.com/IMG/pdf/INTRODUCTION.AGIRE\\_RAPPORT\\_FINAL\\_FR\\_26052008.pdf](http://www.fse-agire.com/IMG/pdf/INTRODUCTION.AGIRE_RAPPORT_FINAL_FR_26052008.pdf)> (page consultée le 11 décembre 2009).
- Ahrend, Rudiger. 2006. "How to Sustain Growth in a Resource Based Economy?: The Main Concepts and their Application to the Russian Case", *OECD Economics Department Working Papers*, No. 478, OECD Publishing. doi:10.1787/622880627053
- Alliance des associations canadiennes de l'aérospatiale en ressources humaines (AACARH). 2008. *Stratégie de ressources humaines*, <[http://www.camaq.org/docs/CAAHRA\\_strategieRH\\_aero\\_2008mars.pdf](http://www.camaq.org/docs/CAAHRA_strategieRH_aero_2008mars.pdf)> (page consultée le 3 avril 2009).
- Arzeni, Sergio. 2004. « Mieux vaut prévenir que guérir. Un regard international sur les mutations industrielles ». *Réalités industrielles*, 35-39.
- Aubert, Patrick et Patrick Sillard. 2005. « Délocalisations et réductions d'effectifs l'industrie française », *Document de travail de la DESE, Insee*, G 2005/03, <[http://www.insee.fr/fr/ffc/docs\\_ffc/ECOFRA05b.PDF](http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ECOFRA05b.PDF)> (page consultée le 13 avril 2009).
- Bagilishya, Olivier. 2009. *Portrait de l'industrie forestière au Québec*. Québec, Université Laval : ARUC – Innovations, travail et emploi. <[http://www.aruc.rlt.ulaval.ca/ARUC/Menu/Publications/olivier\\_bagilishya-DR-2009-004.pdf](http://www.aruc.rlt.ulaval.ca/ARUC/Menu/Publications/olivier_bagilishya-DR-2009-004.pdf)> (page consultée le 8 septembre 2010).
- Baldwin, John. 2005. *Les disparitions du monde industriel : Fermetures d'usines et retrait de capitaux*, Statistique Canada, Division de l'analyse micro-économique, 11F0027MIF, No 033, mai 2005, <<http://www.statcan.gc.ca/pub/11f0027m/11f0027m2005033-fra.pdf>> (page consultée le 13 avril 2009).
- Baldwin, John et Mohammed Rafiquzzaman. 1998. « L'incidence de la technologie et du commerce sur les écarts salariaux entre les travailleurs de la production

- et la main-d'œuvre indirecte dans le secteur manufacturier canadien », *Statistique Canada*, Division de l'analyse micro-économique, <<http://www.statcan.gc.ca/pub/11f0019m/11f0019m1998098-fra.pdf>> (page consultée le 13 avril 2009).
- Baldwin, John et David Sabourin. 2001. « Impact de l'adoption des technologies de l'information et des communications de pointe sur la performance des entreprises du secteur de la fabrication au Canada », *Statistique Canada*, Division de l'analyse microéconomique, 11F0019MIF No 174, <<http://www.statcan.gc.ca/pub/11f0019m/11f0019m2001174-fra.pdf>> (page consultée le 28 mars 2009).
- Baldwin, John, David Sabourin et David Smith. 2003. « Effet de l'utilisation des technologies de pointe sur le rendement des entreprises du secteur canadien de la transformation des aliments », *Statistique Canada*, Division de l'analyse micro-économique, 11F0027 No 012, <<http://www.statcan.gc.ca/pub/11f0019m/11f0019m2001174-fra.pdf>> (page consultée le 28 mars 2009).
- Baldwin, John et Mark Brown. 2004. « Quatre décennies de destruction créatrice : renouvellement de la base du secteur de la fabrication au Canada, de 1961 à 1999 ». *L'Observateur économique canadien*, *Statistique Canada*, octobre 2004.
- Baldwin, John et David Sabourin. 2004. « Effet de l'évolution de l'utilisation des technologies sur le rendement des établissements dans le secteur de la fabrication au Canada », *Statistique Canada*, Division de l'analyse microéconomique, 11F0027MIF No 020, <<http://www.statcan.gc.ca/pub/11f0027m/11f0027m2004020-fra.pdf>> (page consultée le 28 mars 2009).
- Baldwin, John et Wulong Gu. 2008. *Tendances de base de l'impartition et de la délocalisation au Canada*, *Statistique Canada Statistics Canada*. 11-624-M No 020, octobre 2008.
- Banister, Judith. 2005. « Manufacturing employment in China », *Monthly Labor Review*, 128(7), 11-9, <<http://www.bls.gov/opub/mlr/2005/07/art2full.pdf>> (consulté le 23 mars 2009).
- Banque du Canada. 2004a. *L'ajustement à l'appréciation du dollar canadien : résultats des entrevues menées par la Banque du Canada auprès des entreprises*, février 2004, <[http://www.banqueducanada.ca/fr/discours/2004/dollar\\_canadien.pdf](http://www.banqueducanada.ca/fr/discours/2004/dollar_canadien.pdf)> (page consultée le 9 mars 2009).

- Banque du Canada. 2004b. *L'ajustement à l'appréciation du dollar canadien : résultats des entrevues menées par la Banque du Canada auprès des entreprises*, avril 2004, <[http://www.banqueducanada.ca/fr/bos/2004/rpm\\_sondage0404.pdf](http://www.banqueducanada.ca/fr/bos/2004/rpm_sondage0404.pdf)> (page consultée le 9 mars 2009).
- Banque du Canada. 2006. *Sommaire de l'enquête du Comité canadien du marché des changes sur la couverture du risque de change*, <[http://www.bankofcanada.ca/fr/avis\\_fmd/2006/not0406-f.html](http://www.bankofcanada.ca/fr/avis_fmd/2006/not0406-f.html)> (page consultée le 16 avril 2011).
- Bardhan, Ashok Deo and Cynthia Kroll. 2003. « The New Wave of Outsourcing ». Fisher Center for Real Estate & Urban Economics, Research Report #1103, 2 novembre 2003.
- Baril, Guylaine et Campeau, Louis. 2010. « Les technologies de l'information et des communications : un secteur à deux vitesses », Centre d'étude sur l'emploi et la technologie, <[http://www.cetech.gouv.qc.ca/publications/pdf/Les\\_technologies\\_de\\_linformation\\_et\\_des\\_communications\\_un\\_secteur\\_a\\_deux\\_vitesses.pdf](http://www.cetech.gouv.qc.ca/publications/pdf/Les_technologies_de_linformation_et_des_communications_un_secteur_a_deux_vitesses.pdf)> (page consultée le 27 octobre 2010).
- Bélanger, Paul R. et Benoît Lévesque. 1994. « Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois », dans : Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque (dir.), *Modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 17-52.
- Bélanger, Jacques, Anthony Giles et Gregor Murray. 2004. « Vers un nouveau modèle de production : possibilités, tensions et contradictions » dans Gregor Murray, Jacques Bélanger, Anthony Giles et Paul-André Lapointe (dir.), *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?* Québec : Les Presses de l'Université Laval, 13-62.
- Berger, Suzanne. 2003. *Notre première mondialisation – Leçon d'un échec oubliée*. Paris : Les Éditions du Seuil - La République des idées.
- Berger, Suzanne. 2006. *Made in Monde: Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*. Paris : Les Éditions du Seuil.
- Bernard, André. 2009. « Tendances de l'emploi manufacturier », *L'emploi et le revenu en perspective*, 10(2), mai, n° 75-001-X au catalogue de Statistique Canada, <<http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2009102/pdf/10788-fra.pdf>> (page consultée le 7 mars 2009).

- Bernard, André. 2009b. « Stabilité de l'emploi et durée du chômage dans la fabrication », *L'emploi et le revenu en perspective*, 10(11), novembre, n° 75-001-X au catalogue de Statistique Canada, < <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/091123/dq091123e-fra.htm>> (page consultée le 5 juillet 2010).
- Bernard, André et Galarneau, Diane. 2010. « Les mises à pied au Canada », *L'emploi et le revenu en perspective*, 11(5), février, n° 75-001-X au catalogue de Statistique Canada, < <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/100528/dq100528c-fra.htm>> (page consultée le 5 juillet 2010).
- BioTalent Canada<sup>MD</sup>. 2008. *Segmentation des données : Information sur le marché du travail en biotechnologie au Canada, région par région*, <[http://www.biotalent.ca/userfiles/file/segmenting\\_the\\_data2008/Segmentation\\_des\\_donn%C3%A9es\\_F\\_Sept23\\_08.pdf](http://www.biotalent.ca/userfiles/file/segmenting_the_data2008/Segmentation_des_donn%C3%A9es_F_Sept23_08.pdf)> (page consultée le 7 avril 2009).
- BioTalent Canada<sup>MD</sup>. 2008b. *Regroupement des données : Le rôle essentiel des ressources humaines dans la bioéconomie canadienne*, <[http://www.biotalent.ca/userfiles/file/splicing\\_the\\_data2008/Splicing\\_the\\_data\\_FR\\_July15\\_08.pdf](http://www.biotalent.ca/userfiles/file/splicing_the_data2008/Splicing_the_data_FR_July15_08.pdf)> (page consultée le 7 avril 2009).
- Bureau international du Travail. 2009. *Tendances mondiales de l'emploi: janvier 2009*, Genève: OIT, <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_103280.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_103280.pdf)> (page consultée le 21 mars 2009).
- Blinder, Alan S. 2005. *Fear of Offshoring*. CEPS Working Paper No. 119, Princeton University.
- Boucher, Jacques L. 2010. « Évolution du régime forestier et crise forestière. Partie I : La dimension sociale de la crise », *Revue Vie économique*, 2 (1), <[http://www.eve.coop/mw-contenu/revues/6/55/RVE\\_vol2\\_no1\\_Boucher1.pdf](http://www.eve.coop/mw-contenu/revues/6/55/RVE_vol2_no1_Boucher1.pdf)>, site consulté le 8 septembre 2010.
- Boulter, Dave. 1998. « Tendances des acquisitions et des fusions dans les industries des produits forestiers », *Le changement structurel de l'économie canadienne à l'ère de l'ALENA : actes du congrès - Huitième congrès annuel sur l'analyse statistique et économique*, 11 et 12 septembre 1996, Ottawa : Statistique Canada.
- Brand, Jennie E., Becca R. Levy et William T. Gallo. 2008. "Effects of Layoffs and Plant Closings on Subsequent Depression Among Older Workers". *Research on Aging*, 30 (6), 701-721.

- Brody, Bernard et Patrice Jalette. 1991. «Étude d'un évènement de fusion d'entreprises dans l'industrie brassicole canadienne: proposition d'un cadre d'analyse "relations industrielles"». Document de recherche #91-02, École de relations industrielles, Université de Montréal.
- Bronfenbrenner, Kate. 2000. "Raw power: Plant-closing threats and the threat to union organizing". *Multinational Monitor*. 21 (12), 24-29.
- Bronfenbrenner, Kate. 2003. "Hard Bargaining". *Le Travail/Labour*, (52), 361-364.
- Bronfenbrenner, Kate and Stephanie Luce. 2004. "The Changing Nature of Corporate Global Restructuring: The Impact of Production Shifts on Jobs in the US, China, and Around the Globe". Commissioned research paper submitted to the US-China Economic and Security Review Commission, October 14.  
<[http://www.goiam.org/publications/pdfs/cornell\\_u\\_mass\\_report.pdf](http://www.goiam.org/publications/pdfs/cornell_u_mass_report.pdf)> (page consultée le 16 janvier 2008).
- Brown, Sharon P. 2004. "Mass Layoff Statistics Data in the United States and Domestic and Overseas Relocation". *Bureau of Labor Statistics*, Presented at the EU-US Seminar on "Offshoring of Services in ICT and Related Services," Brussels, December 13-14.
- Brown, Mark et John R. Baldwin. 2003. "The Changing geography if the Canadian Manufacturing sector in metropolitan and rural regions, 1976-1997". *Canadian Geographer*, 47 (2), 116-134.
- Bughin, Jacques and Stefano Vannini. 1995. "Strategic direct investment under unionized oligopoly". *International Journal of Industrial Organization*, 13, 127-145.
- Bureau of Labor Statistics (BLS). 2008. *International Comparisons of Hourly Compensation Costs in Manufacturing, 2006*. Washington, DC: US Department of Labor, <<http://www.bls.gov/news.release/pdf/ichcc.pdf>> (page consultée le 9 mars 2009).
- Burt, Michael et Valérie Poulin. 2008. « Principales difficultés du secteur manufacturier face à l'économie et à la main-d'œuvre au Canada », *Conference Board du Canada*.
- Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (CETECH). 2010. *Enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec*, Direction de l'analyse et de l'information sur le marché du travail (DAIMT) - Emploi-Québec, <<http://www.cetech.gouv.qc.ca/publications/indicateurs.asp?categorie=0702103#liste>> (page consultée le 27 octobre 2010).

- Chambre des communes du Canada. 2007. « Le secteur manufacturier : des défis qui nous forcent à agir ». Rapport du Comité permanent de l'industrie, des sciences et de la technologie. 39e législature, 1ère session.
- Chaykowski, Richard et Anthony Giles. 1998. « La mondialisation, le travail et les relations industrielles ». *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 53, (1), 1-11.
- Chaykowski, Richard et Gunderson Morley. 2004. « Les politiques du travail Nord-Américaines dans des environnements économiques et de *travail transformés* » dans Gregor Murray, Jacques Bélanger, Anthony Giles et Paul-André Lapointe (dir.), *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?* Québec : Les Presses de l'Université Laval, 191-225.
- Chiasson, Guy, Anyck Dauphin, Mario Gauthier, Patrice LeBlanc, Martin Thibault et Martin Robitaille. 2010. *La crise forestière et son impact sur le développement des MRC Abitibi-Ouest et Vallée-de-la-Gatineau*, Rapport remis au Ministère des Affaires municipales des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT), Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT), <<http://crdt.uqar.qc.ca/documents/15-CHIASSON%20G%20et%20al%202010%20-%20Rapport%20projet%20Entente%20CRDT-MAMR%20vfp.pdf>> (page consultée le 6 octobre 2010).
- Comité sectoriel de la main-d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle. 2009. Portrait statistique du secteur de la fabrication métallique industrielle au Québec, <[http://www.csmofmi.qc.ca/IMG/pdf/Rapport\\_FMI\\_Portrait\\_statistique\\_\\_25022009\\_-2.pdf](http://www.csmofmi.qc.ca/IMG/pdf/Rapport_FMI_Portrait_statistique__25022009_-2.pdf)> (page consultée le 28 septembre 2010).
- Commission des communautés européennes. 2007. « L'intérêt européen: Réussir le défi de la mondialisation ». Bruxelles : communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, <[http://ec.europa.eu/commission\\_barroso/president/pdf/COM2007\\_581\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/commission_barroso/president/pdf/COM2007_581_fr.pdf)> (page consultée le 9 août 2009).
- Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec. 2006. *L'industrie du caoutchouc au Québec : profil sectoriel, portrait de la compétitivité et grandes orientations stratégiques*, <[http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/diagnostic\\_2006.pdf](http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/diagnostic_2006.pdf)> (page consultée le 5 avril 2009).

- Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec. 2007. *Analyse de besoins en main-d'œuvre, formation et gestion des ressources humaines dans l'industrie du caoutchouc du Québec*, <[http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/analyse\\_besoins2007.pdf](http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/analyse_besoins2007.pdf)> (page consultée le 5 avril 2009).
- Conference Board of Canada. 2009. *Note de conjoncture canadienne: Hiver 2009*, <<http://www.conferenceboard.ca/documents.aspx?DID=2902>> (page consultée le 9 mars 2009).
- Congrès du travail du Canada. 2007. *La Banque du Canada et la montée du dollar canadien*. Emplois, économie et la politique économique, <<http://canadianlabour.ca/fr/a474467c64e935>> (page consultée le 9 mars 2009).
- Congrès du travail du Canada. 2007b. *Les bons emplois : Ils voient les nombres, mais ils ne voient pas la crise*. Emplois, économie et la politique économique, <[http://canadianlabour.ca/fr/Les\\_bons\\_emplois\\_\\_II](http://canadianlabour.ca/fr/Les_bons_emplois__II)> (page consultée le 14 mars 2009).
- Conseil de l'industrie forestière du Québec (CIFQ), 2008. *L'occupation du territoire forestier québécois et la constitution des sociétés d'aménagement des forêts*, Mémoire portant sur le document de travail du Ministère des ressources naturelles et de la faune, Commission de l'économie et du travail, le 31 octobre 2008, <[http://www.cifq.qc.ca/imports/\\_uploaded/M%C3%A9moire%20081031%20livre%20vert%20final.pdf](http://www.cifq.qc.ca/imports/_uploaded/M%C3%A9moire%20081031%20livre%20vert%20final.pdf)> (page consultée le 14 août 2011).
- Coucke, Kristien, Enrico Pennings, Leo Sleuwaegen. 2007. "Employee layoff under different modes of restructuring: exit, downsizing or relocation". *Industrial and Corporate Change*, 16(2), 161-182.
- Coutu, Michel. 2007. « Crise du droit du travail, pluralisme juridique et souveraineté », *Lex Electronica*, 12 (1), Printemps 2007.
- Cross, Philip et Ziad Ghanem. 2005. « Les ressources naturelles dans les exportations canadiennes », *Canadian Economic Observer*, 18(5), 3.1.-3.7.
- Curran, Louise. 2007. "Clothing's Big Bang: the Impact of the End of the ATC on Developing Country Clothing Suppliers", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 11 (1), 122-134.

- Curtin, Michael et Ellie Fossey. 2007. "Appraising the Trustworthiness of Qualitative Studies : Guidelines for Occupational Therapists", *Australian Occupational Therapy Journal*, 54, 99-94.
- De Backer, Koen et Norihiko Yamano. 2008. *Mesurer la mondialisation à l'aide des Tableaux internationaux d'entrées-sorties*, Organisation de Coopération et de Développement Économiques, Direction de la science, de la technologie et de l'industrie, DSTI/DOC.
- Dicken, Peter. 2007. *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*, New York: Guilford Press.
- Dufour, Daniel. 2007. *L'Industrie canadienne du bois d'œuvre : Tendances récentes*, Analyse en bref, n° 11-621-M au catalogue de Statistique Canada, n° 055, <<http://www.statcan.gc.ca/pub/11-621-m/11-621-m2007055-fra.pdf>> (page consultée le 7 mars 2008).
- Dupriez, Léon Hugo. 1959. *Philosophie des conjonctures économiques*, Louvain : Institut de recherches économiques et sociales de l'Université de Louvain.
- Emploi Québec. 2007. « Le marché du travail dans la région du Centre-du-Québec : Perspectives professionnelles 2006-2010 ». Gouvernement du Québec, <[http://emploi.quebec.net/publications/pdf/17\\_imt\\_pp\\_20062010.pdf](http://emploi.quebec.net/publications/pdf/17_imt_pp_20062010.pdf)> (page consultée le 30 mars 2009).
- Emploi-Québec. 2009. *Recherche d'un secteur d'activité*, Gouvernement du Québec – IMT en ligne, <[http://imt.emploi.quebec.net/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg321\\_rechrsectactv\\_01.asp?lang=FRAN&Porte=3](http://imt.emploi.quebec.net/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg321_rechrsectactv_01.asp?lang=FRAN&Porte=3)>, site consulté le 7 avril 2009.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2007. *European restructuring monitor quarterly*, 2, summer 2007.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2008. *European restructuring monitor quarterly*, 4, winter 2008, <<http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/templates/displaydoc.php?docID=50>>, site consulté le 12 avril 2011.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2006. *Restructuring and employment in the EU: Concepts, measurement and evidence*, Dublin, <<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/38/en/1/ef0638en.pdf>> (page consultée le 25 mars 2008).

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2010. ERM REPORT 2010 *Extending flexicurity – The potential of short-time working schemes*, Dublin, <<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/71/en/1/EF1071EN.pdf>> (page consultée le 13 avril 2011).
- Falba, Tracy, Hsun-Mei Teng, Jody L. Sindelar and William T. Gallo. 2005. “RESEARCH REPORT; The effect of involuntary job loss on smoking intensity and relapse”. *Addiction*, 100 (9), 1330-1339.
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI). 2006. *Du travail à revendre : les postes vacants à long terme posent un défi majeur aux PME*, <<http://www.fcei.ca/researchf/reports/rr3018f.pdf>> (page consultée le 9 mars 2009).
- Feenstra, Robert C., et Gordon H. Hanson. 2002. “Global Production Sharing and Rising Inequality: A Survey of Trade and Wages”. dans James Harrigan, ed., *Handbook of International Trade*, Basil Blackwell, forthcoming.
- Forbes, Kristin J. 2004. “U.S. Manufacturing: Challenges and Recommendations”. *Business Economics*, 39(3), 30-37, <<http://web.mit.edu/kjforbes/www/Shorter%20Articles/USManufacturing-BE.pdf>> (page consultée le 24 mars 2009).
- Francis, Michael, François Painchaud et Sylvie Morin. 2005. « Le processus de croissance à long terme de la Chine et ses retombées sur le Canada », *Revue de la Banque du Canada*, <<http://www.bankofcanada.ca/fr/revue/printemps05/francis-f.html>> (page consultée le 21 mars 2009).
- Fréchette, Alain. 2009. «La gouvernance forestière au Québec : le défi du changement institutionnel dans les systèmes socio-écologique interdépendant », *Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Hors série 6, 1-7, <<http://vertigo.revues.org/8948>> (page consultée le 6 octobre 2010).
- Freeman, Richard. 2005. “China, India and the Doubling of the Global Labor Force: Who pays the price of globalization?”. *The Globalist*.
- Freeman, Sarah J. et Cameron Kim S. 1993. “Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework”. *Organization Science*, 4 (1), 10-29.

- Galarneau, Diane et Lori M. Stratychuk. 2001. « Après la mise à pied », *L'emploi et le revenu en perspective*, 13( 4), no 75-001-XPF au catalogue de Statistique Canada, 21-32, <<http://www.statcan.gc.ca/studies-etudes/75-001/archive/f-pdf/5960-fra.pdf> > (page consultée le 24 mars 2004).
- Gandolfi, Franco. 2007. "Downsizing, Corporate Survivors, and Employability-Related Issues: A European Case Study", *Journal of American Academy of Business*, 12 (1), 50-56.
- Gauthier, Benoît. 2006. *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Québec : Presse de l'Université du Québec.
- Gellatly, Guy. 2003. « L'économie canadienne en transition : Un guide pour les recherches sur la nouvelle économie », Statistique Canada, no 11-622-MIF au catalogue, <<http://www.statcan.gc.ca/pub/11-622-m/11-622-m2003001-fra.pdf>> (page consultée le 14 mars 2009).
- Genest, Claude G. 2008. Les leçons de la crise forestière au Québec : De la mono industrie de coupe au multiusage récréatif, Québec : Presses de l'Université du Québec. <[http://www.puq.ca/produits/G1584/G1584N\\_INT.pdf](http://www.puq.ca/produits/G1584/G1584N_INT.pdf)> (page consultée le 8 avril 2009).
- Gereffi, Gary. 2005. "The New Offshoring of Jobs and Global Development". Geneva: *International Labour Organization*, International Institute for Labour Studies.
- Gibbons, Michael. 1995. « Technologie et économie : Examen de certaines relations critiques ». *Industrie Canada*, Document hors-série no. 12, <[http://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.nsf/vwapj/op12f.pdf/\\$FILE/op12f.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.nsf/vwapj/op12f.pdf/$FILE/op12f.pdf)> (page consultée le 28 mars 2009).
- Ghanem, Ziad et Philip Cross. 2008. « Le chant du dollar : exposition de l'industrie à la montée du taux de change », *L'Observateur économique canadien*, 21 (3), mars, n° 11-010-X au catalogue de Statistique Canada, p. 3.1 à 3.15, <<http://www.statcan.gc.ca/pub/11-010-x/11-010-x2008003-fra.pdf>> (page consultée le 7 mars 2008).
- Gouvernement du Québec. 2007. « Le secteur manufacturier au Québec », *Tout pour réussir*, magazine électronique. <[http://www.toutpoureussir.com/newsletter/webmag\\_5\\_fev07/page\\_fr.php](http://www.toutpoureussir.com/newsletter/webmag_5_fev07/page_fr.php)> (page consultée le 27 octobre 2010).
- Griller, David et Denis, Daniel. 2009. *Bâtir une industrie pharmaceutique : L'histoire du Québec*. Groupe Secor.

<[http://www.secorgroup.com/files/pdf/books/batir\\_une\\_industrie\\_pharmaceutique.pdf](http://www.secorgroup.com/files/pdf/books/batir_une_industrie_pharmaceutique.pdf)> (page consultée le 27 octobre 2010).

Guimbert, Stéphane et François Levy-Bruhl. 2002. « La situation de l'emploi en France face aux échanges internationaux », *Économie et Prévision*, (152-153), 189-206.

Haiven, Larry, Stéphane Le Queux, Christian Lévesque et Gregor Murray. 2005. « Le renouveau syndical et la restructuration du travail », *Just Labour*, 6 et 7, 37-42.

Hatzichronoglou, Thomas. 1997. *Révision des classifications des secteurs et des produits de haute technologie*. Paris : Organisation de coopération et de développements économiques (Direction de l'industrie, de la science et de la technologie).

Held, David, Anthony G. McGrew, David Goldblatt et Jonathan Perraton. 1999. *Global Transformation: Politics, Economics and Culture*. Stanford: Stanford University Press.

Hickey, Robert et Schenk, Chris. 2008. "Union responses to Ontario's manufacturing crisis: Towards a labour-based jobs strategy". (soumis), *Relations industrielles/Industrial Relations*.

Hollingsworth, Rogers J. et Robert Boyer. 1997. *Contemporary Capitalism : The Embeddedness of Institutions*, New York : Cambridge University Press.

Industrie Canada. 2005. «Tendances de l'investissement étranger direct en Chine». *Bulletin mensuel du commerce*, 6(12), <[http://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.nsf/vwapj/mtb200502f.pdf/\\$FILE/mtb200502f.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.nsf/vwapj/mtb200502f.pdf/$FILE/mtb200502f.pdf)> (page consultée le 1<sup>er</sup> avril 2009).

Informetrica Limited. 2007. *Economic Effects of Structural Changes in Manufacturing: Retrospective View*, <[http://www.informetrica.com/IL\\_ManReport1\\_Final.pdf](http://www.informetrica.com/IL_ManReport1_Final.pdf)> (page consultée le 28 mars 2009).

Investissement Québec. 2007. « Les vents sont favorables », *Bulletin Invest-Québec*, 14(2), <<http://www.investquebec.com/fr/index.aspx?page=2202>> (page consultée le 1<sup>er</sup> avril 2009).

Investissement Québec. 2010. *Congé fiscal pour les PME manufacturières des régions-ressources éloignées*,

<[http://www.investquebec.com/documents/fr/mesures\\_fiscales/FTCFPME\\_fr.pdf](http://www.investquebec.com/documents/fr/mesures_fiscales/FTCFPME_fr.pdf)> (page consultée le 6 octobre 2010).

Institut de la statistique du Québec. 2009a. *État du marché du travail au Québec Bilan de l'année 2008*. Mars 2009, <<http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/remuneration/pdf2009/EtatMarcheTravail08.pdf>> (page consultée le 12 septembre 2010).

Institut de la statistique du Québec. 2010. *État du marché du travail au Québec Bilan de l'année 2009*. Mars 2010, <[http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/remuneration/pdf2010/etat\\_marche\\_travail09.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/remuneration/pdf2010/etat_marche_travail09.pdf)> (page consultée le 12 septembre 2010).

Jalette, Patrice. 2004. «Sous-traitance dans le secteur manufacturier : une comparaison Québec-Ontario», *Gazette du travail*, 6 (4), 76-90.

Jalette, Patrice et Stéphanie Chevance. 2008. « De la délocalisation à la relocalisation : carte routière », *Effectif*, 11 (4).

Jalette, Patrice et Peter Warrian. 2002. «Les dispositions relatives à la sous-traitance dans les conventions collectives canadiennes : une cible en mouvement», *Gazette du travail*, 5 (1), 68-81.

Jansen, Marion et Eddy Lee. 2007. « Commerce et emploi : Un défi pour la recherche en matière de politiques». *Organisation internationale du travail et Organisation mondiale du commerce*.

Kang, Jun-Koo et Anil Shivdasani. 1997. "Corporate Restructuring During Performance Declines in Japan", *Journal of Financial Economics*, 46, 29-65.

Kaplinsky, Raphael and Mike Morris. 2002. *A Handbook for Value Chain Research*, Institute of Development Studies.

Khaterchi, Abir. 2009. *La délocalisation des entreprises et ses effets sur l'emploi dans les pays industrialisés : cas de l'industrie du vêtement au Québec*, <<http://www.archipel.uqam.ca/2486/1/M11135.pdf> > (page consultée le 21 avril 2011).

Kirkegaard, Jacob F. 2007. *Offshoring, Outsourcing, and Production Relocation - Labor-Market Effects in the OECD Countries and Developing Asia*. Peter G. Peterson Institute for International Economics, Working Paper, April 2007.

Kervin, John B. 1992. *Methods for Business Research*, New York: Harper Collins Publishers.

- Kleiner, Morris M., Jonathan S. Leonard and Adam M. Pilarski. 2002. "How Industrial Relations Affects Plant Performance: The Case of Commercial Aircraft Manufacturing". *Industrial & Labor Relations Review*, 55 (2), 195-218.
- Kogut, Bruce et Gordon Walker. 2003. «Restructuration ou désintégration du réseau des firmes allemandes». *Gérer et comprendre*, décembre 2003 (74).
- Kowaluk, Russell. 2008, « Fabrication : bilan de l'année 2007 ». *Statistique Canada*, <<http://www.statcan.gc.ca/pub/11-621-m/11-621-m2008070-fra.htm>> (page consultée le 21 mars 2008).
- Kowaluk, Russell et Rob Larmour. 2009. « Fabrication : bilan de l'année 2008 ». *Statistique Canada*, Analyse en bref, no 77, avril 2009, produit, no 11-621-M au catalogue, <<http://www.statcan.gc.ca/pub/11-621-m/11-621-m2009077-fra.pdf>> (page consultée le 4 mai 2009).
- Kroll, Robert et Shirley Svorny. 2007. "Unions and Employment Growth: Evidence from State Economic Recoveries". *Journal of Labor Research*, 28 (3), 525-535.
- Krugman, Paul. 2000. "Technology, Trade and Factor Prices". *Journal of International Economics*, 50 (1), 51-71.
- Lafougère, Michel. 1997. *L'Europe face au défi de la mondialisation*. Conseil de l'Europe : Strasbourg.
- Lapointe, Paul-André, Guy Cucumel, Paul R. Bélanger, Benoît Lévesque et Pierre Langlois, « Nouveaux modèles de travail dans le secteur manufacturier au Québec », *Recherches sociographiques*, vol. XLIV, no 2, 2003, p. 313-347.
- Lapointe, Paul-André. 2010. « Un autre modèle d'analyse de la sortie de crise de l'industrie forestière au Québec », *Revue Vie économique*, 2 (1), <[http://www.eve.coop/mw-contenu/revues/6/58/RVE\\_vol2\\_no1\\_Lapointe.pdf](http://www.eve.coop/mw-contenu/revues/6/58/RVE_vol2_no1_Lapointe.pdf)>, site consulté le 8 septembre 2010.
- Lapointe, Mario, Kevin Dunn, Nicolas Tremblay-Côté, Louis-Philippe Bergeron et Luke Ignaczak. 2006. « Perspectives du marché du travail canadien pour la prochaine décennie (2006-2015) », *Ressources humaines et Développement des compétences Canada*, Division de la prévision et de l'analyse du marché du travail et des compétences, Direction de la recherche sur la politique stratégique  
Ressources humaines et Développement social Canada, N° catalogue HS28-

23/2006F

<[http://www.rhdcc.gc.ca/fra/publications\\_ressources/recherche/categories/marche\\_travail\\_f/sp\\_615\\_10\\_06/page01.shtml](http://www.rhdcc.gc.ca/fra/publications_ressources/recherche/categories/marche_travail_f/sp_615_10_06/page01.shtml)>, site consulté le 28 mars 2009.

- Laprade, Yvon. 2008. *La crise manufacturière au Québec*. Montréal : Les Éditions Québecor.
- Leamer, Edward E. 1998. *In Search of Stolper-Samuelson Linkages Between International Trade and Lower Wages*. In: *Import, Exports, and the American Worker*. Washington: Brooking Institution Press (Susan Collins, editor).
- Le Goff, Philippe. 2005. *Le Canada et la délocalisation des entreprises*, Bibliothèque du parlement, PRB 04-59F.
- Létourneau, Paule. 1994. «La communication organisationnelle en situation de fusion/acquisition: étude de cas». Mémoire de maîtrise, École de relations industrielles, Université de Montréal.
- Lévesque, Christian. 2003. « La mondialisation et la pouvoir des syndicats locaux: le cas de l'industrie automobile au Mexique ». *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 58 (1), 60-84.
- Lévesque, Andrée. 2002. « Le travail des femmes a l'heure de la mondialisation néo-libérale ». *Canadian Woman Studies*: 21/22 (4/1), 51-55.
- Lewis, William Arthur. 1955. *The Theory of Economic Growth*. Homewood : R. D. Irwin.
- Macdonald, Ryan. 2007. « Un syndrome chinois plutôt que hollandais », Statistique Canada, 11-624-MIF No 017, <[http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/collection\\_2007/statcan/11-624-M/11-624-MIF2007017.pdf](http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/collection_2007/statcan/11-624-M/11-624-MIF2007017.pdf)> page consultée le 21 mars 2009.
- Magun, Sunder. 1998. *La restructuration de l'industrie canadienne : Analyse micro-économique*, Industrie Canada, Document de travail, (23).
- Mankiw, N. Gregory et Phillip Swagel. 2006. "The politics and economics of offshore outsourcing," *Journal of Monetary Economics*, Elsevier, vol. 53(5), pages 1027-1056, July.
- Manufacturiers et exportateurs du Canada (MEC). 2004. *Manufacturing Challenges in Canada*, enquête auprès des membres, <<http://www.cme-mec.ca/mfg2020/Challengespdf.pdf> > page consultée le 9 mars 2009.

- Michalet, Charles-Albert. 2007. « Dynamique des formes de délocalisation et gouvernance des firmes et des États ». *Revue Française de Gestion*, 33 (177), 141-148.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 2008. *Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec (estimations pour 2007)*, Direction générale des politiques agroalimentaires, <[http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/4213E035-D644-42B5-A184-EF3D877AB7AA/0/Profilregionalbioalimentaire\\_Complet.pdf](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/4213E035-D644-42B5-A184-EF3D877AB7AA/0/Profilregionalbioalimentaire_Complet.pdf)> page consultée le 28 octobre 2010.
- Ministère des Ressources naturelles et de la Faune, 2005. « Consolidation de l'industrie des produits forestiers en Amérique du Nord », *Gouvernement du Québec*, Direction du développement de l'industrie des produits forestiers, <<http://www.mrnf.gouv.qc.ca/publications/forets/entreprises/consolidation.pdf>> page consultée le 13 avril 2011.
- Ministère du travail, 2004. *Bilan des relations de travail au Québec en 2003*, Avril 2004.
- Morissette, René. 2004. « Les taux de mises à pied permanentes ont-ils augmenté au Canada? », *Statistique Canada*, Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail, No 11F0019 No 218, <<http://www.statcan.gc.ca/pub/11f0019m/11f0019m2004218-fra.pdf>> page consultée le 25 mars 2009.
- Morissette, René, Grant Schellenberg et Anick Johnson. 2005. « La syndicalisation : tendances divergentes », *L'emploi et le revenu en perspective*, Statistique Canada, 17(2), <[http://www.elexpertise.qc.ca/\\_site/documents/etude\\_besoins\\_main\\_doeuvre\\_2005-2006.pdf](http://www.elexpertise.qc.ca/_site/documents/etude_besoins_main_doeuvre_2005-2006.pdf)> page consulté le 4 avril 2009.
- Morissette, René et Anick Johnson (2007), *La délocalisation et l'emploi au Canada: quelques points de repère*, Ottawa : Statistique Canada, Direction des études analytiques document de recherche, No. 11F0019MIF au catalogue, No 300.
- Morley, John. 2009. "ERM case studies: Employment impact of relocation of multinational companies across the EU". Dublin: *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, <<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2009/04/en/1/ef0904en.pdf>> page consulté le 2 avril 2009.

- Morley, John and Terry Ward. 2009. "ERM case studies: The consequences of mergers and acquisitions", Dublin: *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, <<http://www.eurofound.europa.eu/docs/erm/tn0810016s/tn0810016s.pdf>> page consulté le 31 mars 2009.
- Murray, Gregor. 2001. « Syndicats locaux et restructuration des milieux de travail : introduction ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 56 (2), 240-243.
- Ouellet, Gilbert, Pierre Bégin, et Pierre Plamondon. 2008. *Portrait du marché de la retraite au Québec*. Régie des rentes du Québec, Direction de l'évaluation, de la statistique et de la révision, <[http://www.rrq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/97B07CD5-2C2C-4EF0-BC6B-5251D58E45CE/0/portrait\\_march\\_quebec.pdf](http://www.rrq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/97B07CD5-2C2C-4EF0-BC6B-5251D58E45CE/0/portrait_march_quebec.pdf)> page consultée le 7 août 2009.
- Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE). 2005a. *Tableau de bord de l'OCDE de la science, de la technologie et de l'industrie*.
- Organisation de Coopération et de Développement économiques. (OCDE). 2005b. *Manuel de l'OCDE sur les indicateurs de mondialisation économique*. 2005 (2), 1-255.
- Organisation de Coopération et de Développement économiques. (OCDE). 2006a. *Statistiques structurelles et démographiques des entreprises*.
- Organisation de Coopération et de Développement économiques. (OCDE). 2006b. « Mesurer la mondialisation Indicateurs de l'OCDE sur la mondialisation économique ». *SourceOCDE Science et technologies de l'information*, 2005 (21), 1-206.
- Organisation de Coopération et de Développement économiques. (OCDE). 2007a. « Progresser dans la chaîne de valeur mondiale ». *Synthèses*.
- Organisation de Coopération et de Développement économiques. (OCDE). 2007b. « Les délocalisations et l'emploi - Tendances et impacts ». *Direction de la Science, de la technologie et de l'industrie*.
- Organisation de Coopération et de Développement économiques. (OCDE). 2008a. *Perspectives de l'environnement de l'OCDE à l'horizon 2030*, Publié par OECD Publishing.
- Organisation de Coopération et de Développement économiques. (OCDE). 2008b. « L'impact de l'IED sur les salaires et les conditions de travail », *Conférence*

*OECD-OIT sur la responsabilité sociale des entreprises*, 23-24 juin 2008, Paris : Centre des conférences de l'OCDE.

Organisation de Coopération et de Développement économiques. (OCDE). 2008c. Perspectives économiques de l'OCDE, (84), novembre 2008.

OCDE/Eurostat. 2006. *Manuel d'Oslo: Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 3e édition. Union européenne : Office statistique.

Organisation internationale du Travail. 2011. *Étude sur la croissance et l'équité : Pour une croissance durable*.  
<[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms\\_153765.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_153765.pdf)> page consultée le 17 avril 2011.

Ost, Christian. 2000. *L'entreprise dans la conjoncture*. Belgique : De Boeck.

Pedersini, Roberto. 2006. *Délocalisation de la production et relations industrielles*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Perrot, Anne. 1999. « Fusion, intégration et concurrence », *Se transformer pour avancer : les restructurations des groupes d'entreprises*, 5e séminaire de la Direction des Statistiques d'Entreprises. Paris, 1er décembre 1999. 63-68.

Picot, Garnett, Zhengxi Lin et Wendy Pyper. 1997. « Les mises à pied permanentes au Canada : Vue d'ensemble et analyse longitudinale », *Statistique Canada*, 11F0019MPF No 103, <<http://www.statcan.gc.ca/pub/11f0019m/11f0019m1997103-fra.pdf>> page consultée le 25 mars 2009.

Pikula, Deborah, A. 1999. *Mergers & Acquisitions : Organizational Culture & HR Issues*. Kingston : Industrial Relations Centre Queen's University.

Pilat, Dirk, Agnès Cimper, Karsten Olsen et Colin Webb. 2006. « Les mutations du secteur manufacturier dans les pays de l'OCDE », OCDE, Direction de la science, de la technologie et de l'industrie, <<http://www.oecd.org/dataoecd/44/16/37608086.pdf>> page consultée le 21 mars 2009.

Pouder, Richard W., Hugh D. Hindman, Stephen Cantrell. 2004. "How Unions Affect Shareholder Wealth in Firms Announcing Layoffs". *Journal of Labor Research*, 25 (3), 495-502.

- Poulin, Martine et Jean Charest. 2007. *Les composantes du développement économique visant l'emploi dans les régions périphériques du Québec : examen de la prise en compte du marché du travail, du rôle des politiques publiques, des relations de partenariat et de l'importance des ressources régionales du soutien*. Montréal : CRIMT, <[http://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/2.Systemes\\_de\\_construction\\_en\\_bois.pdf](http://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/2.Systemes_de_construction_en_bois.pdf)> page consultée le 8 avril 2009.
- Poulin, Martine et Denis Prud'homme. 2010. « Les protections sociales des travailleurs dans le cas des licenciements », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, 5 (2), 4-20.
- PricewaterhouseCoopers. 2009. *Metals deals: Forging ahead 2008 annual review*. < publications-metals-deals-forging-ahead-annual-review-mergers-acquisitions-activity-2008> page consultée le 17 avril 2011.
- Quesada, Henry J. et Rado Gazo. 2006. "Mass Layoffs and Plant Closures in The U.S. Wood Products and Furniture Manufacturing Industries". *Forest Products Journal*, 56 (10), 101-106.
- Réseau des ingénieurs du Québec. 2007. *Rapport de tournée : Délocalisation des emplois en ingénierie*. <[http://www.reseauiq.qc.ca/pdf/rapport\\_tournee.pdf](http://www.reseauiq.qc.ca/pdf/rapport_tournee.pdf)> page consultée le 30 mars 2009.
- Rouet, François. 2007. *Le livre : mutations d'une industrie culturelle*. Paris : La Documentation française.
- Rouleau, Linda. 2000. « Les restructurations d'entreprise : quelques points de repère », *Management International*, 5 (1), 45-52.
- Rouleau, Linda et Patrice Jalette. 2008. « Enjeux et défis des restructurations d'entreprise », *Management International*, Numéro spécial, 12, V-VIII.
- Sabourin, David. 2001. « Pénuries de main-d'œuvre qualifiée et adoption des technologies de pointe », Statistique Canada, Division de l'analyse micro-économique, 11F0019MPF No 175, <<http://www.statcan.gc.ca/pub/11f0019m/11f0019m2001175-fra.pdf>> page consultée le 28 mars 2009.
- Sachwald, Frédérique. 2001. « Les fusions-acquisitions, instruments de la destruction créatrice ». *Ramses*, 45-60.
- Sachwald, Frédérique. 2004. « Délocalisations : une destruction créatrice ? », *Sociétal*, (44), 6-11.

- Schumpeter, Joseph. 1942. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper & Brothers.
- Séverin, Éric. 2004. *Plans de restructuration et création de valeur*. 21<sup>ème</sup> Conférence internationale en finance, 24-26 juin 2004, Centre du CERF (Centre d'Étude et de Recherche en Finance).
- Service Canada. 2010. *Perspectives sectorielles 2010-2012 – Région du Québec*, Octobre 2010.
- Shafer, Michael D. 1994. *Winners and Losers: How Sectors Shape the Development Prospects of States*, Ithaca : Cornell University Press.
- Siegel, Donald S. 1999. *Skill-Biased Technological Change : Evidence from a Firm-Level Survey*, Michigan : W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Spengler, Joseph John. 1960. *Natural Resources and Growth*. Washington: Resources for the Future Inc..
- Statistique Canada. 1998a. *Mises à pieds permanentes, démissions et embauches dans l'économie canadienne, 1978-1995*, No au catalogue : 71-539-XIB au catalogue.
- Statistique Canada. 1998b. *Système de classification des industries de l'Amérique du Nord*, Ottawa, 210-263.
- Statistique Canada. 2006. «L'évolution récente de l'emploi par industrie». *L'emploi et le revenu en perspective*, 7 (1), 5-11.
- Statistique Canada. 2007a. Statistique Canada. « Projections de la population active au Canada, 2006-2031 ». *L'observateur économique canadien*. 20(6).
- Statistique Canada. 2007b. « Emploi, gains et durée du travail: Mars 2007 ». Division de la Statistique du travail: Ministre de l'Industrie, 85 (3).
- Statistique Canada. 2007c. *Dictionnaire du recensement de 2006*, N° au catalogue : 92-566-XWF, <<http://www12.statcan.ca/francais/census06/reference/dictionary/pop105.cfm>> page consultée le 9 avril 2009.

- St-Pierre, Karine. 2002. *Classification par niveau technologique du secteur manufacturier : Adaptation de la méthode pour les données du commerce international au Québec*, Institut de la statistique du Québec, Direction des comptes et des études économiques.  
<http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/savoir/pdf/ClasnivTc.pdf>
- Sturgeon, Timothy, J. 2006. « Conceptualiser le commerce d'intégration : Le cadre des chaînes de valeur mondiales ». Conférence *Commerce intégratif entre le Canada et les États-Unis – Implications stratégiques*, organisée par le Centre de droit et politique commerciale, Ottawa, le 6 décembre 2006, 41-81.
- Sturgeon, Timothy, J. et Gary Gereffi. 2007. "The Challenge of Global Value Chain: Why Integrative Trade Requires New Thinking and New Data", *Industry Canada*.
- Tarondeau, Jean-Claude. 1998. « La gestion par les processus ». *Cahiers français Management et organisation des entreprises*, (287), 39-38.
- Thiétart, Raymond-Alain. 2003. *Méthodes de recherche en management*, 2ème édition Paris : Dunod.
- Thorpe, Jocelyn et Anders Sandberg. 2007. « Knotty Tales: Canadian Staples and Post-Staples Forest Policy Narratives in an Era of Transition from Extractive to 'Attractive' Industries ». *Canadian Political Science Review*, 1 (1), 57-72, <<http://ojs.unbc.ca/index.php/cpsr/article/view/16/25>> page consultée le 6 octobre 2010.
- Ventoro Institute. 2004. *Offshore 2005 Research Preliminary Findings and Conclusions*. <<http://www.ventoro.com/Offshore2005ResearchFindings.pdf>> page consultée le 30 mars 2009.
- Verge, Pierre, Gilles Trudeau et Guylaine Vallée. 2006. *Le droit du travail par ses sources*, Montréal : Éditions Thémis.
- Viner, Jacob. 1952. *International Trade and Economic Development*. Glencoe : Free Press.
- Weir, Erin. 2007. « La crise du secteur manufacturier », Congrès du travail du Canada, <<http://canadianlabour.ca/updir/TheManufacturingCrisis-Updated-August222007-FR9712-PB.pdf>> page consultée le 21 mars 2009.
- Wölfl, Anita. 2005. *The Service Economy in OECD Countries*, Organisation de coopération et de développment économiques document de travail de la

STI, 2005/3,  
 <[http://www.oecd.org/olis/2005doc.nsf/LinkTo/NT00000B62/\\$FILE/JT00178454.PDF](http://www.oecd.org/olis/2005doc.nsf/LinkTo/NT00000B62/$FILE/JT00178454.PDF)> page consultée le 21 janvier 2009.

Womack, James P., Daniel T. Jones and Daniel Roos. 1990. *The Machine that Changed the World*, New York: Rawson Associates.

Wyman, Diane. 2005. *Extension ou contraction? Les industries du textile et du vêtement au Canada*, Statistique Canada, N° 11-621-MIF2005022 au catalogue.

Wyman, Diane. 2006. *La libéralisation des échanges et l'industrie canadienne du vêtement*, Statistique Canada, N° 11-010-XIB au catalogue,  
 <<http://www.statcan.gc.ca/pub/11-010-x/11-010-x2006012-fra.pdf>> page consultée le 8 septembre 2010.

Yeats, Alexander. J. 2001. « Just How Big is Global Production Sharing? » Dans *Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy*. Sous la direction de Arndt, Sven et Henryk Kierzkowski. Oxford : Oxford University Press, 108-143.

Zhao, Lex. 1995. "Cross-Hauling Direct Foreign Investment and Unionized Oligopoly". *European Economic Review* 39, 1237-1253.

Zhao, Lex. 1998. "The Impact of Foreign Direct Investment on Wages and Employment". *Oxford Economic Papers*, 50, 284-301

#### **Sites internet:**

- Affaires municipales et Régions, (2008), Répertoire des municipalités, <[http://www.mamr.gouv.qc.ca/repertoire\\_mun/repertoire/repertoi.asp](http://www.mamr.gouv.qc.ca/repertoire_mun/repertoire/repertoi.asp)> site consulté le 5 mars 2008.
- Alenaaujourd'hui.org (2008), *ALENA*. <[http://www.alenaaujourd'hui.org/Default\\_fr.asp](http://www.alenaaujourd'hui.org/Default_fr.asp)>, site consulté le 29 mars 2009.
- Commission d'accès à l'information du Québec (2008), « Projet de règlement modifiant le Règlement sur les normes de travail et abrogeant le Règlement sur l'avis de licenciement collectif », <[http://www.cai.gouv.qc.ca/08\\_avis\\_de\\_la\\_cai/01\\_pdf/a030209%20et%20a030349.pdf](http://www.cai.gouv.qc.ca/08_avis_de_la_cai/01_pdf/a030209%20et%20a030349.pdf)>, site consulté le 2 décembre 2008.

- Développement économique Canada pour les régions du Québec (2009), *Profils socioéconomiques*, <<http://www.dec-ced.gc.ca/fra/publications/economiques/profils.html>>, site consulté le 27 octobre 2010.
- Développement économique, innovation et exportation. 2007. « Stratégie pour l'industrie québécoise de la mode et du vêtement », octobre 2007, <[http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/par-secteur-dactivite/habillement/page/strategies-10454/?tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5Bmode%5D=single&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BbackPid%5D=12533&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=ca4f0717ad8a1ec31955882e0ad5ac7d](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/par-secteur-dactivite/habillement/page/strategies-10454/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=12533&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=ca4f0717ad8a1ec31955882e0ad5ac7d)> (page consultée le 13 avril 2011).
- Europa (2008), « Fonds européen d'ajustement à la mondialisation », <[http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/social\\_agenda/c10155\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/social_agenda/c10155_fr.htm)>, site consulté le 7 août décembre 2009.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2008), « European industrial relations dictionary », <<http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/definitions/restructuring.htm>>, site consulté le 2 mars 2009.
- European Restructuring Monitor (2008), Fact Sheet <<http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/index.php?template=searchfact sheets>> site consulté le 28 mars 2009.
- Gouvernement du Canada, (2010), *Les secteurs des produits chimiques au Canada – Une bonne chimie avec les investisseurs*, <<http://investiraucanada.gc.ca/fra/secteurs-industriels/produits-chimiques.aspx>> site consulté le 27 octobre 2010.
- Gouvernement du Québec, (2005), *Répertoire des municipalités du Québec*, <[http://www.mamr.gouv.qc.ca/repertoire\\_mun/repertoire/repertoi.asp](http://www.mamr.gouv.qc.ca/repertoire_mun/repertoire/repertoi.asp)> site consulté le 30 mars 2008.
- Gouvernement du Québec, (2009), *Programme de soutien pour les travailleurs licenciés collectivement*, <[http://www.formulaire.gouv.qc.ca/cgi/affiche\\_doc.cgi?query=&dossier=11982&table=0&tableOrg=0](http://www.formulaire.gouv.qc.ca/cgi/affiche_doc.cgi?query=&dossier=11982&table=0&tableOrg=0)> site consulté le 7 septembre 2010.

- Industrie Canada, (2005), L'ALENA et le secteur du textile, <<http://www.innovation.gc.ca/gol/innovation/site.nsf/fr/in02594.html>> site consulté le 16 février 2008.
- Industrie Canada (2008a), Statistiques relatives à l'industrie canadienne (SIC) : Glossaire, <[http://www.ic.gc.ca/epic/site/cis-sic.nsf/fr/h\\_00005f.html#establishment\\_size](http://www.ic.gc.ca/epic/site/cis-sic.nsf/fr/h_00005f.html#establishment_size)> site consulté le 30 mars 2008.
- Institut de la statistique (2009b), Secteur manufacturier : Données sur le secteur manufacturier selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), <[http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm\\_finnc/sectr\\_manfc/profil\\_secteur/index.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm_finnc/sectr_manfc/profil_secteur/index.htm)> site consulté le 2 novembre 2009.
- Institut de la statistique (2009c), Statistiques principales du secteur de la fabrication, pour l'activité manufacturière, par région administrative et sous-secteur du SCIAN, Québec, 2007, <[http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm\\_finnc/sectr\\_manfc/profil\\_secteur/ra\\_2007\\_scian3\\_actman.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm_finnc/sectr_manfc/profil_secteur/ra_2007_scian3_actman.htm)> site consulté le 2 novembre 2009
- La Tribune. (2007) « La concurrence chinoise fait 30 chômeurs à Stanstead », <[http://economiesocialequebec.ca/userImgs/documents/root/documents\\_gen/Article\\_Tribune\\_2ecolloqueES.pdf](http://economiesocialequebec.ca/userImgs/documents/root/documents_gen/Article_Tribune_2ecolloqueES.pdf) > site consulté le 1<sup>er</sup> janvier 2010.
- Ministère du travail de l'Ontario, (2008), XIV. Licenciement, <[http://www.labour.gov.on.ca/french/es/guide/guide\\_14.html#mass](http://www.labour.gov.on.ca/french/es/guide/guide_14.html#mass)> site consulté le 23 février 2008.
- Ressources naturelles Canada, (2010), *Les forêts du Canada – Données statistiques*, Gouvernement du Canada. <<http://foretscanada.rncan.gc.ca/faitsessentiels>> site consulté le 6 octobre 2010.
- Service Canada (2011), *Perspectives sectorielles 2010-2012 - Ensemble du Québec*, <[http://www.servicecanada.gc.ca/fra/qc/perspectives\\_sectorielles/ps\\_RegionQuebecPartie2.shtml](http://www.servicecanada.gc.ca/fra/qc/perspectives_sectorielles/ps_RegionQuebecPartie2.shtml)> site consulté le 14 août 2011.
- Statistique Canada (2008), Registre des entreprises (RE). <[http://www.statcan.ca/cgi-bin/imdb/p2SV\\_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=1105&lang=fr&db=IMDB&dbg=f&adm=8&dis=2](http://www.statcan.ca/cgi-bin/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=1105&lang=fr&db=IMDB&dbg=f&adm=8&dis=2)> site consulté le 26 octobre 2008.

- U.S. Department of Labor, (2008), Classification Chart: Extended Layoff Reasons and Higher-Level Reason Categories.  
<<http://www.bls.gov/mls/mlsrstruct.pdf>> site consulté le 28 mars 2008.
- [www.newspfinance.net](http://www.newspfinance.net). (2008) « Ciment St-Laurent annonce la fermeture de ses bureaux de Ville Mont-Royal », < <http://www.newspfinance.net/actualite/ciment-st-laurent-annonce-la-fermeture-de-ses-bureaux-de-ville-mont-royal.html> >, site consulté le 1<sup>er</sup> janvier 2010.
- [www.radio-canada.ca](http://www.radio-canada.ca) (2009), « Bombardier rattrapé par la crise », <<http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie-Affaires/2009/04/02/001-bombardier-resultats.shtml>>, site consulté le 3 avril 2009.
- [www.radio-canada.ca](http://www.radio-canada.ca). (2008a), « Fermeture de l'usine Golden Brand de Montréal », <<http://www.radio-canada.ca/regions/Montreal/2008/03/03/009-usine-moores-fermeture.shtml>>, site consulté le 8 avril 2009.
- [www.radio-canada.ca](http://www.radio-canada.ca) (2008b), « CROCS L'usine de Québec ferme ses portes », <[http://www.radio-canada.ca/regions/Quebec/2008/04/14/010-crocs-usine-fermeture-quebec\\_n.shtml](http://www.radio-canada.ca/regions/Quebec/2008/04/14/010-crocs-usine-fermeture-quebec_n.shtml)>, site consulté le 8 avril 2009.
- [www.radio-canada.ca](http://www.radio-canada.ca) (2008c), « Quebecor World ferme son imprimerie », <<http://www.radio-canada.ca/regions/estrie/2008/03/31/001-quebecor-magog-fermeture.shtml>>, site consulté le 8 avril 2009.
- [www.radio-canada.ca](http://www.radio-canada.ca), (2008d) « Usine AGC Portes closes », [http://www.radio-canada.ca/regions/Quebec/2008/04/25/003-agc\\_fermeture\\_vendredi.shtml](http://www.radio-canada.ca/regions/Quebec/2008/04/25/003-agc_fermeture_vendredi.shtml), site consulté le 30 décembre 2009.

## **ANNEXE 1 : Types de restructuration retenus par l'ERM**

**Relocation:** When the activity stays within the same company, but is relocated to another location within the same country.

**Outsourcing:** When the activity is subcontracted to another company within the same country.

**Offshoring/ delocalisation:** When the activity is relocated or outsourced outside of the country's borders.

**Bankruptcy/Closure:** When an industrial site is closed or a company goes bankrupt for economic reasons not directly connected to relocation or outsourcing.

**Merger/Acquisition:** When two companies merge or during an acquisition which then involves an internal restructuring programme aimed at rationalising organisation by cutting personnel.

**Internal restructuring:** When the company undertakes a job-cutting plan, which is not linked to another type of restructuring defined above.

**Business Expansion:** Where a company extends its business activities, hiring new workforce.

**Other:** When a company undergoes a type of restructuring that is none of the above.

Source: <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/index.php?template=help3>

## Types de restructuration retenus par Hickey et Schenk (soumis)

**NA Consolidation** – company consolidated operations into existing plants in North America. (Typically this meant closing Canadian operations and moving them to the US).

**Consolidation** – Shifted work to existing plants. Not always clear whether it involved cross-border movement of production.

**Closure** – Firm exited the market. Indications that the firm did not attempt to shift production or source it from a third party.

**Production shift** – Indicates an offshore movement of production. However I did not exclude Mexico from this label, although I probably should have.

**Bankruptcy re-organization** – Firm restructuring occurred under CCAA or Chapter 11 bankruptcy protections.

**Foreign sourcing** – firm contract work to supplier located offshore.

**Acquisition** – Closure followed acquisition by another firm (Usually within one year of purchase).

## **ANNEXE 2 : Sous-secteur de la l'industrie de la Fabrication**

- SCIAN 311 - Fabrication d'aliments
- SCIAN 312 - Fabrication de boissons et de produits du tabac
- SCIAN 313 - Usines de textiles
- SCIAN 314 - Usines de produits textiles
- SCIAN 315 - Fabrication de vêtements
- SCIAN 316 - Fabrication de produits en cuir et de produits analogues
- SCIAN 321 - Fabrication de produits en bois
- SCIAN 322 - Fabrication du papier
- SCIAN 323 - Impression et activités connexes de soutien
- SCIAN 324 - Fabrication de produits du pétrole et du charbon
- SCIAN 325 - Fabrication de produits chimiques
- SCIAN 326 - Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique
- SCIAN 327 - Fabrication de produits minéraux non métalliques
- SCIAN 331 - Première transformation des métaux
- SCIAN 332 - Fabrication de produits métalliques
- SCIAN 333 - Fabrication de machines
- SCIAN 334 - Fabrication de produits informatiques et électroniques
- SCIAN 335 - Fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques
- SCIAN 336 - Fabrication de matériel de transport
- SCIAN 337 - Fabrication de meubles et de produits connexes
- SCIAN 339 - Activités diverses de fabrication.

## ANNEXE 3 : U.S. Bureau of Labor Statistics (BLS) : Definitions for Layoff Reasons and for Higher-Level Reason Categories

**I. Business Demand Reasons:** This set of layoff reasons is associated with a decreasing or an unfavorable level-of-demand for a company's products/services that can be attributed to conventional economic factors and/or cycles. Changes in consumer preferences, increased competition, and concluded contractual agreements (either by completion or early termination) can lead a firm to lower output (and therefore its needed workforce) to reflect lower demand for its products/services. Events attributable to slumps in demand *due to seasonal factors* (e.g., post-holiday slumps in retail sales) should be coded under Category VI: Seasonal Reasons.

**11. Contract cancellation:** Use this code if the respondent states that the layoff was caused by the cancellation of a contract. More specifically, this code should be used for formal contracts already entered into and subsequently cancelled—and not contracts that may have been “lost” in a bidding process (see code 12: contract completion).

**12. Contract completion:** Use this code if the respondent reports that a single contract (or project) supporting a large number of employees has ended. The respondent should specifically state that a large contract has been completed or lost in a re-bidding process.

**13. Domestic Competition:** Use this code for layoffs that are precipitated by domestic competition involving the *production of goods* (e.g., automotive parts; computers; chemicals; prescription drugs; plastic containers; military equipment) or the *delivery of services* (e.g., airline transportation; banking services; retail sales). Unlike products or services that originate elsewhere (e.g., Canada, Mexico, Europe, China, India), domestic products and services originate *within* the United States. Since a response of “competition” is ambiguous as to type (i.e., domestic or import competition), it will be necessary to probe to determine its nature. Here is a potentially useful probe for such situations: “Is the competition you mentioned coming mainly from companies that produce goods and services here in the United States, or is it mainly import competition.” In rare cases, a respondent may answer “both” to the probe question posed above. In such cases, we suggest that you ask: “Which form of competition has had a more serious impact on your company, domestic or import competition?” If the respondent says that import competition has had the more serious impact, code that as the primary reason and code domestic competition as the secondary reason. If domestic competition has had the greatest impact, code that as the primary reason and import competition as the secondary reason.

**14. Excess inventory/saturated market:** Use this code if the respondent reports that the layoffs are due to a slowdown in business due to excesses in the company's product inventory or when the market is saturated with comparable products or services. Saturation invariably leads to excess inventories and such excesses often precipitate layoffs.

**15. Import Competition:** Use this code if the respondent identifies import competition as the primary cause for the layoff. This code covers any *product* (e.g., automobiles; toys; video equipment) manufactured outside the United States (e.g., Europe, China, India, Canada). It also encompasses import competition for *services* (e.g., banking or credit-card services; software development; telemarketing; product marketing). Since a response of "competition" is ambiguous as to type (i.e., domestic or import competition), it will be necessary to probe to determine its nature. Here is a potentially useful probe for such situations: "Is the competition you mentioned coming mainly from companies that produce goods and services here in the United States, or is it mainly import competition." In rare cases, a respondent may answer "both" to the probe question posed above. In such cases, we suggest that you ask: "Which form of competition has had a more serious impact on your company, domestic or import competition?" If the respondent says that import competition has had the more serious impact, code that as the primary reason and code domestic competition as the secondary reason. If domestic competition has had the greatest impact, code that as the primary reason and import competition as the secondary reason

**16. Slack work/insufficient demand/non-seasonal business slowdown:** Use this code if the respondent states that the layoff was caused by a *non-seasonal* lack of demand for the company's products or services (e.g., an unexpected lack of orders for software products or for accounting services). Because some responses to our question about the layoff reason (such as "slack work"; "economic slowdown"; "demand slump"; "declining orders or production"; "lack of work"; "poor business conditions") often imply the presence of other contributing causes for the layoff, it is important that interviewers **probe** in an effort to determine what these other secondary or contributing reasons might be (e.g., contract completed; excess inventory/market saturation). Here is a potentially useful probe for such situations: "Would you happen to know what might have caused the [*fill with respondents answer* (e.g., "slack work") at your company?" If a respondent answers with, say, "just completed a large contract", enter code 12 (contract completed) as the *secondary-reason code* and code 16 (slack work/insufficient demand/non-seasonal business slowdown) as the *primary-reason code* (see **Note 1** at the end of this document). If other contributing causes are mentioned, enter these codes/reasons in the *comments field* (see **Note 2**).

**II. Disaster/Safety Reasons:** This set of layoff reasons is associated with a dramatic decrease in demand for a company's products/services that can be attributed to disasters of a natural, socio-political or work-related nature. Disaster-related layoffs may occur due to shrinking demand within a particular industry (e.g., the impact of September 11, 2001 on the air-travel industry) or because a company can no longer productively employ workers as the result of damage to necessary infrastructure or production capability (e.g., furloughs due to a plant fire).

**21. Hazardous work environment:** Use this code if the respondent reports a business cutback or closure because of a safety or environmental hazard (e.g., elevated levels of natural gas inside a mine shaft; high levels of asbestos in the air-filtration system). Business cutbacks/closures (and the layoffs that often follow) can be imposed by the company itself or by government actions/interventions; if the respondent specifically mentions the role of government in the cutbacks/closure (e.g., enforcement of environmental regulations), enter code 53 (government regulations/intervention) as the secondary-reason code.

**22. Natural disaster (not weather related):** Use this code if the respondent reports that the layoff that was precipitated by a natural disaster (e.g., earthquake, insect infestation, tidal wave, volcanic eruption). Please note that, as defined here, natural disasters are *not* weather-related.

**23. Non-natural disaster:** Use this code if the respondent reports that work activity has been curtailed/suspended—and layoffs implemented—as a consequence of a disaster caused by the misguided or malevolent behavior of human beings (e.g., the terrorist attacks of September 11, 2001) or as a consequence of some other disaster that is not weather related (e.g., building collapse; chemical plant explosion/fire; mine collapse/explosion; oil spill).

**24. Extreme weather-related event:** Use this code if the respondent reports that the layoff was caused by an *extreme* weather-related event, such as: flooding, blizzard conditions, damaging hail, prolonged drought, hurricanes, damaging frost, tornadoes, squalls, dust storms, or fires triggered by electrical storms. If the weather event results in plant/machine damage that requires repair work, use code 24 (extreme weather-related event) as the primary-reason code and code 57 (plant or machine repair) as the secondary-reason code. If, on the other hand, the company experiences a shortage in materials because an extreme weather event affected the production or delivery of those materials by outside suppliers, use code 55 (material shortage) as the primary-reason code and code 24 (extreme weather related event) as the secondary-reason code.

**III. Financial Reasons:** This set of layoff reasons is associated specifically with a company's attempts to cope with (or reverse) a financial situation that is unacceptable or unsustainable. Layoffs reduce costs associated with labor and have the potential to increase cash flow, either before a bankruptcy filing or as part of the filing itself. Layoffs also have the potential to increase profitability in certain situations. This category of reasons specifically address the firm's "bottom-line." Events where layoffs are part of a business reorganization or restructuring should be coded under Category IV: Organization Reasons.

**31. Bankruptcy:** Use this code if the respondent reports that the company responsible for the mass layoff actually filed for bankruptcy under one of the chapters of Bankruptcy Law and/or “reorganized” in compliance with such laws. This should be confirmed by the respondent, if possible. “Reorganization” (as used in the context of a bankruptcy) has been defined as the revamping of a company’s capital, organization and/or management structure along the lines of a plan *worked out under bankruptcy proceedings* (Chapter 11) and its objectives are to eliminate the cause of the failure, settle with creditors, and allow the firm to remain in business. It would be analytically useful to know what may have contributed to the bankruptcy, so if respondents do not spontaneously provide such information, interviewers should **probe** to see if a contributing cause can be determined. If a contributing cause can be determined (e.g., contract cancellation; import competition), insert that code as the secondary-reason code for the layoff and enter code 31 (bankruptcy) as the primary-reason code. If the respondent gives a reply not covered by any existing reason codes (e.g., embezzlement; managerial incompetence), again insert the code 31 as the primary-reason code and enter code 91 (“other”) as the secondary-reason code. Please note that code 91 (“other”) requires the interviewer specify the respondent’s verbatim response.

**32. Cost control/cost cutting/increase profitability:** Use this code if the respondent reports that layoffs are an attempt to offset increases in various business costs (e.g., employee health insurance; debt payments; raw materials; wages), to reduce or eliminate losses (e.g., budget deficits), or to restore or enhance profitability/earnings (e.g., to improve the company’s “bottom line”).

**33. Financial difficulty:** Use this code if the respondent states that the layoff as an attempt to deal with the company’s troubled financial situation (e.g., a shortage of ready cash due to a substantial debt burden) or for other cash flow problems *that have not yet risen to a level requiring a bankruptcy filing*. Keep in mind, however, that the company’s financial difficulty may actually be due to some *unspecified* contributing cause (e.g., a merger or acquisition; long overdue payments for products/services already delivered; loss of expected revenue due to the cancellation of a major contract). So, if a respondent simply answers “financial difficulty,” interviewers should **probe** to determine if a contributing cause can be identified. If a contributing cause can be identified (e.g., contract cancellation; import competition; extreme weather-related event), enter the code for that reason as the secondary-reason code and enter code 33 (financial difficulty) as the primary-reason code. [See **Notes 1 and 2** (found at the back of this document) for guidance on how to assign and code reasons if the respondent mentions several reasons for an extended layoff event.]

**IV. Organizational Reasons:** This set of layoff reasons refers specifically to significant changes in the company’s organization, its corporate structure or its ownership. Layoffs due to a change in ownership or to restructuring, whether imposed from within or without, should be included here. Events that reduce employment but do not alter the firm’s organizational structure should be coded elsewhere.

**41. Business-ownership change:** Use this code whenever the respondent reports a change in business ownership (e.g., the sale of the business to an individual or another company) as the precipitating cause for a layoff. This code is appropriate in those cases where the respondent reports that a layoff was necessary to deal with the aftermath of a merger, an acquisition, a divestiture, or a leveraged buyout. A *merger* is the combining of two or more independent businesses under a single ownership (e.g., bank merger), accompanied by the complete acquisition of one company's stock by another, either for cash or stock in the acquiring company. An *acquisition* is the process by which all or part of one company becomes part of another company (e.g., a large computer company purchases a smaller company with an attractive software product). A *divestiture* is the process of getting rid of a subsidiary because it has ceased to be profitable or because the parent company needs cash, et cetera (e.g., an automotive corporation that sells its rental car company). A *leveraged buyout* is the purchase of outstanding shares in a company by a management group, which puts up relatively little cash and uses the company and its assets as collateral to borrow large sums for making a publicly-owned company revert to private ownership.

**42. Reorganization or restructuring of company:** *Reorganization* is a strategy that firms often employ as a means of attaining greater efficiency and/or adapting to new markets. Use this code if the layoff experienced at a particular firm is the result of changes in the way a company is organized (e.g., the elimination of a particular division within a company or the downsizing of a particular group of line workers or middle managers). Though the goals and objectives are similar, the *restructuring* of a company tends to involve changes that are more comprehensive in scope (e.g., changes in management; outsourcing of operations; sale of underperforming units; reorganization of business functions; renegotiation of labor contracts; refinancing of debt). Some data users may find it analytically useful to know what might have contributed to the company's decision to reorganize or restructure; so, if respondents do not spontaneously provide such information, interviewers should **probe** to see if a contributing cause for the reorganization/restructuring can be determined. If a contributing cause can be determined (e.g., financial difficulty; import competition), then enter the appropriate code as the secondary-reason code and enter code 42 (reorganization/restructuring) as the primary-reason code. **Remember:** If the respondent reports that the layoff is one aspect of a business/company reorganization resulting from bankruptcy proceedings, then use code 31 (bankruptcy) as the primary-reason code as use code 42 (reorganization) as the secondary-reason code.

**V. Production Reasons:** This set of layoff reasons is associated with factors (events, processes, technological advances) that affect a company's ability to manufacture a given product or provide a given service. Though some of these factors will have a negative impact on output/productivity (e.g., government intervention, material shortage) and others a positive impact (e.g., automation and technological advances), all have the effect of decreasing the amount of labor a firm requires or wants.

**51. Automation/technological advances:** One of the obvious side-effects of technological advances is the substitution of more-efficient/more-productive capital equipment for production and service workers, and the corresponding reduction in labor requirements (i.e., layoffs). Use this code if the respondent reports that the layoff is due to automation in the workplace (e.g., automated checkout machines in grocery stores), new technology (e.g., computerized inventory control) and/or other technology-based improvements to production facilities or operational procedures (e.g., the use of robotic technology on assembly lines).

**52. Energy related:** Use this code if the respondent reports that the layoff occurred either because of the excessive cost of energy or the disruption of the supply of energy to the worksite/establishment/company.

**53. Governmental regulations/intervention:** Use this code if the respondent reports that a layoff was a direct or indirect result of governmental regulations (e.g., changes to pollution laws related to energy production) or a specific governmental intervention (e.g., legal action against a rogue accounting firm). For example, the *National Do-Not-Call List* (i.e., a governmental regulation enacted in 2005 restricting unsolicited calls to home telephones), though it has greatly reduced unsolicited intrusions in many households, has resulted in reduced business and in some cases the closure of less-competitive telemarketing firms.

**54. Labor dispute/contract negotiations/strike:** Use this code if the respondent reports that the layoff was the result of a strike, protracted contract negotiations or a labor dispute. For example, if a construction firm lays off employees because a servicing trade union goes on strike and delays the construction project, use this code. On the other hand, if a strike occurred at an outside supplier of materials causing a slowdown of work at the construction site (and a subsequent layoff), code 55 (material shortage) should be assigned as the primary-reason code and code 54 (labor dispute/contract negotiations/strike) should be assigned as the secondary-reason code.

**55. Material or supply shortage:** Use this code if the respondent reports that the layoff was caused by a shortage of materials (e.g., drywall or framing wood used for home construction) or a shortage of supplies (e.g., microprocessors for laptop computers) provided by outside contractors/firms. If the impact of a contributing cause is suspected, interviewers should **probe** to obtain a secondary code for the shortage. For example, if an outside supplier was affected by unusual/extreme weather and this delayed the delivery of needed materials, enter code 55 (material shortage) as the primary-reason code and code 24 (extreme weather-related event) as the secondary-reason code.

**56. Model changeover:** Use this reason for layoffs traditionally associated with automotive industries, but which also occur in various other durable goods manufacturing industries. Model changeovers not only affect major automobile manufacturers but also have secondary effects on related industries like tool and die job shops, tire companies, and parts suppliers. Use this code for those related firms if linkage can be made to the model changeover affecting their primary customer. For example, if GM lays off 5000 employees in June for a model changeover, code 56

would be the obvious choice. But if a company that supplies tires to GM has to lay off 100 of their own employees as a result of GM's model changeover, assign code 16 (slack or insufficient work) as the primary-reason code and code 56 (model changeover) as the secondary-reason code.

**57. Plant or machine repair/maintenance:** Use this code if the respondent reports that the layoff was the result of regular maintenance work or caused by a breakdown (and subsequent repair) of plant equipment or machinery. Layoffs that occur as a result of damage to the plant or production machinery caused by severe/extreme weather should be assigned code 24 (extreme weather-related event) as the primary-reason code, and code 57 (plant or machine repair/maintenance) as the secondary-reason code.

**58. Product line discontinued:** Use this code if the respondent reports that the layoff was caused by the discontinuation of a particular product (e.g., SUVs) or group of products (e.g., all high gross-weight vehicles, like SUVs and heavy trucks). Interviewers might want to be alert for a possible contributing cause here (e.g., decreased demand due to the high cost of gasoline) and **probe** if they suspect one exists. For example, if the respondent at a Ford plant in Michigan reports that his company is discontinuing production of its high-end SUV because of slack demand, enter code 58 (product line discontinued) as the primary-reason code and enter code 16 (slack work/insufficient demand/non-seasonal business slowdown) as the secondary-reason code.

**VI. Seasonal Reasons:** This set of layoff reasons is associated with a decrease in demand for a company's products/services that can be attributed to natural cycles or to cultural/societal practices that are seasonally determined. For instance, agriculture (based on natural cycles), education (based on cultural/societal practices and natural cycles), and retail (moderated in part by natural cycles and cultural/societal practices) are all economic sectors that exhibit high degrees of seasonality in employment and mass layoffs.

**61. Seasonal:** Use this code if the respondent reports that the layoff was due to normal seasonal trends, such as the downsizing of retail employment after the Christmas holidays, or of summer/winter recreational staff during the off-season months, or of persons employed in canning operations/activities following crop or fish harvesting.

**62. Vacation period—*school-related* or otherwise:** Use this code if the respondent reports that the layoff was associated with school vacation (e.g., a decline in school-related business activities during the summer months, such as food and transportation services) or with other extended vacation periods. Employer-imposed “vacations” prompted by extraordinary events (e.g., extreme weather, natural disaster, or strike) or by contractual agreements (i.e., contract completions) should be assigned a primary-reason code consistent with the actual reason for the layoff; in such cases, code 62 (vacation period) would be assigned as the secondary-reason code. Experienced interviewers should **probe** to verify (or ascertain) the actual cause for the layoff if “vacation period” does not fit expectations for the company, the industry, the season or the geographic region.

**IX. Other/Miscellaneous Reasons:** With the exception of codes 98 and 99, the layoff reasons in this category have the potential to affect a company’s ability to manufacture a given product or provide a given service, but they are not readily classified into any of the six categories specified above.

**91. Other:** Use this code if the respondent reports that the layoff was caused by some event or situation (e.g., legal trouble; low growth rate; low productivity; mismanagement; privatization) not covered by one of the reason codes specified above. **Please note that** any response coded as “other” must be accompanied by an explanation in the comments section specifying the actual/verbatim layoff reason as communicated by the respondent.

**96. Federal government cutbacks—*Not Defense Related* [Secondary reason or comments field, only]:** This code should be used when discussion with the employer determines that the layoff in question was precipitated/caused by a *non-defense-related* Federal government cutback (e.g., across-the-board discretionary budget cuts). This code should not be assigned as a primary-reason code; code 96 can be assigned as a secondary-reason code or, in the case where multiple reasons are provided, as a contributing reason captured in the comments field.

**97. Federal government cutbacks—*Defense-related* [Secondary reason or comments field, only]:** This code should be used when discussion with the employer determines that the layoff in question was precipitated/caused by a *defense-related* Federal government cutback (e.g., base closings). This code should not be assigned as a primary-reason code; code 97 can be assigned as a secondary-reason code or, in the case where multiple reasons are provided, as a contributing reason captured in the comments field.

**98. Data not provided: Refusal.** Use this code to signify contact with a firm that otherwise satisfies MLS layoff criteria but whose representative/spokesperson was uncooperative or refused to provide the reason for the extended layoff event.

**99. Data not provided: Does not know.** Use this code to signify contact with a firm that otherwise satisfies MLS layoff criteria but whose representative/spokesperson could not provide the reason for the extended layoff event either because she/he did not know the reason or because such information was not made available to him or

her.

- \*\*\* **Note 1: “Primary” and “secondary” reasons for extended layoff events:** In differentiating between these two classes of reasons, this brief explanation may be helpful. The **primary reason** for an extended layoff event is the economic or business-related “straw that broke the establishment/company’s back” and directly precipitated/caused the layoff event. Oftentimes, however, there are contributing causes (economic or environmental factors/conditions) that precede or co-occur with the precipitating/primary cause—we refer these causes/factors/ conditions as **secondary reasons**. If made available by the respondent, it is useful to gather data on both primary and secondary reasons.
- \*\*\* **Note 2: General guidance when multiple layoff reasons are provided:** If, when identifying the reasons for an extended layoff event, the respondent mentions a set/series of three or more reasons/causes for a layoff event, attempt to determine what the most important and the second/next most important reasons might be. The most important reason should be assigned the primary-reason code and the second most important reason should be assigned the secondary-reason code. Enter any other reasons into the *comments field*. If the respondent finds it too difficult to designate specific reasons as primary or secondary, you may need to draw on experience and make these judgments yourself.

Source: U.S. Department of Labor, (2008), Classification Chart: Extended Layoff Reasons and Higher-Level Reason Categories. [<http://www.bls.gov/mls/mlsrstruct.pdf>] site consulté le 28 mars 2008.

## ANNEXE 4 : Codage du décompte des restructurations du secteur manufacturier

### 1. Date de publication de l'annonce

Lorsqu'il est question des événements où les données sont issues de la CNT, nous avons utilisé la date d'oblitération.



RÉGION ET DIRECTION RÉGIONALE	NOM DE L'ENTREPRISE	ADRESSE	DATE D'OBLITÉRATION	REÇU CNT	REÇU MESSF	DATE DU LICENCIEMENT
03 – Capitale Nationale	Laliberté & Associés Inc.	Université Laval Pavillon Alphonse Desjardins, local 1308 Université Laval (Québec) G1K 7P4	2005-04-01	X		2005-06-01

Lors de repérages médiatiques, nous avons utilisé la date de publication de l'article où l'évènement de restructuration est mentionné.

La forme utilisée pour l'écriture des dates est : année/mois/jour. Dans l'exemple ci-haut, la date est 2002-03-16.

### 2. Pays

Puisque tous les événements que nous repérons sont au Québec, la rubrique « Pays » doit donc toujours être codé « Canada ».

### 3. Établissement

Sous la rubrique « Établissement », nous avons indiqué le nom de l'usine de l'entreprise. Par exemple si l'évènement concernait la division *Bombardier Transport* de *Bombardier Inc.* Nous avons indiqué sous cette rubrique « *Bombardier Transport* ».

### 4. Type de restructuration

Les types de restructurations sont les mêmes que ceux retenus par l'ERM soit :

**Consolidation:** transfert d'activité d'un site du groupe à un autre site dans le même pays. (équivalent à *Relocation* selon la classification de l'ERM; équivalent à *Consolidation* ou *NA consolidation* selon la classification de Hickey qui distingue les relocalisations effectuées en Amérique du Nord). Ce type de restructuration peut impliquer la fermeture définitive d'établissement ou simplement des mises à pieds d'une partie des effectifs puisque c'est une fonction qui est consolidée.

**Sous-traitance:** quand une activité est sous-traitée à un sous-traitant dans le même pays (équivalent à *Outsourcing* selon la classification de l'ERM). Ce type de restructuration peut impliquer la fermeture définitive d'établissement ou simplement des mises à pieds d'une partie des effectifs puisque c'est une fonction qui est sous-traitée.

**Délocalisation:** externalisation des activités à l'extérieur du pays soit dans une structure du groupe ou en faisant appel à un sous-traitant. (équivalent à *Offshoring/delocalisation* dans la classification de l'ERM; équivalent à *production shift* et *foreign sourcing* dans la classification de Hickey). Ce type de restructuration peut impliquer la fermeture définitive d'établissement ou simplement des mises à pieds d'une partie des effectifs puisque c'est une fonction qui est délocalisée.

**Faillite/fermeture:** faillite ou fermeture pour des raisons économiques et non pour cause de délocalisation ou sous-traitance (équivalent à *Bankruptcy/Closure* dans la classification de l'ERM; équivalent à *Closure* et *Bankruptcy* dans la classification de Hickey. Hickey appréhende la restructuration dans les cas de faillite en se référant au CCAA ou du *chapitre 11. Protections des faillites*, chapitre qui stipule que les changements effectués ont pour objectifs de permettre à l'entreprise d'être de nouveau profitable au Québec le cas se présente lorsque le syndic choisit de poursuivre l'activité (Verge P., Trudeau G. et Vallée G.; 2006 : 418). Ce type de restructuration implique simplement la fermeture définitive d'établissements.

**Fusion et acquisition:** fusion ou acquisition impliquant des restructurations internes comme la réduction de l'effectif (équivalent à *Merger/Acquisition* dans la classification de l'ERM; équivalent à *Acquisition* dans la classification de Hickey). Ce type de restructuration peut impliquer la fermeture définitive d'établissements ou simplement des mises à pied d'une partie des effectifs. Ces mises à pied peuvent aussi être temporaires.

**Restructuration interne :** licenciements programmés qui ne découlent pas d'une des restructurations mentionnées plus haut (équivalent à *Internal restructuring* dans la classification de l'ERM). Ce type de restructuration n'implique pas de fermeture d'établissements mais que des mises à pied temporaires ou partiels des effectifs.

**Autres:** cas de restructurations autres que ceux mentionnés (équivalent à *Other* selon la classification de l'ERM) par exemple un arrêt de travail compte tenu d'un incendie dans l'usine.

## 5. Impact sur les activités de l'établissement

Nous indiquons sous cette rubrique si la restructuration a eu pour effet la « Réduction des activités » ou la « Cessation des activités ». « Réduction des activités » signifie soit que les mises à pied sont temporaires ou que c'est une partie des effectifs de cet établissement qui est concernée par des mises à pied permanentes. « Cessation d'activités » signifie la fermeture totale de cet établissement donc des mises à pied permanentes.

## 6. Secteur

Les secteurs sont selon la classification de Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) – Canada (2007).

Fabrication d'aliments, de boissons et de produits du tabac (SCIAN 311 et SCIAN 312)

Fabrication textiles, de produits textiles, de vêtements, de produits en cuir et de produits analogues (SCIAN 313, SCIAN 314, SCIAN 315 et SCIAN 316)

Fabrication de produits en bois et fabrication du papier (SCIAN 321 et SCIAN 322)

Impression et activités connexes de soutien (SCIAN 323)

Produits raffinés du pétrole (SCIAN 324)

Fabrication de produits chimiques (SCIAN 325)

Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique (SCIAN 326)

Fabrication de produits minéraux non métalliques (SCIAN 327)

Première transformation des métaux (SCIAN 331)

Fabrication de produits métalliques (SCIAN 332)

Fabrication de machines (SCIAN 333)

Fabrication de produits informatiques et électroniques (SCIAN 334)

Fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques (SCIAN 335)

Fabrication de matériel de transport (SCIAN 336)

Fabrication de meubles et de produits connexes (SCIAN 337)

Activités diverses de fabrication (SCIAN 339)

Les sources d'informations utilisées sont :

- Industrie Canada : *Réseau des entreprises canadiennes (REC)*, <http://www.ic.gc.ca/app/ccc/srch/cccBscSrch.do?lang=fra&prt1=1>.
- Gouvernement du Québec – Centre de recherche industrielle : *Répertoire d'entreprises du Québec* - <http://www.icriq.com/fr/>
- Gouvernement du Québec – Registraire des entreprises : *Registre des entreprises* - <https://ssl.req.gouv.qc.ca/slc0110.html>

## 7. Technologie Classification de l'OCDE

En ce qui à trait à la dimension « Intensité technologique », la classification utilisée est la *Classification par niveau technologique du secteur manufacturier* emprunté de la méthode préconisée par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour l'analyse des industries manufacturières. Dans le but d'établir la classification des industries selon leur niveau technologique, l'OCDE a utilisé la moyenne des intensités R-D globales. Ceci dit, les codes de la rubrique « Intensité technologique » sont : Industries de haute technologie, Industries de

moyenne-haute technologie, Industries de moyenne-faible technologie et Industries de faible technologie.

## **8. Pertes d'emplois planifiées**

Cette rubrique représente le nombre d'employés mis à pied.

## **9. Année de constitution de l'entreprise**

Sous cette rubrique Figure l'année à laquelle l'entreprise ou le groupe a été fondée.

Les sources d'informations utilisées sont :

- Industrie Canada : *Réseau des entreprises canadiennes (REC)* d': <http://www.ic.gc.ca/app/ccc/srch/cccBscSrch.do?lang=fra&prtl=1>.
- Gouvernement du Québec – Centre de recherche industrielle : *Répertoire d'entreprises du Québec* - <http://www.icriq.com/fr/>
- Gouvernement du Québec – Registraire des entreprises : *Registre des entreprises* - <https://ssl.req.gouv.qc.ca/slc0110.html>
- Sites corporatives.

## **10. Année de constitution de l'établissement**

Sous cette rubrique Figure l'année à laquelle l'établissement a été fondée.

Les sources d'informations utilisées sont :

- Industrie Canada : *Réseau des entreprises canadiennes (REC)* d': <http://www.ic.gc.ca/app/ccc/srch/cccBscSrch.do?lang=fra&prtl=1>.
- Gouvernement du Québec – Centre de recherche industrielle : *Répertoire d'entreprises du Québec* - <http://www.icriq.com/fr/>
- Gouvernement du Québec – Registraire des entreprises : *Registre des entreprises* - <https://ssl.req.gouv.qc.ca/slc0110.html>
- Sites corporatives.

## 11. Âge de l'établissement

Représente l'âge de l'établissement au moment du licenciement. (« Année de la restructuration » – « Année de constitution de l'établissement » = « Age de l'entreprise »).

## 12. Raison 1 de la restructuration; Raison 2 de la restructuration; Raison 3 de la restructuration

Les raisons des restructurations sont tirées du *U.S. Bureau of Labor Statistics* soit :

- Annulation de contrat
- Fin du contrat
- Concurrence domestique
- Surplus d'inventaire/Marché saturé
- Concurrence internationale
- Diminution du travail/insuffisance de la demande/ralentissement des affaires non saisonnier
- Changement de propriétaire
- Réorganisation ou restructuration de la Compagnie
- Faillite
- Contrôle des coûts/rationalisation des coûts/augmentation de la profitabilité
- Difficultés financières
- Automation/Progrès technologiques
- Hausse des coûts de l'énergie
- Politique gouvernementale/intervention
- Conflit de travail/négociation de convention collective/grève
- Insuffisance de matériel et de fourniture
- Changement de modèle
- Réparation de l'usine ou de la machinerie/ entretien
- Discontinuité de la ligne de produit
- Environnement de travail dangereux
- Désastre naturel
- Désastre non-naturel
- Climat *extrême*
- Saisonnier
- Période de vacances – *scolaire* ou autre
- Hausse du dollar
- Autre
- Information non trouvée

La source de données est la presse.

### **13. Nom du groupe**

Sous la rubrique « Nom du groupe », nous avons indiqué la dénomination sociale de l'entreprise. Par exemple dans un cas qui concernait *Bombardier Transport*, nous avons indiqué sous cette rubrique *Bombardier Inc.* Ainsi, tous les cas des différences filiales de *Bombardier Inc.* codés « Bombardier Inc ».

### **14. Localisation - Région administrative**

Nous avons indiqué sous la rubrique « Localisation - Région administrative », les régions administratives du Québec soit :

- Région Bas-Saint-Laurent
- Région Saguenay - Lac-St-Jean
- Région Capitale-Nationale
- Région Mauricie
- Région Estrie
- Région Montréal
- Région Outaouais
- Région Abitibi-Témiscamingue
- Région Côte-Nord
- Région Nord-du-Québec
- Région Gaspésie - Îles-de-la-Madeleine
- Région Chaudière-Appalaches
- Région Laval
- Région Lanaudière
- Région Laurentides
- Région Montérégie
- Région Centre-du-Québec

La source d'informations utilisée est le Répertoire des municipalités du site des Affaires municipales et Régions du Gouvernement du Québec :

[http://www.mamr.gouv.qc.ca/repertoire\\_mun/repertoire/repertoi.asp](http://www.mamr.gouv.qc.ca/repertoire_mun/repertoire/repertoi.asp).

### **15. Pays 1 concerné par la restructuration**

Sous cette rubrique nous avons indiqué le premier pays dont il est question dans des événements de délocalisation. La source de données est la presse.

### **16. Pays 2 concerné par la restructuration**

Sous cette rubrique nous avons indiqué le deuxième pays dont il est question dans des événements de délocalisation. La source de données est la presse.

### **17. Pays 3 concerné par la restructuration**

Sous cette rubrique nous avons indiqué le deuxième pays dont il est question dans des événements de délocalisation. La source de données est la presse.

### **18. Fonction(s) concernée(s)**

Sous la rubrique « Fonction(s) concernée(s) », nous avons indiqué les types d'emplois selon le Mass Layoff Statistics (MLS) (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2008) :

- Gestion stratégique: les activités qui supportent la mise en œuvre de la stratégie du produit (ex., décider du « nouveau développement de produit » sur lequel travailler), choisir le moment et le lieu où faire de nouveaux investissements et acquisitions, ou vendre des parts de l'entreprise, choisir des partenaires clés (ex., fournisseurs et fournisseurs de services).
- Exploitation: les activités reliées à la transformation d'entrants en extrants finaux, soit des biens ou des services. Ceci inclut la gestion détaillée des opérations. (Dans la plupart des cas, les opérations consisteront au code d'industrie de l'établissement ou l'activité le plus directement liée au code d'industrie).
- Fourniture, logistique et distribution: les activités qui consistent à obtenir et à stocker des entrants, à stocker et à transporter les produits finis aux clients.
- Développement de nouveaux produits: les activités qui consistent à apporter un produit ou un service dans le but de le lancer sur le marché. Y compris la recherche, l'analyse, la conception, et la technologie de vente.

- Marketing, ventes et gestion de comptes: les activités qui consistent à informer les acheteurs des promotions, des annonces, du télémarketing, des ventes et de la gestion du commerce de détail.
- Clientèle et service après-vente: les services de support aux clients après achat de biens ou services, y compris la formation, les services de soutien technique et le support à la clientèle concernant les garanties.
- Gouvernance d'entreprise: y compris le légal, les finances, les affaires publiques et les relations avec le gouvernement, la comptabilité...
- Infrastructure de l'entreprise: les activités reliées à l'entretien du bâtiment, et aux systèmes TI.
- Gestion des ressources humaines: recrutement, embauche, formation, rémunération et congédiement du personnel.
- Technologie et développement de procédures: activités reliées à l'entretien, à l'automatisation, à la conception/à la conception de l'équipement, au matériel, au logiciel, aux procédures et aux connaissances techniques.

La source de données est la presse.

## **19. Autre(s) entreprise(s) concernée(s)**

Sous la rubrique « Autre(s) entreprise(s) concernée(s) » nous avons indiqué les entreprises qui subissent les conséquences de la restructuration. La source de données est la presse.

## **20. Source**

La liste des Avis de licenciements collectifs de la Commission des normes du travail étant notre source primaire d'information, l'information trouvée sur cette liste a toujours primauté sur l'information trouvée par l'entremise du repérage médiatique. Les codes de la rubrique « Source » sont « CNT - Avis de licenciement collectif » lorsque la donnée est issue de la liste des Avis de licenciements collectifs de la Commission des normes du travail. Lorsque la donnée résulte du repérage médiatique nous indiquons le nom du journal (ex. Le Devoir; Le Droit; Le Nouvelliste ; La Presse canadienne ; La Presse ; La Tribune (Sherbrooke, QC) ; etc.) ou le site internet (ex. [www.radio-canada.ca](http://www.radio-canada.ca)). Nous

rappelons que pour les événements de 2002 et de 2008, l'information est colligée simplement par repérage médiatique.

## 21. Date de licenciement

Lorsqu'il est question d'un événement où les données sont issues de la CNT, nous avons utilisé la date indiquée dans la colonne « Date de licenciement ».



RÉGION ET DIRECTION RÉGIONALE	NOM DE L'ENTREPRISE	ADRESSE	DATE D'OBLITÉRATION	REÇU CNT	REÇU MESSF	DATE DU LICENCIEMENT
03 – Capitale Nationale	Laliberté & Associés Inc.	Université Laval Pavillon Alphonse Desjardins, local 1308 Université Laval (Québec) G1K 7P4	2005-04-01	X		2005-06-01

Lors du repérage médiatique, nous avons indiqué la date de licenciement mentionnée dans l'article. La forme utilisée pour l'écriture des dates est : année/mois/jour. Dans l'exemple ci-haut, la date de licenciement est 2005-06-01. Finalement, la valeur doit être incluse entre le 2002-01-01 et les 2008-09-30 comptes tenus de la période couverte par l'étude.

## 22. Année de la restructuration

L'année de la restructuration représente l'année du licenciement et non l'année de la publication de l'information. Les codes de la rubrique « Année de la restructuration » sont :

- 2003
- 2004
- 2005
- 2006
- 2007
- 2008

### **23. Commentaires de l'analyste (si nécessaires)**

Sous cette rubrique doit Figurer les commentaires du chercheur si nécessaires.

### **24. Taille de l'établissement**

Représente la taille de l'établissement. Les codes à indiquer sous la rubrique sont les suivantes :

- « Petite taille » qui représente un établissement qui emploie en moyenne 10 à 100 personnes ;
- « Moyenne taille » ayant de 101 à 499 personnes pour une année donnée; et
- « Grande taille » ayant plus de 500 employés.

### **24. Nombre d'employés du groupe**

Sous la rubrique intitulée « Nombre d'employés du groupe » nous avons indiqué l'effectif de l'entreprise ou du groupe. Les sources d'informations utilisées sont :

- Industrie Canada : *Réseau des entreprises canadiennes (REC)* d': <http://www.ic.gc.ca/app/ccc/srch/cccBscSrch.do?lang=fra&prtl=1>.
- Gouvernement du Québec – Centre de recherche industrielle : *Répertoire d'entreprises du Québec* - <http://www.icriq.com/fr/>
- Gouvernement du Québec – Registraire des entreprises : *Registre des entreprises* - <https://ssl.req.gouv.qc.ca/slc0110.html>
- Sites corporatives.

### **26. Nombre d'employés dans l'établissement**

Sous la rubrique intitulée « Nombre d'employés dans l'établissement » nous avons indiqué l'effectif de l'établissement. Les sources d'informations utilisées sont :

- Industrie Canada : *Réseau des entreprises canadiennes (REC)*: <http://www.ic.gc.ca/app/ccc/srch/cccBscSrch.do?lang=fra&prtl=1>.
- Gouvernement du Québec – Centre de recherche industrielle : *Répertoire d'entreprises du Québec* - <http://www.icriq.com/fr/>

- Gouvernement du Québec – Registraire des entreprises : *Registre des entreprises* - <https://ssl.req.gouv.qc.ca/slc0110.html>
- Sites corporatives.

## **27. Présence syndicale**

Sous la rubrique intitulée « Présence syndicale » nous indiquons si oui ou non il y a un syndicat au sein de cet établissement.

## **28. Affiliation syndicale**

Sous la rubrique intitulée « Affiliation syndicale », nous avons indiqué l’affiliation syndicale et non le nom du syndicat. (Exemple : Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ); Confédération des syndicats nationaux (CSN); Centrale des syndicats démocratiques (CSD), etc.). Une source de donnée utilisée est la *Liste d’expiration des conventions collectives* de Travail Québec : <http://www.travail.gouv.qc.ca/>.

## **29. Impact sur l’emploi (début)**

Cette rubrique est pour les événements où les mis à pied s’échelonne sur une longue période. Sous la rubrique « Impact sur l’emploi (début) », nous avons indiqué la date de la première restructuration.

## **30. Impact sur l’emploi (fin)**

Cette rubrique est pour les événements où les mis à pied s’échelonne sur une longue période. Sous la rubrique « Impact sur l’emploi (fin) », nous avons indiqué la date de la dernière restructuration.

## **31. Liens utiles**

Sous la rubrique « Liens utiles », nous avons indiqué les sites internet où il y a de l’information supplémentaires sur les événements de restructuration repérés.