

**UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**

**La responsabilité sociale des multinationales lors de licenciements  
collectifs : le cas de Rio Tinto Alcan à Beauharnois**

**par  
Tania Claes**

**École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences**

**Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales  
en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.)  
en relations industrielles**

**Mars, 2013**

**© *Tania Claes*, 2013**

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL  
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

La responsabilité sociale des multinationales lors de licenciements collectifs :  
le cas de Rio Tinto Alcan à Beauharnois

présentée par :

Tania Claes

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Patrice Jalette  
président-rapporteur

Michel Coutu  
directeur de recherche

Émilie Genin  
membre du jury

Corinne Gendron  
examinatrice externe

Yanick Noiseux  
représentant du doyen de la faculté

## Résumé

Cette thèse porte sur l'exploration des facteurs d'influence et des déterminants qui peuvent décrire et expliquer le comportement d'une entreprise multinationale lors d'un licenciement collectif pour fermeture d'usine mesuré à l'aune de l'idée de responsabilité sociale. Nous prenons pour base les conséquences sociales et économiques néfastes des licenciements collectifs sur les employés et les communautés ainsi que la faiblesse à cet égard du droit du travail québécois. De plus, nous établissons le lien entre la nature de la responsabilité sociale d'un point de vue théorique et la perspective empirique dans le cadre d'un processus de licenciement collectif. Pour arriver à cette fin, au niveau théorique, c'est à travers les critères éthiques de Garrett et Klonoski (1986) soit la juste cause, la minimisation des effets dommageables et la justice procédurale, que notre recherche a démontré qu'il était possible de déterminer de la responsabilité sociale d'une entreprise d'un point de vue empirique dans un contexte de licenciement collectif. Nous avons aussi regardé de près les différentes théories de la responsabilité sociale de l'entreprise pour finalement retenir une théorie instrumentale des parties-prenantes. Au plan méthodologique, nous avons utilisé une étude de cas unique soit celle de la fermeture partielle de l'usine de Rio Tinto Alcan située à Beauharnois au Québec.

De plus, il a été possible de catégoriser l'approche adoptée par cette entreprise sous une taxonomie théorique de la responsabilité sociale, c'est donc une approche intégrative à deux niveaux : local et corporatif qui ressort de notre analyse. Au niveau local, nous avons identifié une perspective éthique reliée aux valeurs personnelles des individus devant mettre en place les mécanismes. Au niveau corporatif, c'est davantage une perspective instrumentale qui ressort. En ce sens, la multinationale estime devoir rendre des comptes à la fois à ses actionnaires et aux financiers afin d'établir une légitimité nécessaire ainsi qu'au politique (entre autre municipal et provincial) afin d'avoir accès aux ressources

convoitées et nécessaires à son exploitation, de là l'importance de son image corporative. Le type d'entreprise doit être pris en considération, dans le secteur des ressources naturelles, le rôle et l'implication du politique s'avère central car il permet un accès aux ressources, essentiels à la survie de l'entreprise.

L'apport de cette recherche se retrouve principalement dans l'étude du concept de responsabilité sociale à travers un phénomène important pour les relations industrielles soit celui des licenciements collectifs. Elle élargie aussi le champ théorique habituelle des relations industrielles en prenant en compte un cadre de la responsabilité sociale qui permet d'étudier des phénomènes sous un nouvel angle qui tient compte des priorités actuelles des multinationales dans un contexte d'ouverture des marchés et de recherche de légitimité.

**Mots clés :** Responsabilité sociale de l'entreprise, mondialisation, licenciements collectifs, multinationale, droit du travail.

## **Abstract**

This thesis deals with the examination of the elements of influence and decision-making that can describe and explain the behaviour of a multinational firm, during a mass layoff brought about by a plant closure, as measured using the concept of social responsibility. We take as a starting point the nefarious social and economic consequences of mass layoffs on employees and communities as well as the shortcomings of Quebec labour legislation in this regard. Moreover, we establish the link between the nature of social responsibility from a theoretical point of view and the empirical perspective within the framework of a mass layoff process. To arrive at this conclusion, at a theoretical level, through the ethical criteria defined by Garrett and Klonoski (1986), that is, just cause, mitigation of damages and procedural justice, our research has demonstrated that it is possible to determine the social responsibility of a firm from an empirical point of view within the context of a mass layoff. We have also closely examined various theories describing a firm's social responsibility before finally adopting an instrumental theory of stakeholders. At the methodological level, we relied upon a single case study, that of the partial closure of the Rio Tinto Alcan plant located in Beauharnois, Quebec.

Moreover, it was possible to categorize the approach adopted by this firm under a theoretical taxonomy of social responsibility, thus producing an integrative approach on two levels, local and corporate, derived from our analysis. At the local level, we identified an ethical perspective related to the personal values of the individuals charged with implementing the necessary mechanisms. At the corporate level, an instrumentalist perspective takes precedence. In this sense, to establish the necessary legitimacy, the multinational firm considers itself accountable to both its shareholders and its financiers as well as to the political level (among them municipal and provincial) in order to have access to the resources it both desires and requires for its operations, from which flows the

importance of its corporate image. In the natural resources sector, the type of firm must be taken into account, the role and involvement of the political level being of central importance, given that it allows access to the resources that are essential to the survival of the firm.

The contribution of this research lies mainly in the study of the concept of social responsibility through a significant phenomenon in labour relations, that of mass layoffs. This study also expands the usual theoretical domain of labour relations by taking into account a social responsibility framework that allows for the examination of phenomena through a new angle that reflects the current priorities of multinationals within a context of market openness and the search for legitimacy.

**Key words :** Corporate social responsibility, globalization, mass layoff, multinational, labour law.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>XI</b>
<b>LISTE DES SIGLES.....</b>	<b>XIII</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>XVI</b>
<b>CHAPITRE 1 : LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>6</b>
1.1 LA MONDIALISATION DE L'ÉCONOMIE ET LES RESTRUCTURATIONS D'ENTREPRISES.....	6
1.1.1 <i>Les définitions de la mondialisation de l'économie</i> .....	7
1.1.2 <i>Les restructurations : une réponse à la mondialisation</i> .....	11
1.1.2.1 Les facteurs de restructuration .....	13
1.1.2.2 Les différentes formes d'une restructuration.....	15
1.1.3 <i>Le pouvoir de l'État : affaiblissement ou délaissement ?</i> .....	23
1.2. LES LICENCIEMENTS COLLECTIFS : UN ÉTAT DES LIEUX .....	29
1.2.1 <i>La définition du licenciement collectif</i> .....	30
1.2.2 <i>Le contexte des licenciements collectifs au Québec</i> .....	30
1.2.3 <i>Les données sur les licenciements collectifs au Québec</i> .....	32
1.2.4 <i>L'encadrement juridique québécois</i> .....	36
1.2.4.1 <i>La Loi sur les normes du travail</i> .....	36
1.2.4.2 <i>Le Code du travail</i> .....	41
1.2.4.3 <i>Les conventions collectives</i> .....	46
1.2.5 <i>Les programmes de soutien aux travailleurs licenciés</i> .....	53
1.2.6 <i>Les licenciements collectifs : enjeux individuels et collectifs</i> .....	56
1.2.6.1 Les effets sur les licenciés et leur environnement .....	58
1.2.6.2 Les effets des licenciements collectifs sur la communauté .....	62
1.3 LES PRATIQUES DE LICENCIEMENT COLLECTIF .....	67
1.3.1 <i>Les pratiques orientées vers les employés licenciés</i> .....	67
1.3.1.1 Les mesures d'accompagnement.....	69
1.3.2 <i>Les stratégies orientées vers la communauté</i> .....	77
1.3.2.1 La création de petites et moyennes entreprises.....	78
1.3.2.2 Le rachat de l'entreprise par les travailleurs ou la communauté .....	79
1.3.2.3 L'aide au développement local .....	80
1.4 DES CRITÈRES DE LICENCIEMENTS COLLECTIFS RESPONSABLES.....	84
1.4.1 <i>Baser sa décision d'affaires sur des chiffres probants</i> .....	85
1.4.2 <i>L'attention portée à la famille et à l'environnement social du travailleur     licencié</i> .....	85
1.4.3 <i>Remettre un avis de licenciement comportant un délai raisonnable</i> .....	87
1.4.4 <i>Une communication ouverte</i> .....	87
1.4.5 <i>Le soutien institutionnel</i> .....	89
1.5 LES CRITÈRES ÉTHIQUES DE GARRETT ET KLONOSKI (1966, 1986) .....	90
1.5.1 <i>Juste cause</i> .....	91
1.5.2 <i>Équité procédurale</i> .....	91
1.5.3 <i>Atténuation des effets dommageables</i> .....	92

<b>CHAPITRE 2: LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>94</b>
2.1 VERS UNE DÉFINITION HOLISTIQUE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE.....	97
2.2 LES PRINCIPES DE LA « RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE » .....	105
2.3 L'HISTORIQUE DU DÉBAT .....	107
2.4 LES OUTILS DE RESPONSABILITÉ SOCIALE.....	113
2.4.1 <i>Une gestion socialement responsable</i> .....	114
2.4.1.1 Codes de conduite et principes directeurs .....	114
2.4.1.2 Les normes de gestion.....	120
2.4.1.3 Compte rendu social (social reporting).....	125
2.4.2 <i>Une consommation socialement responsable</i> .....	128
2.4.3 <i>Des indices de performances sociales</i> .....	129
2.5 LES MOTIVATIONS CORPORATIVES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE.....	131
2.5.1 <i>Les motivations institutionnelles</i> .....	131
2.5.2 <i>Les motivations morales</i> .....	134
2.5.3 <i>Les motivations instrumentales</i> .....	134
2.6 LES THÉORIES DOMINANTES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE.....	140
2.6.1 <i>Les théories instrumentales</i> .....	141
2.6.2 <i>Les théories politiques</i> .....	144
2.6.2.1 Le constitutionalisme corporatif.....	144
2.6.2.2 La citoyenneté corporative (Corporate Citizenship).....	145
2.6.3 <i>Les théories éthiques</i> .....	154
2.6.3.1 Le développement durable ( <i>sustainable development</i> ).....	154
2.6.3.2 Le bien commun .....	158
2.6.4 <i>Les théories intégratives</i> .....	161
2.6.4.1 La théorie des enjeux sociaux ( <i>Issues Management</i> ) .....	162
2.6.4.2 La performance sociale corporative .....	166
2.6.4.3 La théorie des parties-prenantes ( <i>Stakeholders Theory</i> ).....	169
2.6.4.4 La théorie instrumentale des parties-prenantes selon Jones (1995) et Frooman (1999). 176	
2.7 CONCLUSION SUR LA RECENSION DES APPROCHES DE LA RSE.....	185
<b>CHAPITRE 3 : MODÈLE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>188</b>
3.1 LE CADRE CONCEPTUEL ET OPÉRATOIRE DE LA RECHERCHE.....	188
3.1.1 <i>Les questions de recherche</i> .....	188
3.1.2 <i>Le modèle conceptuel</i> .....	191
3.1.3 <i>L'opérationnalisation des concepts</i> .....	194
3.1.3.1 Les mécanismes de licenciement collectif implantés ( <i>variable indépendante</i> ).....	194
3.1.3.2 Les facteurs contextuels .....	197
3.1.3.3 La responsabilité sociale effective ( <i>variable dépendante</i> ).....	202
3.2.1 <i>Une démarche exploratoire et qualitative</i> .....	206
3.2.2 <i>La stratégie de la recherche : l'étude de cas</i> .....	207
3.2.3 <i>La détermination du terrain</i> .....	209
3.2.4 <i>La collecte de données</i> .....	210
3.2.5 <i>L'analyse des données</i> .....	214
3.3 LE CAS À L'ÉTUDE : RIO TINTO ALCAN.....	216
3.3.1 <i>Le développement durable et la responsabilité sociale chez Rio Tinto</i> .....	218
3.3.2 <i>Le contexte économique de 2008-2009 et l'impact sur les emplois</i> .....	219
3.3.3 <i>L'usine de Rio Tinto Alcan à Beauharnois</i> .....	221
3.3.4 <i>La communauté de Beauharnois</i> .....	224
3.3.5 <i>Les procédures de fermetures d'usines chez Rio Tinto : en bref</i> .....	225
3.3.6 <i>Les normes internationales adoptées</i> .....	226
3.3.7 <i>Le département du développement économique régional</i> .....	227

<b>CHAPITRE 4 : LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....</b>	<b>228</b>
4.1 LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE : LES MÉCANISMES DE LICENCIEMENT IMPLANTÉS PAR RIO TINTO ALCAN À BEAUHARNOIS .....	228
4.1.1 <i>Les mécanismes procéduraux</i> .....	231
4.1.1.1 Le respect de la <i>Loi sur les normes du travail</i> et de la convention collective.....	231
4.1.1.2 La communication de la nouvelle .....	235
4.1.1.3 La consultation et l'implication des employés .....	242
4.1.1.4 La consultation avec les partenaires communautaires .....	244
4.1.1.5 L'étude des impacts de la fermeture sur la communauté .....	246
4.1.2 <i>Les mécanismes individuels : acteurs cadres et syndiqués</i> .....	247
4.1.2.1 Les membres de la direction et le personnel de bureau (les cadres).....	251
4.1.2.2 Les employés syndiqués.....	252
4.1.2.3 Aperçu de la situation des employés de l'agence .....	262
4.1.3 <i>Les mécanismes orientés vers la communauté</i> .....	263
4.1.3.1 Le support au développement local.....	264
4.1.3.2 Le transfert des bâtiments et la réhabilitation du site .....	266
4.1.3.3 Le soutien aux familles des licenciés.....	268
4.1.4 <i>La conclusion sur la variable indépendante</i> .....	268
4.2 LES FACTEURS AYANT PU INFLUER SUR LE CHOIX DES MÉCANISMES DE LICENCIEMENT.....	273
4.2.1 <i>Les facteurs endogènes</i> .....	273
4.2.1.1 Facteurs individuels.....	273
4.2.1.2 Organisationnels .....	275
4.2.1.3 Institutionnels.....	278
4.2.2 <i>Les facteurs exogènes</i> .....	279
4.2.2.1 L'importance accordée à la situation géographique et économique de la localité.....	280
4.2.2.2 Pressions ou interventions externes.....	282
4.2.3 <i>La conclusion sur les facteurs d'influence</i> .....	285
4.3 LA VARIABLE DÉPENDANTE : LA RESPONSABILITÉ SOCIALE EFFECTIVE .....	287
4.3.1 <i>La mesure de la responsabilité sociale effective</i> .....	288
4.3.1.1 La juste cause.....	288
4.3.1.2 La minimisation des effets dommageables .....	298
4.3.1.3 L'équité procédurale.....	299
4.3.1.4 Les perceptions face à la responsabilité sociale de RTA .....	301
4.3.2 <i>Les observations préliminaires quant à la « mesure » de la variable dépendante</i> .....	303
4.3.3 <i>La ou les dimension(s) théorique(s) de la responsabilité sociale effective</i> .....	305
4.4 LA CONCLUSION RELATIVE À LA VARIABLE DÉPENDANTE.....	311
<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION ET IMPLICATIONS THÉORIQUES DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>317</b>
5.1 RETOUR SUR LES QUESTIONS DE RECHERCHE ET IMPLICATIONS THÉORIQUES .....	317
5.1.1 <i>Évaluation des pratiques de l'entreprise dans son processus de licenciement collectif par rapport à la notion de RSE</i> .....	318
5.1.2 <i>Les facteurs qui influencent le comportement de l'entreprise dans le choix des mécanismes de licenciement collectif qu'elle met en place</i> .....	322
5.1.3 <i>Association du comportement d'une entreprise à un type théorique particulier de responsabilité sociale</i> .....	329
5.2 PROPOSITIONS DE RECHERCHE ET MODÈLE REVISITÉ.....	330
<b>CHAPITRE 6 : CONCLUSION.....</b>	<b>334</b>
6.1 RETOUR SUR LA QUESTION PRINCIPALE DE RECHERCHE .....	334
6.2 LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE FUTURES.....	337

6.3 AUTRES PISTES DE RECHERCHE FUTURES.....	339
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>341</b>
<b>ANNEXE : LES QUESTIONNAIRES .....</b>	<b>XVI</b>

## Liste des tableaux

Tableau I :	Typologie des facteurs de restructuration de Hansen (2002)
Tableau II :	Délais de préavis prévus à la LNT
Tableau III :	Événements donnant droit à l'indemnité de cessation d'emploi
Tableau IV :	Préavis remis lors d'un licenciement collectif
Tableau V :	Durée du préavis remis lors d'un licenciement collectif
Tableau VI :	Définitions de termes généraux : de la morale à la RSE
Tableau VII :	Les quatre composantes de la responsabilité sociale de Carroll (1979)
Tableau VIII :	Tableau-synthèse des définitions de la responsabilité sociale répertoriées dans la littérature consultée
Tableau IX :	Principes de base de la RSE
Tableau X :	Exemples des principaux incidents humains et environnementaux ayant contribué au débat sur le RSE particulièrement dans les années 1980-2000
Tableau XI :	Théories instrumentales de la responsabilité sociale
Tableau XII :	Les théories politiques de la RSE
Tableau XIII :	Les théories intégratives
Tableau XIV :	Principales théories éthiques rattachées à la RSE
Tableau XV :	Catégories de contrat d'emploi chez RTA à Beauharnois
Tableau XVI :	Dispositions prévues et appliquées

## Liste des figures

- Figure 1 : Le modèle de la performance sociale corporative
- Figure 2 : Le modèle des parties-prenantes
- Figure 3 : Les trois dimensions de la théorie des parties-prenantes
- Figure 4 : Le modèle de la recherche
- Figure 5 : Les indicateurs de la variable indépendante
- Figure 6 : Les indicateurs de la variable intermédiaire « facteurs endogènes »
- Figure 7 : Les indicateurs pour la variable intermédiaire « facteurs exogènes »
- Figure 8 : Les indicateurs pour la variable dépendante
- Figure 9 : Les installations et produits de Rio Tinto Alcan
- Figure 10 : Les programmes en développement durable implantés par Rio Tinto
- Figure 11 : Le modèle de recherche revisité

## Liste des sigles

<b>AMI</b>	Accord multilatéral sur les investissements
<b>BIT</b>	Bureau international du travail
<b>BSR</b>	Business for Social Responsibility
<b>CCI</b>	Chambre de commerce internationale
<b>CES</b>	Conseil économique et social
<b>CLSC</b>	Centre local des services communautaires
<b>CNT</b>	Commission des normes du travail
<b>CNUCED</b>	Conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement
<b>CREC</b>	Comité de reclassement à entrées continues
<b>CSR Europe</b>	Corporate Social Responsibility Europe, anciennement European Business Ethics Network (EBEN)
<b>CSSS</b>	Centre de santé et des services sociaux
<b>EQA</b>	European Quality Award
<b>EMCC</b>	European Monitoring Centre on Change
<b>ERM</b>	European Restructuring Monitor
<b>ETI</b>	Initiative de commerce éthique (abréviation anglaise)
<b>FEM</b>	Forum économique mondial
<b>FSP</b>	Fédération des syndicats patronaux
<b>GEM</b>	Groupement des entreprises multinationales
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>HCNUDH</b>	Haut commissariat des Nations Unies pour les droits de l'homme
<b>ICMM</b>	International Council for Mining and Metals
<b>IRES</b>	Institut de Recherches Économiques et Sociales
<b>IDH</b>	Indice de développement humain
<b>IIEDH</b>	Institut interdisciplinaire d'éthique et des droits de l'homme

<b>ISEA</b>	Institute of Social and Ethical Accountability
<b>ISO</b>	Organisation internationale de normalisation (abréviation anglaise)
<b>MDEIE</b>	Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation
<b>OCDE</b>	Organisation de la coopération et du développement économique
<b>OIE</b>	Organisation internationale des employeurs
<b>OIT</b>	Organisation internationale du travail
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le développement
<b>RSE</b>	Responsabilité sociale des entreprises
<b>R&amp;D</b>	Recherche et développement
<b>SAI</b>	Social Accountability International, nouvelle appellation du Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA)
<b>UE</b>	Union européenne
<b>UICN</b>	Union Internationale pour la Conservation de la Nature
<b>WCED</b>	World Commission on Environment and Development

*À mon conjoint Michaël, pour son support inconditionnel.  
À mes parents, pour m'avoir appris à ne jamais abandonner. Cette fois-ci, j'ai écouté.*

## Remerciements

Un très grand merci à mon directeur de thèse Michel Coutu pour son support, ses corrections et ses commentaires toujours à propos. Merci aussi à Thomas Beschorner qui m'a permis de développer mes connaissances sur la responsabilité sociale à travers le *Transatlantic Doctoral Academy*, un réseau de chercheurs de grande qualité en Allemagne et au Canada. Un gros merci aussi au Centre de recherche en études allemandes et européennes (CREAE), au Centre de recherche en éthique de l'Université de Montréal (CREUM) et à l'École de relations industrielles pour leur soutien financier essentiel à la survie de cette thèse lors de mes trois premières années d'études. Merci aussi au CRIMT de m'avoir permis de développer une partie de ma thèse à Cachan (en France) avec un groupe de chercheurs exceptionnels. Finalement, un merci particulier à Rachida Cherifi. Son amitié et ses encouragements ont été pour moi un facteur important de réussite dans cette grande aventure qu'est le doctorat.

## Introduction

Au cours des deux dernières décennies, les licenciements collectifs sont devenus un phénomène de masse. En même temps, le concept de *Responsabilité sociale de l'entreprise* prenait de l'ampleur. Quelles sont les raisons de cette attention accrue envers ce concept multiforme associé à une demande croissante d'imputabilité de l'entreprise ? Les caractéristiques des vecteurs politiques du néo-libéralisme peuvent impliquer la libéralisation, la privatisation, la minimisation de la régulation économique afin de favoriser le flot de capitaux. Les multinationales peuvent se déplacer au-delà des frontières nationales, étendre leurs activités là où les conditions de travail sont avantageuses afin d'atteindre des indicateurs positifs de la mondialisation économique tels que compétitivité et croissance du profit net. Face à la croissance de cette mondialisation de l'économie qui peut sembler incontrôlée et des risques sociaux qui peuvent y être associés tels que catastrophes environnementales et scandales financiers, un mouvement de résistance sociale s'est créé. Les groupes sociaux demandent des comptes et requièrent que les multinationales agissent de façon socialement responsable au risque d'opprobre public et de poursuites judiciaires.

L'importance aujourd'hui de la notion de responsabilité sociale nous amène à regarder d'un peu plus près l'association de ce phénomène avec celui des pertes massives d'emplois pour raisons économiques. Notre recherche a donc comme principal objectif d'accroître les connaissances en regard du phénomène des licenciements collectifs et ce, en examinant sa relation avec le concept de responsabilité sociale (RSE). Elle a pour objet la dimension responsable du processus de licenciement collectif dans un contexte de fermeture d'usine pour raisons économiques au sein d'une multinationale établie au Québec. Conséquemment, à travers le prisme des conséquences néfastes des licenciements collectifs, notre recherche adopte pour prémices les conséquences sociales et

économiques sur les employés et les communautés locales induites par ces licenciements. Elle prend pour base le cadre législatif et le déficit de légitimité de l'acteur économique qu'est la multinationale par rapport à une norme morale déployée à travers une éthique externe sous la thématique de la responsabilité sociale.

Étudier la relation entre le processus de licenciements collectifs et la RSE est un sujet de grand intérêt qui n'a pas été exploré autant qu'il le devrait par les chercheurs en relations industrielles. Nous tentons d'atteindre l'objectif en répondant aux questions suivantes : Qu'est-ce qui conduit une entreprise à adopter des pratiques dites responsables ? Y a-t-il une relation possible entre des pratiques ou des mécanismes de licenciement collectif et la RSE ? Si oui, quelle est la nature de cette relation ? Pouvons-nous associer le comportement d'une entreprise lors d'un licenciement collectif à un type théorique particulier de RSE ? Finalement, nous regardons la possibilité d'établir un modèle type de licenciement collectif effectué de façon socialement responsable.

Cette recherche a été inspirée par un certain nombre de considérations dont, entre autre, 1) l'importance actuelle du sujet, 2) le manque de recherche empirique par rapport à un cadre qui sort du domaine purement descriptif et, 3) l'emphase mise sur les conséquences sur la main-d'œuvre toujours en place (les survivants) et sur l'entreprise elle-même en termes de réputation ou de performance sociale<sup>1</sup>. La littérature est quasi muette sur les raisons qui peuvent pousser des entreprises à mettre en place des pratiques responsables, c'est-à-dire qui vont au-delà des lois

---

<sup>1</sup> Le terme « performance sociale » est souvent associé au concept de « *social accounting* », ce qui peut être défini comme étant le « processus volontaire pour une entreprise d'évaluation et de communication des résultats des activités et des conséquences organisationnelles sur les thèmes sociaux, éthiques et environnementaux importants pour les parties-prenantes » [notre traduction] (Crane & Matten, 2007 : 164) intéressées par les activités de cette entreprise. Les principaux facteurs évalués au niveau des préoccupations sociales sont les pratiques d'emplois, les relations avec la communauté, l'approvisionnement éthique et l'impact social des produits, c'est-à-dire la contribution au bien-être de la société et la rencontre des besoins de base des individus (se référer entre autre à Janet Ranganathan (1998 ; 1999).

impliquées et qui respectent un certain nombre de critères éthiques (nous y revenons en détail dans cette étude) lors de licenciements collectifs. Il existe certes une littérature abondante, d'ordre général, sur les raisons d'agir de façon responsable, par contre, la responsabilité sociale lors de fermeture d'usine est principalement abordée dans le cas environnemental. Les lacunes de la littérature sur l'association du concept de licenciement collectif et de la RSE et les motifs d'engagement social sont importantes, particulièrement en Amérique du Nord. Nous remarquons aussi un manque d'information et d'études empiriques quant aux raisons qui conduisent une entreprise à s'engager dans des activités de responsabilité sociale et contribuer ainsi à un possible changement social (Aguilera et al. 2007 ; Campbell, 2007).

Donc, l'originalité de cette recherche se trouve principalement dans l'étude du concept de RSE à travers le phénomène des licenciements collectifs en partant d'une norme prenant appui sur le domaine de l'éthique des affaires, de même que dans l'identification des variables et des raisons qui contribuent à l'adoption de pratiques socialement responsables. Cette étude des antécédents de la RSE est susceptible d'apporter une contribution importante à la littérature (voir Aguilera et al. 2007). De plus, les résultats de cette recherche seront utiles à plusieurs acteurs : universitaires, gestionnaires, responsables des politiques publiques, travailleurs et autres parties-prenantes qui pourront développer des stratégies afin d'encourager les entreprises à mettre en place un agenda de pratiques responsables lors de licenciements collectifs anticipés. Dans le cadre de cette étude, nous tentons de nous en tenir aux pertes d'emplois induites par la fermeture d'un site industriel.

## **Présentation de la thèse**

Notre thèse s'articule autour de six volets. Le chapitre 1 présente une revue de la littérature sur les différents éléments et concepts reliés à la notion de licenciement collectif. Plus spécifiquement, dans un premier temps, nous abordons le phénomène de la mondialisation à travers les stratégies d'affaires adoptées par les entreprises afin d'y faire face et les conséquences de la mondialisation, entre autres sur le pouvoir étatique. Dans un deuxième temps, nous analysons la situation des licenciements au Québec à travers un état des lieux en regard des règles de droit qui s'y appliquent et les conséquences des licenciements. Nous présentons aussi les stratégies ou les mécanismes de gestion des licenciements collectifs mis en place par les entreprises lors d'une fermeture. Ces stratégies sont divisées en deux dimensions, soit les stratégies orientées vers les employés et celles orientées vers la communauté. Il présente le concept de responsabilité sociale ainsi que les principaux critères d'un licenciement collectif fait de façon socialement responsable. Nous y présentons aussi, sous l'angle de quatre cadres de références, les différentes théories qui sont associées à la responsabilité sociale. Nous établissons différents constats quant à la nature du lien entre licenciement collectif et responsabilité sociale. Nous présentons la problématique de cette recherche à travers les points essentiels de la littérature, puis en exposant la problématique de la recherche. Le chapitre 2 réfère au concept de responsabilité sociale. Le concept y est décrit en détail. Nous y présentons aussi les principales approches de la RSE dont celle que nous utilisons pour notre cadre théorique.

Le chapitre 3 présente la question de recherche, notre modèle d'analyse, son opérationnalisation et l'approche méthodologique que nous avons utilisée. En ce sens, nous y présentons la stratégie de recherche, l'instrument de mesure anticipé et les méthodes d'analyse prévues. Nous y présentons aussi notre étude de cas qui a été menée auprès d'une entreprise multinationale ayant fermé, du moins partiellement, une usine de transformation de métaux au Québec, c'est-à-dire Rio

Tinto Alcan à Beauharnois situé en périphérie de Montréal. Le groupe Rio Tinto a procédé à une restructuration en abolissant plus de 14 000 emplois dans le monde. Cette restructuration s'est avérée nécessaire, selon la multinationale, par le ralentissement économique mondial et la chute brutale des prix des métaux. Le cas de Beauharnois est particulier, l'usine avait d'ores et déjà prévu de fermer complètement ses portes vers 2012 pour raison de désuétude des équipements et de la technologie utilisée. Cette fermeture s'est finalement avérée partielle et a été réalisée beaucoup plus tôt que prévue. Cette situation a pris toute la communauté et les employés par surprise. Quant au chapitre 4, il présente l'analyse de nos variables et les résultats de notre recherche. Le chapitre 5 présente la discussion de cette thèse et les implications de la recherche. Nous terminons avec une conclusion générale au chapitre 6. Cette conclusion englobe les principaux éléments de cette thèse.

## Chapitre 1 : La problématique de la recherche

Avec l'ouverture des marchés internationaux et l'émergence industrielle de pays tels que la Chine et l'Inde, le *leitmotiv* des entreprises, non seulement québécoises mais aussi internationales, est devenu « compétitivité ». Face à cela, les grandes industries se sont lancées dans de vastes réorganisations qui se poursuivent encore aujourd'hui. Ces réorganisations prennent diverses formes, par exemple les restructurations opérationnelles, et elles impliquent, selon plusieurs auteurs, des mises à pied massives. Face à cela, la législation québécoise offre une certaine protection qui n'est pas sans défaut comme nous le verrons à la section 1.2. Quant aux entreprises, elles peuvent certes utiliser des stratégies qui permettent d'atténuer les conséquences de ces pertes d'emplois sur les travailleurs et leur communauté. Certaines le font, d'autres pas.

Cette première partie se veut conceptuelle et se propose de définir les notions au cœur de la problématique de cette thèse. Nous y présentons donc les écrits qui portent sur les concepts : de mondialisation, de stratégies d'entreprise qui permettent de répondre aux pressions induites par la mondialisation et de licenciements collectifs. Cette section permettra de souligner les recoupements particuliers et les traits spécifiques des concepts centraux de notre objet de recherche.

### 1.1 La mondialisation de l'économie et les restructurations d'entreprises

Concept polymorphe, la mondialisation a été l'objet au cours des dernières décennies de débats, de polémiques et d'analyses sans cesse renouvelées. La libéralisation des marchés, l'internationalisation des entreprises, l'interdépendance

des économies, le déplacement des personnes et des informations sont autant de phénomènes qui lui sont associés (Adda, 1996 ; Dollfus, 1997).

La présente section fait état des éléments de connaissance associés au phénomène de la mondialisation de l'économie. Nous présentons certains constats effectués par des spécialistes de la mondialisation afin de mieux saisir la dynamique du phénomène et son éventuelle influence sur les fermetures d'entreprises, plus spécifiquement sur les licenciements collectifs qui s'ensuivent.

### **1.1.1 Les définitions de la mondialisation de l'économie**

Tel que le souligne Lee (2000), la libéralisation des marchés s'est traduite par un changement radical d'attitude à l'égard de l'économie en concomitance avec l'ouverture de l'Asie du Sud-est, d'un côté et de l'autre, de l'effondrement des économies planifiées. Depuis plusieurs années, la mondialisation soulève de l'inquiétude dans les pays industrialisés. Cette inquiétude prend sa source dans les répercussions parfois négatives sur l'emploi local et n'est certes pas sans causes objectives (Lee, 2000). Cette inquiétude est nourrie par les changements subits dans la structure des échanges commerciaux et par les stratégies d'affaires qui conduisent à un nombre important de transformations au niveau des systèmes de production et du rôle de l'État, dans la régulation, voire dans la dérégulation des systèmes socio-économiques. Dans la sphère du marché du travail, l'importance du phénomène de la mondialisation n'est plus à débattre. Selon Chaykowski et Giles (1998), la mondialisation serait le phénomène le plus significatif pour expliquer les transformations économiques et sociales qui ont eu lieu dans les années 1980 et 1990. Dans l'analyse des fermetures d'entreprises et des licenciements collectifs, ce phénomène est indubitablement central.

Tout d'abord, de la littérature, il ne ressort aucun consensus quant à la définition du concept de « mondialisation » (Bartelson, 2000 ; Giles, 2000 ; Leisink, 1999 ; Moreau et Trudeau, 1998 ; Giles, 1996 ; Chenais, 1994). Par contre, là où les auteurs s'entendent, c'est sur le fait que la mondialisation ne soit pas un phénomène nouveau (Michalet 2002 ; 2007 ; Moreau et Trudeau, 1998), mais qui aurait émergé à la fin du vingtième siècle. Plusieurs en font remonter la genèse au début du capitalisme (Michalet, 2007 ; Bartelson, 2000 ; Hirst, 1997).

Dans sa définition théorique, la mondialisation prend parfois une coloration plus « sociologique » ou plus « économique » selon l'auteur ou la discipline qui la définit. En relations industrielles, Chaykowski et Giles (1998) présentent la mondialisation comme étant la résultante d'un ensemble de facteurs qui contribuent à la transformation de la nature des marchés du travail. Ces facteurs seraient principalement l'amélioration des technologies de production, les changements dans les politiques de commerce international (par exemple, la libéralisation et la création de zones économiques régionales) et une tendance vers l'harmonisation des politiques nationales (1998 : 1-2). De plus, Giles (2000 ; 1996) et Wade (1996) la définissent par rapport aux notions d'internationalisation des entreprises, des technologies et de la production.

Dans une perspective plus économique, la définition de la mondialisation impliquerait, selon plusieurs auteurs, les notions d'intensification des activités inter-frontalières, d'accroissement des investissements et des échanges commerciaux internationaux (Bartelson, 2000 ; Leisink, 1999 ; OCDE, 1996 ; Hirst, 1996 ; 1997). En ce sens, Hirst nous présente la définition suivante:

« ... the word 'globalization' is used to mean a continuing process of the growth of international trade and investment, linking a growing number of countries in increasingly intense exchanges in an open world trading system [...]. » (1997 : 410).

Cette approche ne semble toutefois pas inclure toutes les notions nécessaires à la compréhension du phénomène. Quant à Michalet (2007), il aborde la mondialisation à travers son caractère multidimensionnel. Recoupant les notions énumérées ci-haut, il présente le phénomène à travers les trois dimensions suivantes : la dimension productive, c'est-à-dire, l'accroissement des flux d'investissements directs et de la délocalisation des entreprises ; la dimension financière, qui implique une circulation accrue des capitaux et la gouvernance corporative et, finalement, la dimension des échanges commerciaux.

Toutefois, certains auteurs élargissent la portée du concept et font ressortir une évidence plus large dont les frontières dépassent l'aspect purement économique. En ce sens, les sociologues tendent à offrir une compréhension distanciée de la notion essentiellement économique du phénomène, c'est-à-dire qu'ils abordent aussi les processus sociaux en mettant en évidence l'intensification des relations sociales à l'échelle mondiale (Giddens, 1990 ; 1994 ; Waters, 1995). Giddens (1994) aborde d'ailleurs la mondialisation dans les termes suivants :

« Globalization does not only concern the creation of large-scale systems, but also the transformation of local, and even personal, contexts of social experience. Our day-to-day activities are increasingly influenced by events happening on the other side of the world. Conversely, local lifestyle habits have become globally consequential. » (Giddens, 1994 : 4-5).

Si nous jetons un coup d'œil du côté de l'entreprise privée, la définition la plus éloquente de la mondialisation est sans aucun doute celle de Percy Barnevik, le président du groupe Suisse ABB :

« I would define globalization as the freedom for my group of companies to invest where it wants when it wants, to produce what it wants, to buy and sell where it wants, and support the fewest restrictions possible coming from labour laws and social conventions ». <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Cité lors de différents forums internationaux dont le Sommet de Davos en 1996, dans le cadre de la Table ronde sur l'impact de la mondialisation sur l'emploi, le travail et la protection sociale. Cité aussi par Gerard Greenfield, « The Success of Being Dangerous: Resisting Free Trade &

Nous voyons qu'entre l'approche discursive des théoriciens et celle du milieu des affaires, tout un monde se révèle. Le capitalisme moderne démontre une forme de rationalité instrumentale qui se contente de respecter une norme minimale délimitée par la législation nationale. Cette rationalité, comme le souligne Salmon (2002), tend à s'affranchir de toutes les entraves que celles-ci soient légales ou sociales. Par contre, pour plusieurs auteurs, la mondialisation est une source positive de développement et de démocratisation. En ce sens, Friedman (2000) mentionne que la mondialisation (*Globalization*) a eu pour résultat la « démocratisation » de la finance, de la technologie et de l'information. Elle serait conduite par notre désir d'avoir une vie meilleure et une liberté de choisir notre style de vie. De plus, la possibilité d'en arriver à une distribution, un mouvement des idées, des individus, des valeurs et des systèmes à travers le monde est un des avantages certains de la mondialisation selon Moore (2000).

S'il est possible d'ajouter que la mondialisation a aussi permis, dans certains cas, d'abaisser les barrières économiques, politiques, sociales et culturelles, d'autres auteurs dont Marquardt (2007) soutiennent que la mondialisation aurait permis l'introduction de principes de gouvernance tant dans les pays dits démocratiques que dans les pays les plus pauvres ayant une démocratie politique faible ou inexistante. Toutefois, vu les pressions qu'elle a exercées tant sur les entreprises que sur les gouvernements, la crise économique de 2008-2009 pourrait avoir eu comme effet d'abaisser cet optimisme face aux effets positifs de la mondialisation.

Il y a toujours deux faces à la même pièce. Salmon (2002) nous ramène d'ailleurs à une base fondamentale et indéniable, c'est-à-dire que la raison économique ne pourrait écarter de la réflexion des préoccupations transcendantes telles que les

---

Investment Regimes », *International Viewpoint*, no 326, 2000. Voir aussi Jacques Gélinas dans : « Juggernaut Politics : Understanding Predatory Globalization », éd. Zed Books, 2003, p. 3.

aspects dits moraux reliés à la mondialisation et ses conséquences. Voilà sur quoi nous nous attardons dans le cadre de cette recherche.

### **1.1.2 Les restructurations : une réponse à la mondialisation**

Tout d'abord, il faut voir l'entreprise privée comme étant un acteur économique par sa fonction de production de biens et services. Morgan (1986) présente une synthèse des théories des organisations. L'entreprise est présentée sous différentes formes plus imaginées les unes que les autres. Elle est parfois une machine bureaucratique, un système lié à son environnement, un phénomène culturel, un système politique ou encore un outil de domination. Toujours selon cet auteur, d'un point de vue sémantique, l'entreprise désigne le produit de l'acte d'entreprendre dans le but de tirer un bénéfice, c'est-à-dire, un profit (Morgan, 1986). Contrairement à l'association à but non lucratif, l'entreprise commerciale se doit de dégager un profit de ses activités car sa survie même en dépend. Selon Crozier et Friedberg, l'entreprise commerciale marque la réunion de compétences humaines autour de l'idée centrale de production et de profit (1997 : 167), lequel serait destiné pour l'essentiel, selon Nicolai (1997 : 24), à l'accumulation. Cette accumulation peut se traduire par une soumission aux biens matériels et par une restructuration des organisations économiques qui caractérisent les sociétés industrielles contemporaines. L'autonomie et la multiplication des situations dans lesquelles l'entreprise semble pouvoir mettre en œuvre son libre arbitre renforce son image unitaire : c'est l'entreprise qui négocie, qui joue la carte de l'alliance, s'implante ou se retire d'un marché. Selon Meyer (2009), cette situation fournit aux entreprises une entrée sur la scène mondiale, c'est-à-dire que des avantages compétitifs peuvent être gagnés par la création, le transfert et l'exploitation des compétences à travers des emplacements opérationnels internationaux. La mondialisation fait donc poindre à l'horizon des pertes financières ou une diminution des marges de profits mais aussi des opportunités de croissance et d'augmentation des bénéfices aux entreprises qui sauront mettre en place les

stratégies appropriées. Ces stratégies se recoupent souvent à l'intérieur de ce que l'on appelle « une restructuration » des activités de l'entreprise. En ce sens, la complexité de **la notion de restructuration** et les efforts des partenaires sociaux pour y faire face à travers une multiplicité d'acteurs et de niveaux pertinents<sup>3</sup> a fait l'objet de plusieurs études ces dernières années. Selon Black and Edwards (2000), la notion de « restructuration » est un concept très large. Il s'avère difficile à définir tant d'un point de vue juridique que socio-économique (Boni, 2007). Moreau (2008) propose la définition suivante :

« [L]a restructuration est un processus complexe multifactoriel comprenant des modifications de l'organisation de l'entreprise, de sa forme, de son périmètre, de ses activités, obéissant à des causes à la fois externes à l'entreprise et internes à celle-ci et se concrétisant par des opérations d'arrêt d'activités, de flexibilisation, de rationalisation<sup>4</sup> de l'activité, d'externalisation tant nationale qu'internationale, mais aussi d'extension et de diversification structurelle et fonctionnelle » (2008 : 11).

Cette définition permet à la fois de définir et de circonscrire le phénomène. Par contre, la vaste littérature sur le sujet des restructurations conduit à une certaine confusion. Comme le souligne Rouleau (2000 : 46) la diversité de la littérature amène « un problème de définition » et étant donné que les restructurations sont des lieux de changement polymorphe, il devient difficile pour les auteurs de s'entendre sur ce dont il s'agit exactement. Allant dans le même sens, Moreau

---

<sup>3</sup> Voir l'article de Jacques Freyssinet, « Quels acteurs et quels niveaux pertinents de représentation dans un système productif en restructuration », *La Revue de L'IREs*, n° 47, p.319-334.

<sup>4</sup> Le terme « rationalisation » des activités productives renvoie, selon l'auteur, aux choix stratégiques de la multinationale pour obtenir une organisation considérée la plus rationnelle possible tant sur le plan économique que financier. Il y a donc référence aux choix rationnels des propriétaires, des actionnaires face aux différentes formes des organisations, par essence évolutives. Nous pouvons aussi regarder du côté de la sociologie allemande car un auteur, fortement rattaché au terme « rationalisation », est le sociologue allemand Max Weber. Sans entrer dans les détails inutiles, la rationalisation peut désigner l'extension des activités accomplies selon une logique obéissant au calcul, à la prévision, à l'évolution et à la volonté d'efficacité, il s'agit alors de la rationalité en finalité, qui était loin d'épuiser, chez Weber, les orientations possibles des processus de rationalisation. En particulier, Weber opposait à la rationalité en finalité, la rationalité en valeur, idéal-type auquel il conviendrait de rattacher, dans une perspective wébérienne, la notion de RSE. [Nous nous sommes référés aux documents : *The Max Weber Dictionary* de Swedberg (2005) et *Études wébériennes* de Colliot-Thélène (2001)].

(2008) souligne d'ailleurs que cette confusion ne se confine pas au terme « restructuration » mais aussi à celui de « rationalisation ».

Enfin, pour Rouleau (2000), les restructurations doivent être vues comme un fait organisationnel total, c'est-à-dire un changement complexe qui influence plusieurs dimensions de l'entreprise. Les stratégies de modernisation qui sous-tendent les restructurations visent à répondre à des objectifs d'efficacité et de profitabilité par une rationalisation et une flexibilisation des systèmes de production, à travers divers changements qui ont des répercussions sur l'ensemble des arrangements structurels de l'entreprise (Rouleau, 2000). Les restructurations prennent parfois la forme d'une réduction d'effectifs ou d'une fermeture totale de la production d'une division que l'on dit désormais non rentable (Eby et Buch, 1998), d'une relocalisation spatiale nationale ou à l'étranger ou, en d'autres mots, d'une « internationalisation » de la production -- pour reprendre le terme employé par Giles et Chaykowski (1998). En bref, les restructurations peuvent avoir des « effets déstructurants », pour utiliser l'expression de Guy Rocher (2001 : 21).

### **1.1.2.1 Les facteurs de restructuration**

Quant aux facteurs de restructuration, ils sont nombreux. Ils varient d'une entreprise à l'autre. La décision stratégique de procéder à une restructuration fait généralement suite à « une fusion ou une prise de contrôle ou, plus simplement, lorsque l'entreprise se trouve en situation financière délicate et répond à des préoccupations diverses (croissance, assainissement de la situation financière de l'entreprise, recherche d'un profit supérieur, recherche de compétitivité hors coût) » (Dubouloy et Fabre, 2002 : 44). Selon un rapport de l'HIREs sur les restructurations<sup>5</sup>, une restructuration doit être considérée comme « le résultat d'un processus par le biais duquel la gouvernance d'une entreprise en vient à admettre

---

<sup>5</sup> Se référer au rapport du groupe d'experts HIREs : *La santé dans les restructurations : approches innovantes et recommandations de principe*. Publié le 15 avril 2009.

et reconnaît que quelque chose doit changer »<sup>6</sup>. Hansen (2002) présente une série de raisons en tant que facteurs de restructuration (voir tableau I ci-dessous) :

**Tableau I : Typologie des facteurs de restructuration de Hansen (2002)**

Facteurs	Description
la survie de l'entreprise	« Past profits may have turned into losses, foreign competition may have taken a major share of the market, or the cash flow including lines of credit may be inadequate to finance immediate requirements even if the company is profitable » (2001 : 9)
la compétitivité	« Deregulation of tariff reductions confront many companies that had benefited from various forms of protection in the past. Dramatic changes may be required to remain viable under the new rules of competition » (2001: 9)
la pression des marchés financiers et des actionnaires	« Financial institutions, markets and analyst have persuaded managers to adopt very short-term perspectives in their decisions even to the detriment of the long-term development and competitiveness of the entreprise » (2001 : 9)
la réduction de la demande sur les marchés ou la surcapacité	« This is maybe temporary or permanent and is often caused by financial and economic crises » (2001: 9)
une gestion déficiente	« The need to restructure originates from management's short-term focus, poor strategic decisions and failure to anticipate on the part of management itself » (2001: 9)
la privatisation	« Privatization stimulates the restructuring of companies that can no longer rely on subsidies and favored treatment as state-owned companies. Restructuring may be a preparation for privatization or it may take place after privatization occurs » (2001: 9)

Tous ces facteurs se retrouvent comme agents contributeurs qui exercent une pression vers une restructuration des activités des entreprises. Comme le soutien

---

<sup>6</sup> *Idem.* p. 21.

Moreau (2008), les restructurations semblent aujourd'hui s'imposer en tant que symptôme de la mondialisation. Ces restructurations conduisent vers un phénomène de désintégration verticale de la production, c'est-à-dire un modèle de l'entreprise qui succède à celui de l'entreprise intégrée qui réalisait à l'interne l'ensemble de ses activités (voir Hohmann, 2004). Ce modèle d'externalisation de certaines activités de l'entreprise soulève des questions d'ordre moral et ce, par les licenciements, les fermetures et la sous-traitance qu'il implique et les conséquences pour les travailleurs affectés. Hansen (2002) n'hésite d'ailleurs pas à mentionner que pour certains gestionnaires d'entreprise les licenciements collectifs et les fermetures qui résultent des restructurations sont des phénomènes tout à fait naturels. La mondialisation devient cette capacité accrue qu'ont les entreprises de délocaliser et d'implanter leurs activités de production au-delà des frontières nationales (Michalet, 2007 ; Moreau et Trudeau, 1998) transformant ainsi, au gré des aménagements ou des déménagements, le visage industriel d'une communauté.

### **1.1.2.2 Les différentes formes d'une restructuration**

La littérature qui aborde les concepts de restructuration réfère parfois à différents termes qui expliquent souvent le même phénomène. Il ressort une certaine incohérence face à la définition même de restructuration. Cette ambiguïté conduit malheureusement à une difficulté épistémologique importante face à l'identification des sous-phénomènes associés et d'une possible typologie des restructurations. En effet, Heugens et Schenk (2004), par exemple, abordent le phénomène dans la littérature sur la gestion du changement. Ils distinguent les types de restructurations sous l'angle de trois formes de restructurations corporatives dites « portfolio » : restructuration de la gamme de produits ou de services, restructuration financière et restructuration organisationnelle. Quant à Cameron, Freeman et Mishra (1993), ils parlent davantage de

restructurations numérique, fonctionnelle et organisationnelle. De façon plus détaillée, ces auteurs précisent que la restructuration numérique fait référence à des stratégies de réduction d'effectifs et vise spécifiquement le court terme. La restructuration fonctionnelle, elle, cherche une révision des processus d'affaires et intègre une temporalité à moyen terme. Finalement, la restructuration stratégique, ou organisationnelle, vise une reconfiguration globale de l'organisation et de ses périmètres. Ce dernier type de restructuration ferait évoluer l'organisation vers des formes possiblement plus souples et flexibles par rapport à une stratégie organisationnelle à long terme (Cameron et *al.*, 1993).

En fait, la littérature suggère différentes stratégies d'affaires recoupées sous la terminologie « restructuration »: ouverture ou fermeture de sites, fusion ou acquisition d'entreprises, augmentation ou diminution des opérations, transfert de la production ou de services d'un site à un autre à l'intérieur de la même compagnie (dans le même pays ou dans un autre), transfert de la production ou de services à une partie tierce (hors de la compagnie, à l'intérieur ou à l'extérieur du pays), coentreprise (*joint venture*), faillite et, finalement, désinvestissement. Or, mises en œuvre de façon défensive lorsque l'entreprise est en situation délicate ou de façon offensive lorsque les fournisseurs de capitaux demandent une rentabilité supérieure, ces réorganisations obéissent à des logiques purement économiques et financières. Svensson et Wood (2008 :317) suggèrent d'ailleurs que l'idée même de restructuration n'est en fait qu'un pseudonyme d'« accroissement des profits ». La décision de licencier peut donc refléter des raisons purement financières, c'est-à-dire une logique économique qui permet de faire augmenter, du moins temporairement, la valeur au marché de l'entreprise. Par conséquent, en réponse à l'intensification de la concurrence, « les entreprises tant nationales que transnationales cherchent à diminuer leurs coûts en procédant à des restructurations » (Lee, 2000 : 185). Quant à la définition de Moreau suggérée ci-haut, elle souligne aussi que certaines modifications de l'organisation peuvent effectivement conduire à des pertes d'emplois. Allant dans le même sens, d'autres

auteurs dont Xhaufclair (2003) soulignent que les restructurations induisent généralement des pertes d'emplois et ce, malgré le fait qu'elles prennent différentes formes. En fait, au-delà des restructurations, ce qui nous importe dans cette étude se sont les pertes d'emplois qui découlent d'une décision d'affaires, d'un choix stratégique induit par un contexte économique précis rattachés au développement corporatif sous-jacent à une amélioration générale des finances de l'entreprise.

#### **1.1.2.2.1 Les réductions des effectifs (*downsizing*) : stratégie à court terme**

Certains auteurs dont Cameron, Freeman et Mishra (1993) associent le terme « restructuration » à l'expression anglaise « *downsizing* » (réduction d'effectifs). Freeman et Mishra définissent le « *downsizing* » comme étant un processus qui implique un ensemble d'activités intentionnellement mis en place par l'entreprise afin d'améliorer l'efficacité de l'organisation et qui peut, sans que cela soit absolu, conduire à une réduction des effectifs (1993 : 25). Or, pour beaucoup d'auteurs, et nous allons dans ce sens, le « *downsizing* » n'est pas du tout synonyme de restructuration mais plutôt un concept beaucoup plus défini pouvant être induit ou non par une restructuration et signifiant : réduction des effectifs.

Cette stratégie de réduction des effectifs, vise à répondre à un environnement compétitif à travers une réorganisation des systèmes de travail, un remaniement organisationnel et des ressources humaines (Malik, Ahmad and Hussain, 2010) et vise à maintenir ou améliorer la compétitivité de l'entreprise (Hansen, 2002 ; Stavrou, Kassinis et Filotheou, 2007). Elle affecte donc la grandeur de la force de travail, les coûts opérationnels et les processus de travail (Appelbaum et *al.*, 2003 ; Fisher and White, 2000 ; Hopkins and Hopkins 1999).

D'après Fisher et White (2000), cette stratégie serait souvent utilisée de façon réactive afin d'éviter la faillite et d'assurer la survie de l'entreprise. De plus,

tandis que les licenciements étaient traditionnellement associés à des coupures temporaires, la réduction des effectifs serait aussi un moyen de réduire les coûts et d'améliorer la performance financière de l'entreprise (Cappelli, 1999) et la valeur de l'action sur les marchés des capitaux. Par contre, cet objectif n'est pas nécessairement au rendez-vous. La situation de l'entreprise peut, au contraire, conduire à des résultats négatifs tels que la perte d'innovation, une baisse du moral des employés, une diminution de la loyauté envers l'entreprise (voir Cameron et Huber, 1997) ainsi qu'à une diminution de la satisfaction au travail<sup>7</sup>. Les changements qui visent la réduction des effectifs ont été et sont encore largement utilisés dans une tentative d'amélioration de l'efficacité opérationnelle (Stavrou, Kassinis et Filotheou, 2007) mais comportent effectivement certains risques.

Pour l'entreprise, il s'agit dès lors de trouver la meilleure façon de produire, de s'approvisionner et de travailler et, parfois, cette efficacité organisationnelle passe par des alliances stratégiques qui se traduisent par des *joint ventures*, des fusions ou encore par des acquisitions d'entreprises.

#### **1.1.2.2 Les alliances stratégiques**

Les alliances stratégiques, phénomènes à ne pas confondre avec la sous-traitance, peuvent faire partie d'une stratégie de restructuration ou être simplement une stratégie en soi qui soutient des objectifs d'affaires bien précis. Yshino et Rangan (1995 : 4) définissent les alliances stratégiques comme étant des liens créés par plusieurs entreprises entres-elles afin d'améliorer leur compétitivité par un partage mutuel de technologies, d'habiletés, etc. et pouvant impliquer un partage de contrôle. Selon ces auteurs, les alliances stratégiques ne sont pas apparues par hasard. Elles seraient intimement liées à l'apparition d'un marché mondial intégré

---

<sup>7</sup> Voir en ce sens l'étude récente de Malik, Ahmad and Hussain (2010).

à travers lequel les frontières nationales et organisationnelles ne sont plus objet de contrainte (Yshino et Rangan, 1995 : 52). En effet, les forces émergentes de la mondialisation, telles l'accroissement de la demande, la division internationale du travail (telle les chaînes internationales de production) et l'accroissement de la compétition sont des transformations qui ont provoqué un changement de stratégies d'affaires et ont poussé les gestionnaires à mettre en place des stratégies internationales afin de pouvoir reconfigurer les activités à travers le monde et, par conséquent, établir un avantage concurrentiel sur les concurrents (Yshino et Rangan, 1995).

Selon un rapport de l'Organisation de la coopération et du développement économique (OCDE) (2007 : 11), ces alliances stratégiques conduisent souvent à un démantèlement des unités de production, c'est-à-dire à une délocalisation, non plus essentiellement celles à main-d'œuvre peu qualifiée mais, depuis quelques années, celles des hautes-technologies. Cette situation soulève l'inquiétude tant des autorités publiques que des grandes organisations internationales telles que l'OCDE.

#### **1.1.2.2.3 Les déplacements de la production et des services**

La terminologie associée aux déplacements des unités de production ou de services peut devenir tout aussi complexe que celle reliée à la mondialisation. Tandis que Giles et Chaykowski (1998) parlent de l'« internationalisation de la production », comme la caractéristique majeure de la mondialisation. Elle se reflète par un « déplacement dans l'espace de la production et du travail » (1998 : 4) et la recherche de lieux plus favorables du point de vue des coûts de main-d'œuvre et des politiques du travail (1998 : 5). Michalet (2007) quant à lui parle

davantage de délocalisation d'entreprise<sup>8</sup> plutôt que d'internationalisation de la production et Chenais (1994) aborde la question en parlant de la « mobilité du capital productif », c'est-à-dire de cette capacité décuplée « du capital productif de s'engager et de se désengager » (1994 : 18). L'OCDE (2007) donne la définition suivante des délocalisations :

« Pour un groupe d'entreprises donné, on distingue deux principaux types de délocalisation : i) un transfert d'activités à l'étranger à travers les filiales appartenant au même groupe ; ii) un transfert à l'étranger à travers la sous-traitance internationale auprès d'entreprises non affiliées. Dans les deux cas, la partie des activités délocalisées qui était auparavant destinée à satisfaire la demande intérieure est ensuite importée. » (2007 : 15).

Dans les décisions stratégiques de la firme multinationale, il existe une tension entre le choix de s'internationaliser et celui de demeurer local (Buckley et Ghauri, 2004)<sup>9</sup>. Selon Buckley et Ghauri (2004), les avantages de l'un ou de l'autre s'expliquent par cette tension entre les avantages des coûts de standardisation *versus* les avantages des revenus d'adaptation :

« The advantages of global operations are cost-based, maximising economies of scale and reducing duplication, thus achieving efficiency. The advantages of localisation are revenue based, allowing differentiation to reach all customer niches and achieving responsiveness. » (2004: 86)

Pour les gestionnaires, les choix stratégiques sont orientés vers la conciliation de ces deux tensions. Selon un rapport de l'OCDE (2007), les principales raisons

---

<sup>8</sup> Pour raison de clarification terminologique, le terme « délocalisation » est défini en fonction de la définition qui en a été donné dans un rapport de l'OCDE publié en 2007 et intitulé : *Les délocalisations et l'emploi : tendances et impacts*. Dans ce rapport, il est précisé que la délocalisation (offshoring) est utilisée pour désigner l'externalisation à l'étranger. Ce terme correspond à deux réalités 1) Les activités de production de biens ou de services effectuées ou transférées partiellement ou totalement à l'étranger au sein du même groupe et 2) le transfert partiel ou total d'activités de biens ou de services à l'étranger auprès d'une entreprise non affiliée. Cette dernière opération correspond essentiellement à des activités de sous-traitance à l'étranger. Se référer au rapport de l'OCDE (2007) pages 15 à 22.

<sup>9</sup> Citant Ghauri (1992). « New structures in MNCs based in Small Countries: a Network Approach » *European Management Journal*, Vol. 10(3): 357-364.

pour lesquelles une entreprises décide de transférer sa production dépendent « de la nature de l'activité qui est concernée (production, recherche-développement, centres de décision, etc.) » (2007 : 7). Plus important, mais sans que cela ne soit exclusif, selon une enquête d'opinion effectuée par l'OCDE, la réduction des coûts des effectifs est parmi les raisons les plus importantes de la délocalisation de la production ou des services de l'entreprise et ce, principalement vers des pays à moindre coût de main-d'œuvre.

Face à cette situation, les grandes organisations internationales ne sont pas sans préoccupations face à la situation car pour l'OCDE (2007), toutes ces délocalisations permettent aux groupes multinationaux de répartir leurs activités dans de nombreux pays en concentrant certaines activités vers des pays où ils peuvent bénéficier d'une économie d'échelle ou d'une main-d'œuvre à coûts avantageux. Telle que mentionné, les principales motivations pour délocaliser des unités de production sont d'ordre financier, plus précisément, elles sont reliées à la réduction des coûts de production. Parfois, cela permettrait aussi à l'entreprise de se rapprocher du client ou client potentiel (OCDE, 2007). Quant aux considérations d'ordre fiscal, l'OCDE s'accorde pour dire qu'elles ne sont certainement pas sans conséquences sur le choix des administrateurs de délocaliser leurs unités de production.

Le paradoxe dans tout cela, c'est qu'il n'y a pas que des perdants. Il est clair que le pays de destination en retire des avantages, en ce sens que « les investissements directs contribuent à la croissance des pays d'accueil, à la création d'emplois, aux transferts de technologie et à l'amélioration de la productivité des firmes concernées » (OCDE, 2007 : 115).

Autrement dit, que l'on parle d'internationalisation de la production, de délocalisation ou de mobilité du capital productif, pour les pays développés, les résultats semblent être tous rattachés à une fuite des emplois vers des pays en

développement ainsi qu'à des fermetures d'entreprises. Autrefois, nous parlions de fuite des emplois du Nord vers le Sud mais aujourd'hui la trajectoire se révèle beaucoup plus complexe.

Enfin, lorsque l'on parle de délocalisation, il est difficile de départager les effets positifs et négatifs et de les traduire en termes d'emplois. Toutefois, selon les études réalisées, les pertes d'emplois dues aux délocalisations ne représentent qu'un faible pourcentage total des emplois perdus (Husson, 2007 ; Gazier, 2006 ; Tejada et Swain, 2004 ; Auer, Besse et Méda, 2005). Selon l'*European Monitoring Centre on Change* (EMCC)<sup>10</sup> de Dublin, les délocalisations sont responsables d'environ 6 % des réductions totales d'emplois en Europe, loin derrière les fermetures (14 %) et les restructurations (73 %). Toutefois, comme le soulève très bien Gazier (2007), même si ce phénomène est relativisé, il est à la fois « concentré et localisé » (2007 : 2) et peut entraîner des conséquences en cascade, tel que le soulève l'auteur, sur les petites entreprises dépendantes qui entourent l'entreprise délocalisée, un processus qui amène à la création de zones économiquement appauvries. En ce sens, et nous terminons cette section avec cette citation, dans la Déclaration des principes tripartites du Bureau international du travail (BIT), le paragraphe 26 est particulièrement frappant :

« 26. Les entreprises multinationales qui envisagent d'apporter à leurs activités des modifications (y compris celles qu'occasionnent les fusions, rachats ou transferts de production) pouvant avoir des effets importants sur l'emploi devraient signaler suffisamment à l'avance ces modifications aux autorités gouvernementales appropriées et aux représentants des travailleurs qu'elles emploient, ainsi qu'à leurs organisations, afin que les répercussions puissent en être examinées en commun et qu'en soient atténuées le plus possible les conséquences défavorables. Cela est particulièrement important dans le cas de la fermeture d'une entité entraînant des congédiements ou des licenciements collectifs » (BIT, 2006).

---

<sup>10</sup> Se référer au rapport présenté par Michel Husson, Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) France lors de la Journée sur « Politique industrielle et Délocalisation au Pays Basque », Bilbao, le 26 septembre 2007. Les données proviennent de l'*European Restructuring Monitor*  
<http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/index.php?template=stats>, consulté le 5 août 2008.

### 1.1.3 Le pouvoir de l'État : affaiblissement ou délaissement ?

« Regardless of how you define or measure it,  
Globalization is real and its impact on  
state power is significant, says globalist.  
'But how do you know ?' replies the sceptic. »  
- L. Weiss (1999)<sup>11</sup>

Selon Gazier (2005), l'interconnexion des marchés financiers et monétaires s'est accrue avec la mondialisation. Les États nationaux doivent désormais inspirer confiance aux investisseurs étrangers et se montrer vertueux en matière de stabilité des prix et de fiscalité (Gazier, 2005). Le rôle de l'État dans ce « processus » (Buckley et Ghauri, 2004 ; Schaeffer, 2003 ; Sassen, 1998 ; Sideri, 1997) qu'est la mondialisation ne peut, par conséquent, passer sous silence. Or, il existe, depuis plusieurs années, une controverse entourant les conséquences de la mondialisation sur le pouvoir de l'État. La nature de la discorde entre mondialistes et sceptiques se trouve non pas au niveau de la réalité du changement mais davantage au niveau de la signification de ce changement, c'est-à-dire des forces qui l'ont amené (Weiss, 1999). En ce sens, selon Weiss (1999), il s'avère essentiel d'observer les changements dans la structure économique et la promotion d'un libéralisme économique à travers le projet politique des différents gouvernements. Falk (1999) ajoute d'ailleurs que les caractéristiques du néo-libéralisme impliquent la stagnation des programmes de soutien social gouvernementaux ainsi qu'une diminution de l'expansion du bien public au profit de l'entreprise privée, autrement dit, du capital financier. Falk approche la mondialisation sous une perspective pour le moins critique selon laquelle la mondialisation aurait érodé le contrat social entre l'État et la société forgé au cours du siècle dernier.

---

<sup>11</sup> Se référer à Weiss L. (1999). *Globalisation and national governance: antinomy or interdependence?* Éditeurs M. Cox, K. Booth & T. Dunne. *The Interregnum-Controversies, World Politics 1989-1999*. Cambridge: University Press, page 59.

La transformation de rôle de l'État, en tant que régulateur, qui a accompagné les crises économiques des années 1970 et 1980 a été un sujet important et en parallèle au processus de mondialisation. Cette transformation aurait conduit à une dérégulation ou à une déresponsabilisation publique. Les dispositifs qui prévalent actuellement mettent en évidence les limites, voire l'épuisement d'une génération de protection sociale. Jones et Haigh (2007), se référant à Krugman (1990), mentionnent que:

« With the relative autonomy of core states (from capital) decreasing as capital mobility increased over this period, most Anglo-American states adopted programs that supported regressive measures to lower wages and production costs and, even more fundamentally, middle and working class expectations regarding future living standards, income levels, state-funded retirement and the like » Jones et Haigh (2007: 58).

Des auteurs importants en relations industrielles, Moreau et Trudeau (1998), soulèvent aussi cette question du retrait de l'État en tant que régulateur social. En effet, le pouvoir et l'autonomie de l'État dans un contexte de mondialisation se voient profondément reconsidérés. Selon ces deux auteurs, la mondialisation de l'économie ferait peser une menace nouvelle sur l'action normative « des gouvernements dont la réglementation du travail est socialement avancée » (1998 : 7) et, dans le même élan, elle affaiblirait la négociation collective en faisant flotter des menaces de délocalisation (Moreau et Trudeau, 1998). Cette flexibilité de mouvance des entreprises, par la prise en compte des conditions de travail locales avant de fixer un choix quant au lieu d'établissement des unités de production, exercerait des pressions tant sur les négociations collectives que sur les États qui cherchent à attirer les investisseurs et à réduire leur taux de chômage (Moreau et Trudeau, 1998).

De plus, selon Lachapelle et Paquin (2004), l'État-nation, selon le terme employé par ces auteurs, même s'il continue à jouer un rôle fondamental, n'est désormais plus en mesure de contrôler à lui seul la régulation économique et sociale dans un cadre caractérisé par la mondialisation des échanges et par l'intégration

continentale. Cela dit, certains auteurs dont Lee (2000) rappellent toutefois que l'État n'est pas sans pouvoir. C'est-à-dire qu'il peut tout simplement démontrer « une moindre volonté d'intervenir » (Lee, 2000 : 189) sur les difficultés sociales engendrées par l'intensification de la concurrence.

Quant à Weiss (1999), elle croit que le discours des mondialistes a surévalué les changements dans le pouvoir de l'État. Toutefois, il est vrai selon elle que les États se retrouvent aujourd'hui dans un réseau mondial et transnational beaucoup plus interdépendant qui affecte les politiques des États. Cela n'a rien à voir avec la mondialisation mais plutôt avec au départ la création de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT)<sup>12</sup> et plus tard, sous l'égide d'organismes multilatéraux tels que l'Organisation mondiale du commerce (OMC), le G-7 ou le G-20<sup>13</sup>. Depuis la Deuxième Grande Guerre, ces instances supra nationales exercent inévitablement des pressions sur les États, selon Weiss, les obligeant à adopter certaines politiques allant dans le sens des ententes ou des accords signés mais procurent aussi des avantages tels que des normes démocratiques à certains régimes nationaux (Weiss, 1999). Cette auteure signale aussi que la mondialisation ne peut être liée à la cause du taux de chômage et des pertes d'emplois dans les pays industrialisés mais plutôt à un problème de création d'emplois impliquant principalement des lacunes au niveau des politiques publiques, de la gestion de l'économie nationale et de la collaboration gouvernement-industries.

---

<sup>12</sup> Le GATT est l'organe qui régit le commerce international des marchandises. Il a été établi après la 2<sup>e</sup> Guerre Mondiale. L'OMC lui a succédé en 1995 et vise à encadrer les négociations commerciales dans le cadre d'accords commerciaux, [en ligne]. <http://www.wto.org>, consulté le 16 septembre 2010.

<sup>13</sup> Le G7 (Groupe des 7) et le G-20 (Groupe des 20) est un forum regroupant les ministres des finances de différents pays. Dans le cas du G7, seuls les ministres des finances des sept grandes puissances économiques mondiales sont représentés tels que le Canada, la France et les États-Unis. Dans le cas du G20, les ministres des finances et les gouverneurs des banques centrales de dix-neuf pays, dont des pays émergents tels que la Chine et l'Inde, en plus de l'Union Européenne sont représentés. Ces organismes visent à favoriser la concertation internationale pour travailler ensemble à l'élaboration des politiques économiques et financières.

Quant aux déséquilibres entre les pays, la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation<sup>14</sup> (BIT, 2004) estime que les difficultés ne sont pas dues « à la mondialisation en tant que telle mais aux carences de sa gouvernance » (BIT, 2004 : xi) puisque la volonté politique doit combiner les priorités économiques et sociales nécessaires dans le cadre de tout changement. La Commission soulève d'ailleurs que « [c]es déséquilibres mondiaux sont moralement inacceptables et politiquement intenable » (BIT, 2004 : xi).

En définitive, la littérature présente différents point de vue. D'une côté, la libéralisation des économies semble offrir certes de nouvelles perspectives d'action aux multinationales quant à leurs choix de production et d'investissement, toutefois, ces choix ont un impact sur l'économie locale et sur les mouvements de main-d'œuvre. Face à cette situation, selon Leuprecht (2003), le rôle de l'État et du pouvoir politique est remis en question, on prêche l'État minimal mais la question est de savoir si les droits de la personne et la dignité humaine sont désormais mieux garantis. Pour certains auteurs cette mondialisation n'a qu'un effet limité ou inexistant sur les politiques sociales d'un pays. Le discours doit porter ailleurs. Il doit se tourner vers la structure politique nationale, c'est-à-dire vers le dessein social et économique du régime politique en place, son orientation et sa capacité institutionnelle.

Tandis qu'il y a déjà une quinzaine d'années, ce contexte de mondialisation avait « conduit à renouveler les interrogations sur les responsabilités de l'entreprise en matière d'emploi et sur le rôle de l'État quant à la régulation des transformations du système productif » (Bessy, 1993: 9), plusieurs années plus tard, nous en sommes encore à nous interroger sur les responsabilités et les missions du public

---

<sup>14</sup> La Commission a été instituée par l'OIT en 2003. Elle a pour mandat l'étude de la dimension sociale de la mondialisation. La Commission est coprésidée par deux chefs d'Etat en exercice, une femme et un homme, l'une du Nord, l'autre du Sud. Les membres appartiennent à des sphères diverses: gouvernement, monde politique, parlements, entreprises et multinationales, organisations de travailleurs, universités, société civile.

et du privé. Nous en sommes au constat que peu a été fait particulièrement au Canada et plus spécifiquement au Québec, et le sujet des licenciements massifs n'a jamais été autant d'actualité.

En résumé, selon un rapport de 2008 de l'Eurofound, il n'y a rarement qu'une seule raison derrière une restructuration d'entreprise. Il y a plutôt un ensemble de raisons. Or, les moyens utilisés par les entreprises pour surmonter une crise ou encore pour améliorer leur situation financière sont multiples. L'entreprise multinationale se modèle et se remodèle suivant une dynamique complexe de scissions, d'alliances stratégiques, de fusions, d'acquisitions et de délocalisations. Par contre, nous pouvons associer la fermeture d'entreprise, la réduction d'effectifs et la relocalisation d'entreprise à des pertes directes d'emplois. Effectivement, des changements majeurs apportés à certains aspects de la chaîne de production peuvent causer une fermeture ou donner lieu à des réductions d'effectifs. Parfois, il s'agit d'une décision d'affaires essentiellement défensive qui vise à réduire les coûts. En ce sens, une fermeture peut être également utilisée en dernier recours pour éviter une faillite ou améliorer la marge de profit à court terme. Cela dit, face à la mondialisation, les entreprises s'adaptent. Elles mettent en place des stratégies qui se recoupent à l'intérieur d'approches types, comme par exemples celles qui favorisent le déplacement des unités de production ou la fermeture de l'entreprise et celles qui favorisent la stabilité en gardant ouverte l'unité de production tout en affrontant les pressions concurrentielles et en cherchant des solutions d'affaires alternatives.

Cette transformation des activités de production passe habituellement par une restructuration des activités de gestion et de production qui se traduisent souvent par des fermetures d'entreprise et des pertes d'emplois. De Vries et Balazs (1997) soutiennent que la réduction d'effectifs doit être vue comme un effet inévitable de la mondialisation, c'est-à-dire que les entreprises se voient dans l'obligation d'ajuster leurs stratégies et le coût de leur main-d'œuvre. Pour Gazier (2005), la

structure intégrée des marchés d'aujourd'hui serait relayée par les firmes transnationales qui peuvent choisir ou non d'investir dans tel ou tel marché et raisonnent désormais à l'échelle planétaire. Leurs intérêts les amènent à délaisser une zone géographique et à en privilégier une autre (Gazier, 2005). Tandis que cette structure de marchés permet de délocaliser aisément la production, certaines entreprises sont en perpétuelle mouvance, cherchant continuellement de nouveaux fournisseurs de pays en pays afin d'obtenir les meilleurs prix pour leurs produits, ce que McMurtry (2002 : 204) appelle « lowest-cost zones ». Comme le notent Durieux et Jourdain (1999), si les restructurations des années 1980 et du début des années 1990 étaient menées dans des entreprises en situation financière difficile, elles sont aujourd'hui réalisées dans des entreprises en bonne santé financière et visent surtout à renforcer la performance financière, c'est-à-dire à faire augmenter le prix de l'action sur les marchés (Durieux et Jourdain, 1999).

Finalement, Boiral (2003) nous rappelle que les polémiques autour du processus de mondialisation attisent depuis plusieurs années déjà les critiques à l'endroit des grandes entreprises qui se voient accusées de pratiquer des délocalisations abusives dans l'objectif de contourner les réglementations sociales. Cela dit, la nature même du changement structurel qu'implique la mondialisation est telle qu'elle détruit et crée des emplois, certes, mais pas au même endroit ni dans le même secteur, pas pour les mêmes travailleurs et pas nécessairement dans le même pays, ce qui crée inévitablement des pressions sur les États nationaux.

## 1.2. Les licenciements collectifs : un état des lieux

« La principale fonction d'une entreprise est de créer de la valeur, en produisant les biens et services demandés par la société, dégageant ainsi des bénéfices pour ses propriétaires et actionnaires, tout en contribuant au bien-être de la société, en particulier au travers un processus continu de création d'emplois.»  
\_ Commission Européenne (2002)<sup>15</sup>

L'étude des compressions d'effectifs et des fermetures d'entreprises dues à la concurrence internationale et aux choix des multinationales n'est pas nouvelle. Elle remonterait au XIX<sup>e</sup> siècle, selon Gazier (2005). Toutefois, dans le cadre des objectifs de ce chapitre, nous ne remontons pas aussi loin dans le temps. Nous abordons les licenciements collectifs à travers l'état des lieux au Québec depuis les années 1980. Nous regardons aussi les règles prescrites par la *Loi sur les normes du travail*, L.R.Q., c. N-1.1, ci-après la « L.N.T. » du Québec, les conséquences des licenciements collectifs sur les individus et les communautés touchés par ceux-ci et, finalement, certains mécanismes et programmes établis par le gouvernement québécois et les stratégies que peuvent parfois adopter les entreprises sous la forme d'initiatives privées.

Nous portons aussi notre regard sur diverses initiatives en proposant un cadre des meilleures pratiques qui viendra soutenir nos recommandations finales. Commençons tout d'abord par clarifier ce que l'on entend par licenciement collectif.

---

<sup>15</sup> Phrase introductive du rapport de la Direction générale de l'emploi et des affaires sociales de la Commission Européenne intitulé : *La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable*, faisant suite à la sortie du Livre Vert de la Commission en juillet 2001.

### **1.2.1 La définition du licenciement collectif**

Le licenciement désigne « un acte par lequel un employeur met fin de façon permanente au contrat individuel avec l'un ou l'ensemble des membres de son personnel pour des motifs d'ordre interne ou liés à la vie économique » (Dion, 1976 : 259 ). Selon l'article 84.0.1 de la L.N.T. :

« 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 ».

Dans le cadre de cet ouvrage, nous adaptons cette définition de la Loi en portant une attention spécifique aux licenciements collectifs pour fermeture d'entreprise qui impliquent cinquante employés et plus afin de nous permettre de regarder spécifiquement un cas de licenciement collectif dans une perspective d'implantation d'un comité de reclassement, tout en prenant en compte l'hypothèse qu'un nombre élevé de licenciés peut avoir des conséquences plus graves sur une communauté que dix employés et moins. Nous verrons en détails, un peu plus loin dans ce texte, ce qu'implique juridiquement ce nombre de cinquante licenciés et plus.

### **1.2.2 Le contexte des licenciements collectifs au Québec**

Le phénomène de la restructuration des entreprises est loin d'être anodin surtout pour ceux et celles qui sont visées par de telles mesures. Le Québec vit des moments particulièrement difficiles depuis plusieurs années dans le secteur manufacturier, de la foresterie et des pâtes et papier ainsi que dans certains secteurs manufacturiers reliés à la transformation des métaux. Plusieurs usines ont fermé leurs portes pour différentes raisons économiques dont, entre autre, les fluctuations à la baisse du prix de certaines matières telles que l'aluminium ou le

magnésium, par exemple. L'arrivée sur le marché de grands joueurs économiques tels que la Chine et l'Inde a certes été un facteur d'influence.

Dans le contexte québécois, les restructurations et les délocalisations font désormais partie de la réalité de notre système économique. Étonnamment, nous devons poser un constat mitigé face aux structures formelles de prévention et d'études de ces phénomènes ainsi que face à l'absence de données statistiques et factuelles sur les licenciements collectifs qui seraient accessibles au public auprès du Gouvernement du Québec. D'un point de vue comparatif, l'Europe et les pays membres de l'Union européenne chapeautés par une norme commune se sont dotés de plusieurs structures formelles d'étude du phénomène de la mondialisation, des restructurations et de leurs conséquences sur l'emploi, de même que d'importantes directives sur les licenciements collectifs<sup>16</sup>. Quant aux États-Unis, le Bureau des statistiques sur les licenciements collectifs<sup>17</sup> fournit des données publiques, facilement disponibles et à jour. Ces exemples témoignent de l'intérêt porté à ces phénomènes économiques et sociaux par la sphère gouvernementale de certains pays industrialisés face à des conséquences parfois importantes sur la vie des licenciés.

---

<sup>16</sup> *L'European Monitoring Center on Change* à Dublin mis sur pied en 2001; l'Observatoire social européen à Bruxelles créé en 1984; l'Observatoire de l'emploi de la Communauté européenne; les Directives sur les licenciements collectifs ont été adoptées par la Commission européenne par l'entremise de sa Direction générale « Emploi, Affaires sociales et égalités des chances » de la Commission européenne. Les directives sont : Directive 75/129/CEE du Conseil, du 17 février 1975, concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs. Directive 92/56/CEE du Conseil, du 24 juin 1992, modifiant la directive 75/129/CEE concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs. Directive 98/59/CE du Conseil, du 20 juillet 1998, concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs.

<sup>17</sup> Le *Bureau of Labour Statistics* aux États-Unis présente, entre autre, des données à jour sur l'emploi et les licenciements collectifs à travers le pays.

### 1.2.3 Les données sur les licenciements collectifs au Québec

La dernière décennie a été fortement touchée par les licenciements collectifs et les fermetures. D'entrée de jeu soulignons que, dans leur texte sur le secteur manufacturier paru dans l'état du Québec 2010, les auteurs Jalette et Parent (2010) se réfèrent au célèbre slogan de Robert Bourassa : *Cent mille emplois!* Évidemment, les auteurs soulèvent ici l'ampleur des pertes d'emplois que le secteur manufacturier a subis entre 2002 et 2008 au Québec. En ce sens, selon les données fournies par Poulin et Prud'Homme (2010), il y aurait eu au Québec, pour les années 2008 et 2009 seulement, plus de 550 avis de licenciements collectifs transmis au Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale ou à la Commission des normes du travail, ce qui représente environ 24 250 salariés (Poulin et Prud'Homme, 2010). Paradoxalement, tandis que certains secteurs se repliaient entre 2002 à 2007, cette période se caractérise aussi par une croissance économique avec un *Produit intérieur brut* (PIB) qui affiche des taux de croissance positifs (voir Bernard et Galarneau, 2010). Allant dans le même sens, un rapport du Ministère du Travail (2007b) mentionne que l'économie mondiale entre 2005 et 2006 était particulièrement positive et portée par le dynamisme des économies étasuniennes et chinoises.

Tandis que les secteurs manufacturier et forestier étaient lourdement touchés par les fermetures, selon le rapport du Ministère du Travail (2007b), en 2006, une quarantaine d'usines du secteur de la foresterie auraient fermé leur porte au Québec dont la forestière Domtar qui a fermé quatre de ses scieries pour une durée indéterminée, entraînant la mise à pied de 950 travailleurs. Abitibi Consolidated (avant sa fusion avec Bowater en 2007) en a fermé tout autant, provoquant ainsi la mise à pied de 400 travailleurs d'usine et de 300 travailleurs en forêt en 2006 (Ministère du Travail, 2007b). Les coûts élevés en approvisionnement ainsi que la diminution de la demande pour les produits canadiens sur les marchés en seraient les principales causes (Ministère du Travail, 2007b). Cette période difficile s'est étendue aux années suivantes. En 2010, les

médias nationaux rapportaient plusieurs autres fermetures dont celle d’AbitibiBowater<sup>18</sup> qui a fermé ses usines de Dolbeau-Mistassini et de Gatineau mais aussi la fermeture de Tembec<sup>19</sup> qui a fermé trois usines en Abitibi, touchant environ 435 employés. La Louisiana-Pacific a fermé ses installations à St-Michel-des-Saints et mis à pied 224 travailleurs lors de la fermeture en 2006 de sa scierie et de son usine de panneaux (voir Bergeron, 2012).

Évidemment, l’industrie du bois n’est pas la seule à avoir été touchée durant cette période. Au cours de la dernière décennie, les usines qui ont fermé leurs portes au Québec pour des raisons économiques ou technologiques sont nombreuses. D’autres secteurs, tels que les télécommunications ont aussi été touchés, par exemple, le centre d’appels *Telexperts*<sup>20</sup> de Quebecor dont la fermeture en 2006 a entraîné plus de 477 mises à pied. Pour ne présenter que quelques autres exemples, le secteur minier a aussi vu plusieurs usines fermer leur porte. Nous pensons aux usines de Xstrata dont Magnola<sup>21</sup> (à l’époque propriété du Groupe Noranda) dans les Bois-Francs, la fermeture en 2002 des mines de cuivre de Murdochville appartenant à Noranda à l’époque. Sans parler de la fermeture de la papetière Gaspésia à Chandler en 2003 et qui défrayait encore les manchettes près de 10 ans plus tard à cause du nombre élevé de suicides rattachés aux pertes d’emplois et aux difficultés socio-économiques désormais apanage de cette

---

<sup>18</sup> Cette information provient entre autre chose du journal La Presse. Se référer à la version électronique du 25 août 2010, [en ligne]: <http://affaires.lapresse.ca/economie/energie-et-ressources/201008/25/01-4309492-abitibibowater-ferme-ses-usines-de-gatineau-et-dolbeau.php>, dernière consultation le 18 janvier 2013.

<sup>19</sup> Cette information provient du journal Le Devoir. Se référer à la version électronique du 4 octobre 2006, [en ligne] : <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/119710/tembec-ferme-trois-scieries-au-quebec>, dernière consultation le 18 janvier 2013.

<sup>20</sup> Cette information provient entre autre du journal LeDevoir. Se référer à la version électronique du 10 mars 2006, [en ligne] : <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/104043/quebecor-media-ferme-telexperts>, dernière consultation le 18 janvier 2013.

<sup>21</sup> Se référer à La Presse.ca du 31 août 2007, [en ligne] : <http://affaires.lapresse.ca/economie/200901/06/01-679126-fermeture-de-magnola-quebec-forme-un-groupe-de-travail.php>, dernière consultation le 18 janvier 2013.

région<sup>22</sup>. Dans le secteur manufacturier, Shermag<sup>23</sup> et Olymel<sup>24</sup> qui ont fermé des usines en 2007, l'usine de Rio-Tinto Alcan à Beauharnois qui a fermée en 2009 pour réouvrir une petite partie de ses installations sous la forme d'une PME et avec une nouvelle convention collective et, à Rio Tinto Alcan à Shawinigan, qui devrait fermer ces portes en 2015 selon les informations des dirigeants de la compagnie. Cette longue énumération ne se veut pas anecdotique. Elle représente une réalité québécoise avec laquelle les travailleurs d'ici doivent bel et bien jongler.

Le Québec et le Canada ne sont pas seuls dans cette situation. En effet, « dans les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le développement économique est depuis longtemps caractérisé par un processus graduel de mutation structurelle » (Pilat et *al.*, 2006 : 5). Pilat et autres (2009) rappellent que plusieurs autres pays membres de l'OCDE ont également enregistré des pertes d'emplois importantes dans le secteur manufacturier au cours de cette période. Plusieurs facteurs sont susceptibles de contribuer à ce phénomène des pertes massives d'emplois. Bernard (2009) en relève quelques uns : les mouvements brusques du taux de change (Bernard, 2009), le phénomène des déplacements de production vers la Chine, par exemple (Banister, 2005), les facteurs démographiques (Pilat et *al.*, 2006), la croissance de la productivité (Wölfl, 2005) et les réductions tarifaires (Beaulieu, 2000 ; Larochelle-Côté, 2007).

Selon les données fournies par Bernard (2009), durant les années de 2001 à 2004, l'emploi était relativement stable au Canada et au Québec. Par contre, cette

---

<sup>22</sup>Cette information provient de la section Argent du site Internet canoe.ca. Se référer à la version du 8 mars 2012, [en ligne] : <http://argent.canoe.ca/lca/affaires/quebec/archives/2012/03/fantome-gaspesia.html>, dernière consultation le 18 janvier 2013.

<sup>23</sup> Cette information provient du site Internet de Radio-Canada. Se référer à la version du 11 décembre 2007, [en ligne] : [http://www.radio-canada.ca/regions/estrie/2007/12/10/001-shermag-fermeture\\_n.shtml](http://www.radio-canada.ca/regions/estrie/2007/12/10/001-shermag-fermeture_n.shtml), dernière consultation le 18 janvier 2013.

<sup>24</sup> Cette information provient du journal LeDevoir. Se référer à la version du 31 janvier 2007, [en ligne] : <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/129329/olymel-repond-au-syndicat-par-la-fermeture>, dernière consultation le 18 janvier 2013.

tendance ne s'est pas poursuivie au-delà de ce point car à partir de 2004, l'emploi manufacturier a connu une importante tendance à la baisse avec des pertes annuelles d'environ 3 % de 2005 à 2008. De plus, au cours de 2004 à 2008, « c'est plus d'un emploi manufacturier sur sept qui a été perdu » au Canada (Bernard, 2009 : 5). La part de l'emploi manufacturier dans l'économie canadienne est passée de 14,9 % en 1998 à 10,6 % en 2009. Ces mêmes données pour le Québec sont 18,42 % en 1998 et de 13,8 % en 2009 (Bernard, 2009). Il semble toutefois que ces pertes d'emplois dans le secteur manufacturier ont été compensées par des gains importants entre autre dans le secteur des services (Bernard, 2009). En effet, en parallèle à cette tendance à la baisse du secteur manufacturier, plus de 1,5 million d'emplois auraient été créés dans le reste de l'économie canadienne selon Bernard (2009) au cours de cette même période de 2004 à 2008. Paradoxalement, au cours de la même période, le taux de chômage était le plus bas des trente dernières années (Bernard, 2009).

Les raisons de ces fermetures sont possiblement très diverses : à moins d'appartenir au cercle fermé des preneurs de décision, nul ne peut savoir la raison exacte d'une fermeture. La raison officielle est principalement pour motif d'ordre économique ou technologique mais comme le démontrent plusieurs situations, dont celui de Telexperts, les syndicats soulèvent parfois des doutes sur les motifs réels derrière ces fermetures<sup>25</sup>. Ces motifs pouvant aller de l'antisindicalisme mais aussi du transfert de la production à la sous-traitance ou encore, transfert de la production vers des lieux de production plus favorables financièrement. Selon Coiquaud (2008), de tels remodelages de l'entreprise occasionnent de lourds coûts sociaux tant pour ses travailleurs que pour son environnement social et

---

<sup>25</sup> Dans le cas de Telexperts du Groupe Quebecor, par exemple, les raisons de la fermeture mentionnées par l'employeur étaient d'ordre économique. Toutefois, étant donné la rentabilité et les contrats importants de la compagnie, le syndicat soulevait son inquiétude face au souhait de l'employeur de transférer les activités syndiquées vers des sous-traitants non-syndiqués dont Gexel et Synergie, [en ligne] : <http://www.ledevoir.ca/economie/actualites-economiques/104043/quebecor-media-ferme-telexperts>, dernière consultation le 18 janvier 2013.

économique. Phénomène intéressant, de plus en plus, les entreprises parlent de leur engagement citoyen, c'est-à-dire que l'entreprise développe des initiatives qui normalement se trouvent sous la responsabilité des pouvoirs publics telles que le soutien à la formation des employés ou le soutien au développement économique d'une communauté. L'action publique tend ainsi vers une privatisation qui redéfinit la frontière entre le secteur public et le secteur privé.

#### **1.2.4 L'encadrement juridique québécois**

La structure juridique québécoise actuelle offre un certain encadrement des licenciements collectifs. Dans cette section, nous présentons les dispositions de la *Loi sur les normes du travail* (L.R.Q., chapitre N-1.1) en matière de licenciement collectif. Nous regardons aussi les principaux articles du *Code du Travail* rattachés à la problématique de cette thèse, nous regardons aussi du côté de la protection offerte par les conventions collectives et nous terminons cette section avec les principaux programmes offerts tant par le gouvernement du Québec que par certains syndicats afin de fournir un soutien aux travailleurs licenciés.

##### **1.2.4.1 La *Loi sur les normes du travail***

Les droits et obligations des employeurs en matière de licenciement collectif se trouvent encadrés par la *Loi sur les normes du travail*<sup>26</sup> (L.R.Q., chapitre N-1.1) mais aussi par les conditions fixées dans une convention collective de travail. Les obligations législatives en matière de licenciements collectifs au Québec datent de 1969, elles étaient alors inscrites dans la *Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre*<sup>27</sup>. Ces obligations ont été par la suite intégrées dans la *Loi sur les normes du travail* dans le but d'améliorer leur

---

<sup>26</sup> L.N.T.

<sup>27</sup> Entre 1969 et l'entrée en vigueur de la législation actuelle en 2002, se référer à: L.R.Q., c.F-5, art. 45.

visibilité et afin de prévoir un recours pour le salarié en cas de défaut par l'employeur de respecter le délai d'avis de licenciement prévu dans cette loi. (Ministère du Travail du Québec, 2003 : 19). Adoptées en décembre 2002<sup>28</sup> et entrées en vigueur en mai 2003, les dispositions relatives au licenciement collectif font l'objet des articles 84.0.1. à 84.0.15 dans la L.N.T.

En ce qui concerne un licenciement collectif pour des raisons d'ordre technologique ou économique de plus de 10 employés, les employeurs doivent donner au ministre de *l'Emploi et de la Solidarité sociale*, à la *Commission des normes du travail* et aux salariés et à l'association accréditée les représentant (art. 84.0.6) un avis allant de 8 à 16 semaines (voir Tableau II) avant de procéder au licenciement et ce, en fonction du nombre de personnes licenciées, tel que prévu dans la Loi à l'article 84.0.4 (L.N.T.). L'employeur doit afficher cet avis dans un endroit visible et facilement accessible dans l'établissement concerné (art. 84.0.6). De plus, les détails quant au contenu de l'avis de licenciement collectif se retrouvent à l'article 35.0.2 du *Règlement sur les normes du travail* (L.Q., 1979, c. 45, a. 88, 89 et 91 ; après refonte : L.R.Q., c. N-1.1).

De façon détaillée, l'avis de licenciement collectif doit contenir les renseignements suivants : le nom et l'adresse de l'employeur ou de l'établissement visé ; le secteur d'activité ; le nom et l'adresse des associations de salariés, s'il y a lieu ; le motif du licenciement collectif ; la date prévue du licenciement ; et le nombre de salariés possiblement visés par le licenciement collectif. S'ajoute un second avis dit « de cessation d'emploi ». Il est déterminé en fonction de la durée du service continu de chaque salarié (voir à cet effet l'article 84.0.4 2<sup>e</sup> al. de la L.N.T.).

---

<sup>28</sup> L.Q. 2002, c.89, a.49

En l'absence de ce préavis, l'entreprise est tenue de verser aux salariés une indemnité équivalente à ce qu'aurait été leur rémunération, sans temps supplémentaire, pendant ce délai.

**Tableau II : Délais de préavis prévus à la LNT**

Avis de licenciement collectif		Avis de cessation d'emploi	
Nombre de salariés	Délais	Service continu du salarié	Délais entre l'avis et le départ
10 à 99	8 semaines	3 mois à 1 an	1 semaine
100 à 299	12 semaines	1 an à 5 ans	2 semaines
300 et +	16 semaines	5 ans à 10 ans	4 semaines
		10 ans et +	8 semaines

Source : Commission des normes du travail du Québec<sup>29</sup>

Au Québec donc, si les délais d'avis sont respectés, les entreprises ne sont pas tenues de verser une indemnité financière contrairement à l'Ontario, par exemple, qui accorde des indemnités de cessation d'emploi<sup>30</sup> en plus d'obliger le préavis, ou encore, aux entreprises régies par le *Code canadien du Travail* dont tous les employés ont droit à une indemnité de départ minimale de 5 jours ou de 2 jours par année de service (Arthurs, 2006). Effectivement, en Ontario, lorsqu'au moins 50 employés sont licenciés dans une période de 6 mois et que les cessations d'emploi sont dues à l'abandon définitif, total ou partiel des activités de l'employeur, ce dernier doit verser à chaque employé ayant cinq ans de service continu, une indemnité de cessation d'emploi correspondant à une semaine de

<sup>29</sup> Le site de la Commission des normes du travail du Québec, [en ligne]. <http://www.cnt.gouv.qc.ca/>, consulté le 2 février 2011).

<sup>30</sup> Voir le Guide de la *Loi 2000 des normes d'emploi* de l'Ontario, [en ligne]. [http://www.labour.gov.on.ca/french/es/pdf/es\\_guide.pdf](http://www.labour.gov.on.ca/french/es/pdf/es_guide.pdf), consulté le 3 mai 2009.

salaire multipliée par le nombre d'années de service (pour un maximum de 26 semaines)<sup>31</sup>.

Au Québec, à ces préavis prévus par la L.N.T. s'ajoutent l'obligation de la mise sur pied d'un comité d'aide au reclassement et ce, à la demande du ministre du Travail et lorsque cinquante salariés ou plus sont touchés par le licenciement. Ce comité est formé de représentants de l'entreprise et de l'association accréditée ou, en l'absence d'une telle association, de représentants choisis par les salariés visés par un licenciement collectif (voir les articles 84.0.9 et 84.0.12 de la L.N.T.). Ce comité « paritaire » (Coutu, 2007) aura pour mission de fournir l'aide convenue aux salariés licenciés afin de « minimiser les conséquences du licenciement et de favoriser le maintien ou la réintégration en emploi de ces salariés » (art. 84.0.10 L.N.T.).

Le comité de reclassement offre des services d'information, de référence, de soutien et d'aide à l'emploi par l'entremise de ressources externes d'orientation professionnelle, d'évaluation des compétences, d'évaluation des besoins de formation, etc. Cet outil ne s'applique toutefois qu'aux licenciements de cinquante employés ou plus (article 84.0.15), ce qui laisse parfois une cohorte de licenciés sans soutien. Par contre, certaines Directions générales d'Emploi Québec offrent les services d'un Comité de reclassement à entrées continues (CREC) et les licenciés peuvent s'y inscrire sur une base volontaire. Des services de soutien au retour en emploi y sont offerts pour une période de six mois.

Le Comité de reclassement pour 50 employés et plus peut s'avérer très intéressant afin de faciliter le reclassement des travailleurs. Le Comité jouit d'une certaine autonomie qui permet aux parties d'en enrichir la mission, en tenant compte évidemment des ressources mises à leur disposition. Il est à spécifier qu'au

---

<sup>31</sup> Voir l'article 64(1) de la *Loi de 2000 sur les normes d'emploi*, L.O. 2000, Chapitre 41), [en ligne]. <http://www.labour.gov.on.ca/french/es/pubs/guide/severance.php>, consulté le 3 mai 2009.

Québec, c'est le gouvernement du Québec via Emploi-Québec, et non l'employeur, qui veille à la mise en place de comités de reclassement. Le gouvernement du Québec par l'intermédiaire d'Emploi-Québec met donc à la disposition des entreprises un soutien technique et une aide financière équivalant généralement à 50 % des frais admissibles relativement au fonctionnement du comité d'aide au reclassement ainsi qu'aux activités rattachées à ce reclassement.

Face à ce cadre juridique, Coiquaud soulève le constat suivant : « la législation n'intervient que sur les effets du licenciement, elle ignore la période située en amont du licenciement. La législation n'offre pas un droit d'information, ni ne propose de mesures de consultation préalable au licenciement pour les salariés et les syndicats qui les représentent. » (Coiquaud, 2008 : 7), mesures qui pourraient peut-être permettre de trouver des mécanismes et des solutions d'adaptation ou de préventions des licenciements. La législation québécoise dans son ensemble ne prend pas non plus en compte les effets indirects des licenciements dont, entre autre, les effets sur la famille du licencié et sur la communauté locale.

De plus, tel que le mentionne Poulin et Prud'homme (2010 : 11) : « Au Québec, l'entreprise qui procède à un licenciement collectif n'a pas à justifier sa décision, ou à proposer un plan social, à transmettre les mesures qu'elle a prises afin d'éviter les licenciements ou pour faciliter le reclassement du personnel visé par le licenciement (par exemple, par la réduction du temps de travail, les préretraites, le déplacement des travailleurs licenciés dans les autres établissements de l'employeur) ». Poulin et Prud'homme (2010) soulèvent aussi le fait que l'entreprise qui a licencié n'est pas tenue de rappeler ou même d'informer le personnel licencié si elle embauche par la suite pour des postes qui seraient compatibles avec la qualification des salariés licenciés. Cette situation ouvre la porte à des abus possibles comme par exemple, réembaucher du nouveau personnel à salaire moindre, favoriser la sous-traitance ou encore, éliminer un syndicat.

#### 1.2.4.2 Le Code du travail

En 1988, citant Gérard Dion (1986), la Cour d'Appel du Québec a défini, dans l'affaire *Donohue*<sup>32</sup>, le licenciement comme « un acte par lequel un employeur met fin d'une façon permanente au contrat de travail chez l'un, plusieurs ou l'ensemble des membres de son personnel pour des motifs d'ordre économique ou technique ». De plus, les articles 12 à 14 et 15 à 17 du *Code du travail*, L.R.Q., ch. C-27<sup>33</sup> permettent de soulever la question de la raison du licenciement et de la raison de la fermeture d'une entreprise si celle-ci apparaît teintée d'un animus antisyndical :

« **Art. 12.** Aucun employeur, ni aucune personne agissant pour un employeur ou une association d'employeurs, ne cherchera d'aucune manière à dominer, entraver ou financer la formation ou les activités d'une association de salariés, ni à y participer.

Aucune association de salariés, ni aucune personne agissant pour le compte d'une telle organisation n'adhèrera à une association d'employeurs, ni ne cherchera à dominer, entraver ou financer la formation ou les activités d'une telle association ni à y participer.

**Art. 13.** Nul ne doit user d'intimidation ou de menaces pour amener quiconque à devenir membre, à s'abstenir de devenir membre ou à cesser d'être membre d'une association de salariés ou d'employeurs.

**Art. 14.** Aucun employeur, ni aucune personne agissant pour un employeur ou une association d'employeurs ne doit refuser d'employer une personne à cause de l'exercice par cette personne d'un droit qui lui résulte du présent code, ni chercher par intimidation, mesures discriminatoires ou de représailles, menace de renvoi ou autre menace, ou par l'imposition d'une sanction ou par quelque autre moyen à contraindre un salarié à s'abstenir ou à cesser d'exercer un droit qui lui résulte du présent code.

Le présent article n'a pas pour effet d'empêcher un employeur de suspendre, congédier ou déplacer un salarié pour une cause juste et suffisante dont la preuve lui incombe.

---

<sup>32</sup> *Donohue inc. c. Simard*, 1988 IIJCan 908 (QC C.A.).

<sup>33</sup> Code du Travail, L.R.Q. ch C-27 (ci-après, C.T.)

**Art.15.** Lorsqu'un employeur ou une personne agissant pour un employeur ou une association d'employeurs congédie, suspend ou déplace un salarié, exerce à son endroit des mesures discriminatoires ou de représailles, ou lui impose toute autre sanction à cause de l'exercice par ce salarié d'un droit qui lui résulte du présent code, la Commission peut :

a) ordonner à l'employeur ou à une personne agissant pour un employeur ou une association d'employeurs de réintégrer ce salarié dans son emploi, avec tous ses droits et privilèges, dans les huit jours de la signification de la décision et de lui verser, à titre d'indemnité, l'équivalent du salaire et des autres avantages dont l'a privé le congédiement, la suspension ou le déplacement.

Cette indemnité est due pour toute la période comprise entre le moment du congédiement, de la suspension ou du déplacement et celui de l'exécution de l'ordonnance ou du défaut du salarié de reprendre son emploi après avoir été dûment rappelé par l'employeur.

Si le salarié a travaillé ailleurs au cours de la période précitée, le salaire qu'il a ainsi gagné doit être déduit de cette indemnité ;

b) ordonner à l'employeur ou à une personne agissant pour un employeur ou une association d'employeurs d'annuler une sanction ou de cesser d'exercer des mesures discriminatoires ou de représailles à l'endroit de ce salarié et de lui verser à titre d'indemnité l'équivalent du salaire et des autres avantages dont l'ont privé la sanction, les mesures discriminatoires ou de représailles.

**Art. 16.** Le salarié qui croit avoir été l'objet d'une sanction ou d'une mesure visée à l'article 15 doit, s'il désire se prévaloir des dispositions de cet article, déposer sa plainte à l'un des bureaux de la Commission dans les 30 jours de la sanction ou mesure dont il se plaint.

**Art. 17.** S'il est établi à la satisfaction de la Commission que le salarié exerce un droit qui lui résulte du présent code, il y a présomption simple en sa faveur que la sanction lui a été imposée ou que la mesure a été prise contre lui à cause de l'exercice de ce droit et il incombe à l'employeur de prouver qu'il a pris cette sanction ou mesure à l'égard du salarié pour une autre cause juste et suffisante. »

Au cours des dix dernières années, la Cour Suprême du Canada a été confrontée à deux cas fermeture (*Place des Arts* et *Wal-mart*) qui ont touché ces différentes dispositions du *Code du Travail* du Québec quant au droit des entreprises régies par le Code de cesser leurs activités en tout ou en partie. Par exemple, en 2004, la

Cour Suprême a repris l'argumentaire du juge Lesage dans une décision du tribunal du travail dans l'arrêt *City Buick Pontiac (Montréal) Inc. c. Roy*, à l'effet qu'un employeur peut décider de fermer boutique « pour quelque raison que ce soit [...] même si cette cessation est mue par des motifs condamnables socialement »<sup>34</sup>. Dans ce cas particulier, le juge souligne qu'il n'existe aucune législation qui oblige un employeur à demeurer en affaires.

De plus, en 2009, dans la cause *Plourde c. Compagnie Wal-Mart du Canada Inc.*<sup>35</sup>, la Cour précise qu'il est permis (légalement) à une entreprise, dans ce cas-ci Wal-Mart, de fermer un magasin même si cela est fait pour des raisons socialement répréhensibles (*socially reprehensible reasons*) tel que peut l'être le motif antisyndicalisation. Cette décision rappelle qu'il est important de différencier ce qui est légal de ce qui est éthique. Par contre, il ne faut pas s'arrêter à ces seuls propos car la doctrine présente un courant minoritaire, mais bien présent dans la jurisprudence, qui, selon Verge et Roux (2006 : 244) semble imposer une obligation à l'employeur, préalablement au licenciement, soit « la mise en place de solutions de rechange permettant au salarié d'échapper à la perte de son emploi »<sup>36</sup>. De plus, dans le renvoi *Plourde c. Wal-Mart*, la Cour Suprême du Canada rappelle les recours possibles de la part des salariés lors de manœuvres

<sup>34</sup> *A.I.E.S.T., local de scène no 56 c. Société de la Place des Arts de Montréal*, [2004] 1 R.C.S. 43, 2004 CSC 2 (IIJCan) § 28 citant les propos du juge Lesage dans *City Buick Pontiac (Montréal) Inc. c. Roy*, [1981] T.T. 22.

<sup>35</sup> Se référer à *Plourde c. Compagnie Wal-Mart du Canada Inc.* CSC 54, [2009] 3 R.C.S. 465. Dans ce cas, en août 2004, le syndicat dont Plourde est membre accrédité pour représenter les salariés de Wal-Mart à Jonquière (Québec). Le magasin de Jonquière est le premier magasin Wal-Mart à se syndiquer en Amérique du Nord. Suite à des négociations infructueuses avec l'employeur, le syndicat demande, en vertu du *Code du travail* du Québec, que soient fixées les dispositions de cette première convention collective. Le 9 février 2005, le ministre du Travail renvoie le différend à l'arbitrage. Le même jour, Wal-Mart annonce aux salariés sa décision de fermer définitivement le magasin de Jonquière.

<sup>36</sup> Verge et Roux (2006) font ici principalement référence à *Boutin c. Unicom Sérigraphie ltée*, D.T.E. 2001T-1065 (C.T.), p.17. Dans cette décision, il ressort que « l'employeur doit chercher de façon significative à prendre les moyens pour éviter le licenciement, notamment en offrant une formation au salarié pour lui permettre de suivre l'évolution des emplois ou de se reclasser à une autre fonction ». Site de la Commission des normes du travail, [en ligne]. <http://www.cnt.gouv.qc.ca/en-cas-de/congediement-sans-cause-juste-et-suffisante/les-normes-du-travail/article-124/>, consulté le 17 janvier 2011.

possiblement antisyndicales de l'employeur et ce, en vertu des articles cités précédemment. En ce sens, elle mentionne aux paragraphes 10 à 12 de sa décision que :

« [10] Les syndicats et les salariés peuvent présenter une preuve de comportement antisyndical en vue d'établir le recours à une pratique déloyale de travail interdite par les art. 12 à 14 du Code. Du point de vue des salariés, un recours fondé sur ces dispositions a le désavantage de ne pas donner ouverture à la présomption de l'art. 17. Dans le contexte de l'art. 12, il incombe au syndicat ou aux salariés, selon le cas, de prouver que l'employeur s'est livré à une pratique déloyale, et non à l'employeur de réfuter une telle allégation.

[11] En définitive, il ne s'agit donc pas de savoir si les salariés disposent d'un recours contre un employeur qui procède à la fermeture d'un établissement pour des raisons antisyndicales (ils disposent effectivement d'un recours), mais de savoir si les employés d'un établissement ayant fermé ses portes peuvent présenter un recours fondé sur les art. 15 à 17 en vue de bénéficier de l'important avantage que constitue la présomption légale selon laquelle le renvoi a eu lieu à *cause de* l'exercice de leur droit de négocier collectivement.

[12] La question à trancher sous le régime des art. 12 à 14 est différente de celle soulevée sous le régime des art. 15 à 17, bien que ces deux recours visent à remédier aux manœuvres antisyndicales. Dans le contexte des art. 15 à 17, tels que les a interprétés la CRT, le tribunal doit se prononcer sur les raisons du congédiement du salarié (la fermeture véritable et définitive de l'entreprise constituant selon les tribunaux un motif juste et suffisant), alors que l'application des art. 12 à 14 peut mettre en cause la question plus large du *pourquoi* de la fermeture et, plus particulièrement, celle de savoir si la fermeture découle d'une stratégie antisyndicale. »

Nous pouvons aussi ajouter que la Cour Suprême, dans le *Renvoi relatif à la Public Service Employee Relations Act (Alb.)*<sup>37</sup> qui soulevait la question de la liberté d'association, le juge en chef Dickson a exposé ses motifs de dissidences en soulevant toute l'importance du travail comme élément fondamental d'un individu et que le travail est : « un moyen de subvenir à ses besoins financiers et, ce qui est tout aussi important, de jouer un rôle utile dans la société. L'emploi est une composante essentielle du sens de l'identité d'une personne, de sa valorisation

---

<sup>37</sup> Renvoi relatif à la *Public Service Employee Relations Act (Alb.)*, [1987] 1 R.C.S. 368 ; repris dans *R. c. Advance Cutting & Coring Ltd.*, [2001] 3 R.C.S. 209, 2001 CSC 70 (IJCAn).

et de son bien-être sur le plan émotionnel »<sup>38</sup> ce qui rejoint des bases morales importantes lorsque l'on aborde le concept de la responsabilité sociale en contexte de pertes d'emplois. Dans le cas d'une fermeture d'usine pour des raisons économiques, toute la question de l'importance du « travail » dans la vie d'une personne adulte se retrouve au fondement même de notre questionnement dans le cadre de cette thèse.

Verge et Roux (2006) soulignent le rôle, aussi discret soit-il, du législateur dans l'établissement d'obligations à respecter dans les cas de licenciements collectifs mais aussi la responsabilité des signataires d'une convention collective. Si, dans le cas actuel, ni l'un ni l'autre de ces mécanismes ne permet de réguler adéquatement la fermeture d'une entreprise et, par conséquent, le sort du travailleur licencié collectivement, « comment exclure l'appréciation judiciaire de la suffisance des comportements dans les cas, par exemple, de la fermeture d'une entreprise dont la vie d'une communauté isolée serait dépendante ? Et quelles incidences juridiques devraient être apportées, le cas échéant, au « code de conduite » adopté par une société multinationale [...] ? » (Verge et Roux, 2006 : 249). En ce sens, nous soulevons la question que suggère Champion et Gendron (2005), c'est-à-dire serait-il possible en ce cas de considérer un engagement de l'entreprise vis-à-vis sa responsabilité sociale et de circonscrire davantage le comportement de l'entreprise dans les cas de licenciements collectifs à travers les outils apportés par cette notion ? L'objet de cette thèse n'est pas de répondre à

---

<sup>38</sup> Dans se *Renvoie relatif à la Public Service Employee Relations Act (Alb)*, une des questions posées à la Cour était : Les dispositions de la *Public Service Employee Relations Act*, de la *Labour Relations Act* et de la *Police Officers Collective Bargaining Act* de l'Alberta, qui interdisent le recours aux grèves et imposent l'arbitrage obligatoire pour résoudre les impasses dans la négociation collective, sont-elles incompatibles avec la *Charte canadienne des droits et libertés* ? La Cour d'appel de l'Alberta répond par la négative à cette question. Toutefois, le juge en Chef Dickson est dissident. Dans sa réponse, il soulève toute l'importance du travail dans la vie d'une personne. Le juge Dickson soulève aussi que la liberté d'association vise non pas à protéger les activités de l'association en tant qu'activités particulières, mais plutôt la liberté des individus d'interagir avec d'autres êtres humains, de les aider et d'être aidés par eux dans les diverses activités qu'ils choisissent d'exercer.

cette question qui relève davantage du droit mais nous tentons, toutefois, de donner quelques pistes de réflexion au terme de la rédaction de ce document.

Finalement, Coiquaud (2008) mentionne que le licenciement collectif fait l'objet de règles abondantes en Europe, qu'il mobilise les acteurs européens alors que le droit du travail québécois n'y accorde qu'une place des plus modestes. Coiquaud soulève aussi toute l'importance du licenciement en tant qu'enjeu de société. Celui-ci doit susciter le dialogue entre les acteurs, y compris l'État, tel que nous le voyons en Europe. Le coût à supporter tant pour les employés licenciés que pour la communauté est un élément à prendre en compte. Les incidences psychologiques, sociales et communautaires sont des facteurs qui doivent faire l'objet d'une attention plus importante. Il convient donc de rééquilibrer les responsabilités et d'introduire la notion de responsabilité et d'obligations sociales.

En fait, selon une recherche effectuée par Poulin et Prud'homme (2010) à partir des données de l'OCDE (2004), le Québec se classerait parmi les régions 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. Face à ce constat, il existe certes une certaine place à l'amélioration.

#### **1.2.4.3 Les conventions collectives**

Dans la logique des relations collectives de travail au Québec et au Canada, une grande importance est accordée à l'autonomie des parties dans la négociation collective. Dans une étude sur l'impact de l'autonomie collective sur la protection des travailleurs en contexte de restructuration d'entreprises, Bourgault et Coutu (2009) tentent de mesurer l'impact de l'autonomie collective et du même coup de vérifier si la négociation collective arrive à combler les faiblesses législatives en matière de restructuration d'entreprises en contexte syndiqué. Selon les auteurs, puisque la loi ne protège que les conséquences des restructurations, l'employeur se trouve face à un droit de direction pratiquement absolu, sous réserve de clauses

conventionnelles accordant une garantie d'emploi aux salariés, clauses obtenues lors de négociations collectives<sup>39</sup>. Bourgault et Coutu ont procédé à l'étude de la jurisprudence des tribunaux d'arbitrage québécois<sup>40</sup>. Selon leur étude, il ressort qu'en général, les arbitres interprètent restrictivement les clauses des conventions collectives qui limitent le droit de direction de l'employeur en matière de restructurations d'entreprises. Par exemple, dans le cas de la sous-traitance, en vertu de l'article 45 du *Code du travail* du Québec (L.R.Q., Chapitre C-27), les pouvoirs de la Commission des relations du travail sont limités : elle ne peut qu'ordonner le transfert de l'accréditation et de la convention collective au sous-traitant. Néanmoins, les parties à la convention collective (syndicat et employeur) peuvent négocier des garanties plus importantes visant par exemple à interdire la sous-traitance des activités ou d'une partie de ces activités ou encore à assujettir la sous-traitance à des conditions concernant la nature des travaux, le choix du sous-traitant, etc. En ce sens, selon Jalette et Trudeau (2010)<sup>41</sup>, depuis quelques décennies, nous observons une croissance de l'inclusion de dispositions en matière de sous-traitance dans les conventions collectives. Il existe toutefois environ 30 % des conventions collectives qui ne contiennent toujours pas de clauses à cet effet (Jalette et Trudeau, 2010). Environ 46 % des conventions collectives qui possèdent une ou plusieurs clauses sur la sous-traitance protègent aussi les salariés contre les mises à pied (Jalette et Trudeau, 2010).

De plus, les clauses sur la sous-traitance peuvent revêtir une grande importance en cas de fermeture totale ou partielle de l'entreprise. Par exemple, dans l'affaire *Olymel*, l'employeur exploitait des usines au Québec dans le domaine de l'abattage

---

<sup>39</sup> Bourgault et Coutu (2009) se réfèrent ici à un article de Pierre VERGE et Dominic ROUX, « Fermer l'entreprise : un « droit »... absolu ? », dans *Développements récents en droit du travail*, vol. 245, Service de la formation permanente, Barreau du Québec, Cowansville, Yvon Blais Inc, 2006, 223.

<sup>40</sup> Bourgault et Coutu (2009) ont répertorié 229 jugements des tribunaux d'arbitrage du Québec dont 152 ont été retenus comme pertinents par les auteurs. Cette étude a été effectuée dans la Banque de donnée « Résumé » de SOQUIJ. La recherche s'étend du 1<sup>er</sup> janvier 2003 au 31 décembre 2008.

<sup>41</sup> Les auteurs Jalette et Trudeau (2010) se réfèrent aux données du Ministère du Travail, Banque de conventions (2006-2008), (n=4566).

et de la découpe du porc. En raison d'importantes pertes financières, il annonça, au mois d'avril 2006, sa décision de fermer l'usine de Saint-Simon (région de la Montérégie au Québec) et d'en transférer la production vers d'autres usines pour rentabiliser l'entreprise. Le syndicat déposa un grief contestant cette décision au motif qu'elle contrevenait à une lettre d'entente annexée à la convention collective. L'arbitre accueillit le grief<sup>42</sup> et conclut que l'employeur ne pouvait procéder à la fermeture de l'usine de Saint-Simon puisqu'il s'était engagé à ce que le travail de découpe de porcs continue d'y être réalisé. La Cour supérieure ordonna à Olymel de se conformer à cette partie de la décision de l'arbitre et donc de respecter la lettre d'entente. Olymel procéda tout de même à la fermeture de l'usine de Saint-Simon le 20 avril 2007. Un recours pour outrage au tribunal fut déposé par le syndicat étant donné le refus d'Olymel de se conformer à la décision de la Cour supérieure. L'affaire a été entendue par la Cour supérieure à la fin octobre 2009. La Cour a décidé que l'employeur n'avait pas « sciemment » contrevenu à l'ordonnance du tribunal<sup>43</sup>. Le syndicat s'est alors tourné vers la Cour d'Appel du Québec qui a rejeté l'appel<sup>44</sup>.

Les dispositions de la convention collective peuvent toucher les fermetures d'entreprises. Elles peuvent, selon Bourgault et Coutu (2009) limiter ou imposer des conditions plus ou moins contraignantes en cas de restructuration. Ces dispositions et lettres d'entente peuvent tenter d'arriver à compenser diverses lacunes de la législation sans toutefois pleinement y arriver comme nous venons de le voir dans le cas d'Olymel.

Face à l'enjeu des licenciements collectifs lors d'une fermeture d'entreprise, il y a certes le Comité d'aide au reclassement prévu à la loi mais qui nécessite toutefois une implication profonde de tous les partis impliqués, ce qui n'est pas toujours le

---

<sup>42</sup> *Olymel, s.e.c. c. Tremblay*, D.T.E. 2007T-564 (C.S.).

<sup>43</sup> Voir *Syndicat des travailleurs d'Olympia (CSN) c. Olymel, s.e.c.*, C.S., EYB 2009-154684.

<sup>44</sup> Voir *Syndicat des travailleurs d'Olympia (CSN) c. Olymel, s.e.c.*, 2011 QCCA 188.

cas. Malgré cette possible lacune, le Comité d'aide au reclassement reflète une avancée certaine de soutien aux travailleurs licenciés.

De plus, à travers leur négociation collective, les travailleurs peuvent négocier des mécanismes de protection des emplois mais aussi des mécanismes quant à la procédure, au transfert et au soutien des licenciés collectivement tels que préavis et indemnités de départs avantageux qui, ancrés dans la convention collective, ont conséquemment force de loi et peuvent ainsi assurer aux employés licenciés un soutien économique.

Dans un rapport du Ministre du Travail (2007a : 54), les données révèlent que 91,58 % des conventions collectives analysées n'ont aucune disposition quant à des indemnités de cessation d'emploi en cas de licenciement ou de fermeture d'entreprise (voir Tableau III). Pour les conventions collectives analysées en 2009, ce pourcentage tombe à 77,33 % (Ministère du travail, 2010: 56), ce qui reflète une certaine amélioration quant au besoin de protection des travailleurs dans un contexte de fermetures et de licenciements massifs. De plus, selon Jalette et Trudeau (2010), environ 45 % des conventions collectives de la banque de conventions collectives du Ministère du travail de 2006-2008 prévoyaient une indemnité de cessation d'emploi (Jalette et Trudeau, 2010).

**Tableau III - Événements donnant droit à l'indemnité de cessation d'emploi**

	Nombre de salariés visés	Pourcentages des salariés visés (%)	Nombre de conventions collectives analysées	Pourcentage des conventions collectives analysées (%)
Licenciements et (ou) fermetures				
En 2007*				
Aucune disposition	461 051	94,31	1 925	91,58
Disposition	27 839	5,69	177	8,42
En 2009**				
Aucune disposition	102 296	78,65	1334	77,33
Disposition	27 763	21,35	391	22,67

\* Ministère du Travail (2007a : 54)

\*\* Ministère du Travail (2010 : 56)

En 2007, 95,91 % des conventions analysées ne prévoyaient aucune disposition quant au préavis remis lors du licenciement collectif comparativement à 87,88 % en 2009 (voir Tableau IV). De plus, 96,62 % des conventions collectives analysées en 2007 ne comportaient aucune disposition quant à la durée du préavis en matière de licenciement collectif versus 90,61 % en 2009 (voir Tableau V).

**Tableau IV – Préavis remis lors d'un licenciement collectif**

	Nombre de salariés visés	Pourcentages des salariés visés (%)	Nombre de conventions collectives analysées	Pourcentage des conventions collectives analysées (%)
En 2007*				
Aucune disposition	474 444	97,05	2 016	95,91
En 2009**				
Aucune disposition	114 061	87,70	1516	87,88

\* Ministère du Travail (2007a : 56)

\*\* Ministère du Travail (2010 : 58)

**Tableau V – Durée du préavis remis lors d’un licenciement collectif**

	Nombre de salariés visés	Pourcentages des salariés visés (%)	Nombre de conventions collectives analysées	Pourcentage des conventions collectives analysées (%)
En 2007*				
Aucune disposition	476 282	97,42	2 031	96,62
En 2009**				
Aucune disposition	116 754	89,77	1 563	90,61

\* Ministère du Travail (2007a : 57)

\*\* Ministère du travail (2010 : 59)

À la lecture du bilan du contenu des conventions collectives, les syndicats doivent s’assurer que les travailleurs ont une protection adéquate en cas de licenciement collectif et (ou) de fermeture d’usine lorsque la négociation le permet. En ce sens, certaines entreprises et syndicats, par exemples, Falconbridge Limitée (aujourd’hui Xstrata), Brunswick Mine (Nouveau-Brunswick) et les Métallurgistes unis d’Amérique de même que Alcan et le Syndicat national de l’automobile, de l’aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada) ont respectivement négocié des mesures en cas de fermeture. Ces mesures sont inscrites dans leur convention collective et ont été pleinement négociées par les parties. Falconbridge et les Métallurgistes ont donc adopté des dispositions pour la cessation harmonieuse de l’exploitation de la mine en 2010 avec un avis écrit au syndicat douze mois avant la date de la fermeture prévue et les parties conviennent de se réunir pour discuter des modalités de la fermeture et de l’impact sur les employés concernés (HRSDC, 2006). Il y a aussi le cas mitigé d’Olymel à St-Simon que nous avons vu précédemment qui visait à prévenir un transfert de la production et la fermeture en tant que telle. Dans ce cas, même négociés, les clauses de la convention collective n’ont pas permis d’éviter les difficultés rencontrés par les employés et la fermeture de l’entreprise. Pour ce qui est d’Alcan et du Syndicat national de

l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada, Local 1951), nous y reviendrons lors de notre étude de cas plus loin dans cette thèse : sachant la fermeture prochaine de l'usine de Beauharnois, les conditions de la fermeture ont été négociées entre les parties et inscrites dans la convention collective sous la forme de lettre d'entente. Ceci dit, ce type d'action n'est peut-être pas possible pour toutes les négociations collectives. Les entreprises reliées au secteur des mines s'y prêtent peut-être davantage que celle oeuvrant dans d'autres secteurs étant donné qu'il y a généralement une date de fin à l'exploitation d'une mine, ou encore, les prix des matières premières varient considérablement sur les marchés et peuvent facilement ainsi influencer les lieux de production et la survie même d'une usine de production ou de transformation que les parties peuvent anticiper la fermeture plausible de la mine.

L'encadrement juridique actuel permet aux salariés d'avoir certes une certaine sécurité de revenu grâce à des mesures de soutien au revenu prévu par l'État. Ces mesures sont toutefois temporaires et ne permettent pas nécessairement de répondre à toutes les problématiques soulevées par les faiblesses de la législation répertoriées par différents auteurs (voir entre autres Bergeron, 2011 ; Poulin et Prud'Homme, 2010 ; Coutu et Bourgault, 2009). Bourgault et Coutu (2009 : 13) soulèvent d'ailleurs l'impératif d'« une démocratisation de l'économie et de l'entreprise » impliquant notamment une « intervention de l'État » lorsque susceptible d'améliorer la situation des salariés lors de restructurations ou, tout simplement, lors de fermetures d'entreprises. Voyons maintenant quelques outils ou programmes fournis par l'État québécois afin de maintenir le revenu des travailleurs licenciés ou encore de faciliter leur retour en emploi suite à un licenciement collectif.

### 1.2.5 Les programmes de soutien aux travailleurs licenciés

Lors d'un licenciement collectif, l'employé licencié est loin d'être laissé à lui-même. Les syndicats de même que les gouvernements fédéral et provincial offrent des programmes ou des services de soutien financier et de recherche d'emploi aux travailleurs licenciés. Par exemple, au niveau du soutien syndical, il existe l'organisme Urgence-Emploi FTQ, établie par la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ). Dans la région du Montréal métropolitain, l'organisme offre de l'aide aux employés des sections locales de la FTQ afin de développer des outils de prévention des pertes d'emploi, au moyen d'une formation qui permet de donner aux travailleurs des outils pour connaître et suivre la situation générale de l'entreprise. Urgence-Emploi travaille aussi avec les travailleurs et travailleuses licenciés à travers des services d'information, d'orientation et de soutien afin qu'ils puissent réintégrer rapidement le marché du travail.

La plus importante des mesures gouvernementales remonte à 1940. En effet, depuis plus de soixante-dix ans, le programme d'assurance-emploi, programme administré par le gouvernement fédéral, constitue un outil important de soutien aux travailleurs ayant perdu leur emploi. Cet outil n'est toutefois pas sans faille lorsque l'on aborde les licenciements collectifs car les personnes qui perdent leur emploi en raison d'un licenciement collectif n'ont pas nécessairement droit à ces prestations (Poulin et Prud'homme, 2010). Les règles d'admissibilité sont restrictives et ne permettent pas à tous d'y avoir accès. Elles obligent les travailleurs d'avoir accumulé un minimum de 420 à 700 heures de travail durant les 52 dernières semaines. De plus, les prestataires de l'assurance-emploi reçoivent un montant équivalant à 55 % de leur rémunération assurable moyenne pour une période variant entre 14 semaines et 45 semaines<sup>45</sup> (maximum de 44 200

---

<sup>45</sup> Site de Service Canada, [en ligne].  
<http://www.servicecanada.gc.ca/fra/ae/genres/ordinaire.shtml#temps>, consulté le 3 février 2011.

dollars ou 468 dollars par semaine)<sup>46</sup> ce qui, selon Poulin et Prud'homme (2010), n'assure pas nécessairement un revenu suffisant pour subvenir aux besoins des prestataires et de leur famille, s'il y a lieu. De plus, le gouvernement fédéral conservateur de Stephen Harper, veut imposer des modifications à l'assurance-emploi à travers le mégaprojet de loi C-38<sup>47</sup>. Entre autre, le gouvernement cherche à imposer un resserrement des règles relatives aux prestations, à la définition d'emploi « convenable » de « délai raisonnable pour se trouver un emploi » ainsi qu'à la distance « raisonnable » à parcourir pour se rendre chez le nouvel employeur. Ces modification rendront plus difficile l'accès et la période d'accessibilité à cette mesure de soutien financier en cas de licenciement collectif.

En parallèle au régime de l'assurance-emploi, il existe d'autres mesures offertes par Emploi-Québec dont les services offerts par les comités de reclassement ou encore, les mesures de formation de la main-d'œuvre (Poulin et Prud'homme, 2010). Généralement, pour avoir droit à ces mesures, il faut être prestataire de l'assurance-emploi ou en avoir reçu au cours des dernières années (Poulin et Prud'homme, 2010).

De plus, en 2009, le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) a créé le Pacte pour l'emploi *Plus*<sup>48</sup> au Québec. Le Pacte permet de bonifier plusieurs programmes déjà existants. Les différents programmes du Pacte pour l'Emploi *Plus* qui s'appliquent lors des licenciements collectifs visent à maintenir le revenu des travailleurs licenciés dans les régions ou les secteurs aux prises avec un taux de chômage élevé ; à protéger le revenu des travailleurs qui ont plus de difficultés à trouver un emploi, en particulier, les travailleurs âgés, et à améliorer

---

<sup>46</sup> Site de Service Canada, [en ligne].

<http://www.servicecanada.gc.ca/fra/ae/genres/ordinaire.shtml#section3>, consulté le 3 février 2011.

<sup>47</sup> Projet de loi C-38 (*Loi portant exécution de certaines dispositions du budget déposé au Parlement le 29 mars 2012 et mettant en œuvre d'autres mesures*). Le projet de loi C-38 a été adopté par le parlement le 14 juin 2012. Site du Gouvernement du Canada, [en ligne], [www.gc.ca](http://www.gc.ca), consulté le 14 juin 2012.

<sup>48</sup> Site d'Emploi Québec, [en ligne].

<http://emploiquebec.net/pacte-emploi-plus/presentation/index.asp>, consulté le 31 janvier 2011.

l'employabilité des travailleurs licenciés en leur permettant d'actualiser leurs compétences (Poulin et Prud'homme, 2010). D'autres programmes ont été mis en place dans les années 2000 visant particulièrement les travailleurs plus âgés et les régions avec un fort taux de chômage :

- l'*Initiative ciblée pour les travailleurs âgés (ICTA)*<sup>49</sup> qui vise à améliorer l'employabilité des travailleurs âgés de 55 et plus situés dans des collectivités de moins de 250 000 habitants aux prises avec un taux de chômage élevé, et dans les collectivités mono-industrielles dont l'industrie est touchée par une réduction d'effectif ou une fermeture d'entreprise ;
- le *Programme de soutien pour les travailleurs âgés (PSTA)* qui s'adresse à tout travailleur âgé de 55 à 59 ans qui a cotisé pendant plus de 20 ans au Régime de rentes du Québec ou a cotisé au Régime de pensions du Canada au cours des 30 années précédant le licenciement ou la mise à pied. Le PSTA accorde aux travailleurs sous certaines conditions une aide financière mensuelle, en sus des prestations d'assurance-emploi déduites du montant admissible moins une exclusion de 200 dollars. Cette aide peut atteindre un maximum de 960 dollars par mois, jusqu'à l'admissibilité au Régime des rentes du Québec.

Nous retrouvons aussi des programmes tels que *La mesure de Formation de la main-d'œuvre*. Les prestataires de l'assurance-emploi qui désirent suivre ou poursuivre une formation peuvent recevoir, une fois épuisées leurs prestations d'assurance-emploi, une allocation d'aide à l'emploi équivalente à la prestation qu'ils recevaient pour une durée maximale de 36 mois. Il y a aussi le *Programme*

---

<sup>49</sup> Site de RHDC, [en ligne].

[http://www.hrsdc.gc.ca/fra/emploi/mesures\\_emploi/travailleurs\\_ages/index.shtml](http://www.hrsdc.gc.ca/fra/emploi/mesures_emploi/travailleurs_ages/index.shtml), consulté le 3 février 2011.

*de soutien pour les travailleurs licenciés collectivement.*<sup>50</sup> Auparavant réservés exclusivement aux régions ressources ou aux secteurs du textile et du vêtement, ce programme est étendu maintenant à tous les secteurs d'activité. Il permet aux travailleurs licenciés d'éviter de recourir au programme de dernier recours et ainsi, d'avoir à liquider leurs actifs. Les travailleurs licenciés peuvent bénéficier en 2012 d'une aide financière mensuelle de l'ordre de 679 dollars pour un adulte et de 998 dollars pour une famille de deux adultes.

Par l'intermédiaire de ces programmes, les gouvernements du Québec et du Canada assument une partie des responsabilités rattachées aux coûts sociaux et économiques de la coupure du lien d'emploi entre le travailleur et l'entreprise.

### **1.2.6 Les licenciements collectifs : enjeux individuels et collectifs**

Depuis déjà quelques décennies, le concept d' « emploi à vie » n'est plus à l'ordre du jour. Certains auteurs dont Eby et Buch (1998) mentionnent d'ailleurs qu'aux États-Unis on revient plutôt à l' « Employment at-will » qui est le fondement du droit commun relatif au contrat de travail dans ce pays et qui permet à l'une et l'autre des parties de mettre fin unilatéralement au lien d'emploi en tout temps et sans préavis, en l'absence de tout motif, voire même pour un motif considéré illégitime (voir aussi Bélanger et Trudeau, 2007). Pour ce qui est du Canada, à travers plusieurs études de cas menées à la fin des années 1990, les chercheurs Winson et Leach (2002) relèvent une tendance qui se traduit par un transfert des bons emplois dont les conditions de travail sont protégées par une convention collective vers des emplois précaires et des emplois relevant d'agences de placement (2002). En ce sens, Winson et Leach (2002) ont pu observer un nivellement vers le bas du revenu d'emploi des personnes affectées, particulièrement les travailleurs semi-qualifiés ou non qualifiés. Tel que le soulève

---

<sup>50</sup> Site du MESS, [en ligne]. [http://www.mess.gouv.qc.ca/solidarite-sociale/programmes-mesures/travailleurs-licencies/aide\\_financiere.asp](http://www.mess.gouv.qc.ca/solidarite-sociale/programmes-mesures/travailleurs-licencies/aide_financiere.asp), consulté le 25 mars 2012.

Winson et Leach, les conséquences peuvent être dévastatrices pour les travailleurs licenciés et leur communauté. Une étude sur les restructurations menée par Guido Boni entre 2006 et 2007 conclut que lors de restructurations, le dialogue social tant au niveau local que régional s'avère faible et nécessite d'être amélioré (2007 : 4). En tenant compte du fait que les conséquences pour les individus sont non seulement économiques mais physiques et sociales, cette mise en évidence soulève la problématique de l'implication des acteurs locaux et régionaux dès le début du processus de restructuration afin de soutenir les licenciés mais aussi les autres acteurs affectés dont la ville elle-même et les commerçants locaux, par exemple.

Tel que le confirme Poulin (2010), le licenciement collectif s'avère une épreuve difficile à vivre pour les travailleurs affectés. Ils perdent non seulement des collègues de travail mais ils doivent vivre aussi la concurrence pour l'obtention d'un nouvel emploi dans un marché du travail restreint (Poulin 2010). Les conséquences sur la santé de l'individu licencié d'une perte d'emploi a fait l'objet d'une littérature abondante (Dooley, Fielding et Levi, 1996 ; Bohle, Quinlan et Mayhew, 2001 ; Kieselbach, Winefield, Boyd et Anderson, 2006 ; Kieselbach et Jeske, 2007). La manière dont les licenciements sont effectués a un effet important sur le bien-être psychologique et financier des employés licenciés (Eliason et Storrie, 2007 ; Eby et Buch, 1998 : 1253).

La revue de la littérature présente aussi un consensus sur le fait que les licenciements collectifs ont des conséquences non seulement sur les employés licenciés mais aussi sur la société dans son ensemble (Eliason et Storrie, 2007 ; Hansen, 2002 ; Kieselbach et Mader, 2002 ; Eby et Buch, 1998 ; Van Buren, 1999). En ce sens, les effets sont non seulement directs mais aussi indirectes. Ils peuvent affecter les familles (Morissette et Ostrovsky, 2008) mais aussi les municipalités qui en subissent les contrecoups par la perte de revenus fiscaux et le déménagement des familles (Picot, Lyn et Pyper, 1997 ; Morissette, Zhang et

Frenette, 2007). En somme, d'importants coûts sociaux sont associés aux licenciements collectifs.

Afin de respecter le cadre de notre recherche, dans cette section, nous nous attardons aux conséquences des licenciements collectifs sur les employés licenciés, leur environnement social et la communauté locale.

### **1.2.6.1 Les effets sur les licenciés et leur environnement**

« Losing stable employment that has structured one's life for a long period is first and foremost a *psychological trauma* » (Winson et Leach, 2002 : 120). Cette simple phrase en dit long sur les conséquences possibles de la perte d'un emploi sur un individu.

Bernard et Galarneau (2010) ont réalisé une étude<sup>51</sup> portant sur les pertes d'emplois de 2002 à 2007, période de croissance économique mais aussi de repli du secteur de la fabrication particulièrement dans les industries du textile, de l'automobile, du bois et du papier tandis que le Produit Intérieur Brut affichait des taux de croissance positifs (Bernard et Galarneau (2010). Leur étude porte sur une période d'observation de 1993 à 2007 et a révélé que des facteurs tels que l'âge, le niveau de scolarité, la région de résidence, la taille de l'entreprise, la syndicalisation, le salaire horaire et l'industrie, entre autre chose, étaient des variables liées de façon significative à la probabilité d'être mis à pied. C'est-à-dire que les entreprises de moins de vingt employés s'avèrent plus touchées que les grandes entreprises, de même que les employés recevant un salaire de 15,00 \$ et moins de l'heure ainsi que les employés non syndiqués. Les travailleurs n'ayant pas leur diplôme d'études secondaires se trouveraient aussi plus touchés par les

---

<sup>51</sup> Leur étude est basée sur les données de l'Enquête sur la dynamique du travail et du revenu (EDTR) de Statistiques Canada. Une enquête longitudinale qui implique les caractéristiques sociales et celles liées au marché du travail.

mises à pied que les travailleurs plus formés. En fait, Bernard et Galarneau (2010) se sont penchés sur l'effet de ces mises à pied sur la rémunération des travailleurs. Selon leur étude, entre 2002 et 2006, 7 travailleurs déplacés sur 10 (68 %) n'étaient pas syndiqués au moment de la mise à pied et ne l'étaient toujours pas après avoir trouvé un nouvel emploi et que ceux qui étaient syndiqués avant la mise à pied, le demeuraient dans leur nouvel emploi. Toutefois, les personnes qui trouvaient un emploi étaient près de 60 % plus susceptibles de connaître une réduction salariale. Cette réduction était la plupart du temps supérieure à 20 %, environ 20 % des travailleurs qui étaient préalablement protégés par un régime de pension de leur employeur, ne l'étaient plus dans leur nouvel emploi. À l'aune de ces observations, les auteurs Bernard et Galarneau (2010) suggèrent que les baisses salariales des travailleurs mis à pied ne peuvent être imputées à un mouvement vers des emplois non syndiqués mais que malgré tout, les mises à pied ont des effets négatifs sur le niveau de vie et peuvent même se répercuter sur les revenus de retraite futurs.

Quant à l'étude de Morissette, Zhang et Frenette (2007), elle soulève aussi la difficulté pour certains travailleurs, dont ceux ayant beaucoup d'ancienneté (c'est-à-dire, cinq ans et plus) qui sont ou ont été déplacés suite à un licenciement collectif pour fermeture d'entreprise, de se trouver un emploi avec des conditions salariales semblables à celles qu'ils avaient avant le licenciement collectif. Ces pertes de gains salariaux peuvent varier de 19 à 34 % pour les hommes et de 25 à 34 % pour les femmes. De plus, l'étude de Galarneau et Statychuk (2001) au Canada a démontré que les travailleurs plus vulnérables sont souvent défavorisés sur le marché du travail. Les jeunes, les faiblement scolarisés et les travailleurs âgés auraient ainsi plus de difficulté à se retrouver un emploi (Galarneau et Statychuk, 2001).

De plus, les recherches démontrent que les conséquences d'un licenciement sur l'être humain s'avèrent coûteuses et dévastatrices tant pour l'individu, sa famille

que pour toute sa communauté (Eliason et Storrie, 2007 ; Macky, 2004 ; Winson et Leach, 2002). La littérature soulève les risques pour la santé émotionnelle, psychologique et physique des individus, comme par exemple, les risques de dépression, d'hypertension, d'ulcères et parfois même, de comportement auto-destructeurs et suicidaires (Eliason et Storrie, 2007 ; Hansen, 2002 ; Leana et Feldman, 1994 ; Latack et al. 1995 ; Eby et Buch, 1998). Une étude menée en Suède par Eliason et Storrie démontre que suite à une fermeture d'usine entre 1987 et 1988, le taux de mortalité chez les hommes a augmenté de plus de 44 % au cours de quatre premières années suivant la perte de leur emploi. À court terme, les personnes des deux sexes sont touchées par une augmentation du taux de mortalité due au suicide ou à l'alcoolisme. Les auteurs ont aussi relevé que l'âge et le statut marital ont une influence sur le taux de mortalité. Pour les hommes de 25-34 ans et les 55-64 ans, les quatre premières années suivant la perte de l'emploi révèlent un risque de décès doublement plus élevé. Quant aux personnes mariées, il semble que l'impact soit moindre sauf s'il y a des problèmes de couple ou encore un divorce. Cela crée néanmoins une accumulation d'événements négatifs qui peuvent affecter la santé mentale du licencié (voir Eliason et Storrie, 2007). De Plus, Gazier (2005) a étudié certaines statistiques en France. Ces données révèlent des chiffres qui portent à réflexion. La mortalité des chômeurs en France était, en 2000, trois fois supérieure à celle des personnes en emploi. Les raisons de ce résultat peuvent poser un problème d'interprétation selon Gazier. Il mentionne que les personnes vulnérables, fragiles ou malades peuvent être plus facilement victimes d'une perte d'emploi mais que la pauvreté et l'angoisse que peut vivre n'importe quel chômeur peut aussi résulter en cette surmortalité.

Un autre auteur ayant étudié les conséquences des pertes d'emploi sur les licenciés, Bruggeman (2005), mentionne que les licenciements économiques « constituent un choc frontal contre l'identité au travail puisqu'ils transforment [...] la personne concernée en chose, en objet remplaçable » (2005 : 228). Il

devient dès lors indispensable de créer un processus collectif ou individuel capable de permettre à l'employé de se réappropriier « son destin » (Bruggeman, 2005 : 228). Selon Tamari, (1987) et Van Buren (1999), la perte d'emploi constitue, par conséquent, une perte qui va bien au-delà d'une absence d'entrée de fonds. Cela touche la perte d'identité de l'individu en tant qu'employé salarié contribuant à la société de même que l'estime de soi. Morin (2000)<sup>52</sup> ajoute que les licenciements conduisent non seulement à une exclusion de l'emploi mais aussi à une fragilisation des personnes et peuvent conduire à l'exclusion sociale. Une autre étude, celle de Tomaney et *al.* (1999), révèle que suite à la fermeture d'un chantier naval situé dans la région de Tyneside en Grande-Bretagne, les conséquences sur l'économie locale ont été dévastatrices. Leur étude démontre que lorsque les licenciés, pour la plupart syndiqués, ont retrouvé un emploi suite à leur licenciement, cet emploi était souvent précaire et (ou) moins bien rémunéré. Sur les 683 répondants, 43 % se sont retrouvés avec des contrats temporaires d'emploi sans aucune sécurité d'emploi et aucuns avantages sociaux ou la possibilité de cotiser à un plan de pension de l'employeur. Cette situation était plus marquante chez les licenciés âgés de 40 à 64 ans.

Enfin, les conséquences des pertes d'emploi, ou même de la peur de perdre son emploi, ont été largement documentées dans différentes études et témoignent d'un effet négatif tant sur le travailleur que sur sa famille directe et ce, aux niveaux : économique (Broman, Hamilton, & Hoffman, 1990 ; Hoffman, Carpentier-Alting, Thomas, Hamilton & Broman, 1991 ; Leana & Feldman, 1992 ; Sales, 1995) ; de la santé physique et psychologique et du bien-être (Burke & Greenglass, 1999 ; Dooley, 1994 ; Hamilton, Broman, Hoffman, & Renner, 1990 ; Iversen & Sabroe, 1988 ; Jahoda, 1982 ; Kelvin & Jarrett, 1985 ; Leana & Feldman, 1992 ; Perrucci,

---

<sup>52</sup> Chercheure à LIRHE Université de Toulouse I. Un papier intitulé : « Le licenciement collectif : un risqué d'exclusion sociale » a été présenté lors d'une intervention à la réunion de UWWCLUS à Bruxelles en Belgique en novembre 2000. L'intervention a eu lieu dans le cadre d'une rencontre sur les déterminants du chômage.

Perrucci, & Targ, 1997 ; Vosler & Page-Adams, 1996) ; et de la qualité de la relation maritale (Perrucci, 1994 ; Westman, 2001). Les problèmes créés par la perte d'un emploi ont un impact important et direct sur la famille et parfois amplifient davantage les problèmes familiaux existants (Hansen, 2002 : 3). En ce sens, Hansen (2002) mentionne deux éléments contribuant à cette amplification des difficultés au sein de la cellule familiale : le changement de rôle du principal pourvoyeur financier et le stress accru sur la famille monoparentale.

Au nom de l'internationalisation pour certains ou de la mondialisation pour d'autres, les activités productives se trouvent redéfinies dans le sens d'une diminution constante du nombre de salariés. Cette situation appellerait une politique nouvelle de la part de l'État (voir Didry, Friot et Castel, 2001).

Toutes ces conséquences éventuelles permettent d'imaginer le drame que certains travailleurs vivent ou vivront lorsque le glas de la perte d'emploi aura sonné. Mazade (2003) nous rappelle que l'identité au travail est un élément essentiel qui suppose des pouvoirs et la constitution d'une autonomie dont la finalité est, entre autre, de ne pas être considérée comme un objet. Par conséquent, pour plusieurs auteurs, il importe d'adopter des stratégies de gestion des ressources humaines qui respectent certains critères moraux (Kieselbach et Mader, 2002 ; Van Buren, 1999). Critères qui permettront de minimiser les conséquences humaines et sociales pour l'individu qui perd son emploi.

#### **1.2.6.2 Les effets des licenciements collectifs sur la communauté**

Au-delà des effets sur les salariés et leur famille, des régions entières peuvent se retrouver totalement déstabilisées par un licenciement collectif et la fermeture d'une entreprise majeure pour leur région. C'est particulièrement le cas dans les

régions éloignées, souvent mono-industrielles. Au Québec seulement, il existerait plus de deux cent communautés mono-industrielles<sup>53</sup>.

Les vastes conséquences d'une fermeture touchent tant les aspects économiques que sociaux des individus, de leur famille et de la communauté :

« Losing a job has a profound impact on career prospects and on the individual and family planning of those affected ; it also has substantial negative effects on self-esteem, life structure and perceived employability. In addition, the impact reaches beyond the dismissed workers themselves ; “survivors” are affected as well. The community suffers from increased unemployment rates, lower and purchasing power, and decreasing morale ; the enterprise may then be confronted with criticism and a waning reputation » (Rogovski, 2005: 15).

Ainsi, les fermetures d'entreprises et les licenciements collectifs peuvent avoir des effets dévastateurs sur l'économie locale et ce, « particularly... where the community is small and the enterprise is the major or only employer in the community » (Hansen, 2002: 6). Tous les pays, incluant le Canada, doivent faire face aux difficultés engendrées par la fermeture d'une entreprise, principal employeur de la région ou de la localité. Or, l'existence de ces villes mono-industrielles, dans lesquelles, la majorité de la population active est dépendante d'un seul employeur, peut entraîner des répercussions sur toute la région si l'employeur décide de fermer ses portes (Rogovsky, 2005 : 123). Ce fut d'ailleurs le problème de plusieurs petites municipalités au Québec, par exemple Murdochville et Chandler en Gaspésie, Asbestos et Danville dans les Bois-Francs, Fermont et Sherferville sur la Côte Nord, pour ne nommer que celles-là.

Si l'entreprise qui ferme ses portes ou restructure ses activités achète ses biens et ses services dans les entreprises de la région, la fermeture de l'entreprise a des

---

<sup>53</sup> Cette donnée provient du site Internet de la Fédération québécoise des municipalités. Voir le site de la Fédération québécoises des municipalités, [en ligne]. <http://www.fqm.ca>, consulté le 17 janvier 2011.

effets sur tous les fournisseurs dans la communauté (Hansen, 2002). Plus particulièrement, les coûts pour une communauté prennent, entre autres, l'aspect d'une perte de revenu de taxes et de détérioration des infrastructures (Hansen, 2002), cette perte monétaire pour la communauté survenant en même temps que l'accroissement des besoins sociaux des travailleurs et de leur famille en termes d'aide et de soutien social, de formation, des coûts de réhabilitation associés à l'abus de drogue et l'alcoolisme, de la réinsertion professionnelle et de soutien psychologique (McMahon, 1999 :105). Selon Van Buren (1999 : 337), pour une petite communauté, « [e]mployee wages and business tax payments are important for the economic health of a community. Vendors in the community may also have come to rely on the business of a company that decides to close a plant » (1999 : 337). Dans ce système interdépendant, la procédure de licenciement et les mécanismes mis en place par l'entreprise jouent un rôle crucial et dévoilent toute la confrontation emblématique entre la rationalité économique et la rationalité sociale.

Poulin (2010) fait un recensement de plusieurs accords internationaux importants touchant les licenciement collectifs : la Convention no158, article 3 et la Recommandation sur le licenciement (R166) de l'Organisation internationale du Travail (OIT), la Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale (1977, 2006), ainsi que la Déclaration de l'Organisation de coopération et de développements économiques (OCDE) et les Décisions sur l'investissement international et les entreprises multinationales (2000). Ces outils internationaux reconnaissent que les licenciements peuvent avoir des conséquences importantes sur les travailleurs.

En résumé, les études recensées démontrent l'importance de l'impact de la mondialisation sur les sphères sociales et économiques au cours des dernières années. Tout d'abord, l'influence de la mondialisation sur l'entreprise en termes de stratégies de restructuration a eu pour conséquence d'entraîner un nombre

important de licenciements massifs à travers les pays industrialisés et même dans certains émergents tels que le Mexique, l'Indonésie, la Chine<sup>54</sup> qui voient depuis quelques années des usines fermer leurs portes, entre autre suite à la crise financière de 2008. Ces mises à pied ont des effets parfois dévastateurs sur les individus, les familles et les communautés affectés. Cette observation témoigne de la nécessité de questionner le rôle des entreprises et leur responsabilité par rapport aux effets négatifs et aux enjeux économiques et sociaux des restructurations pour les travailleurs.

De plus, la littérature fait ressortir une transformation des relations de l'entreprise avec ses parties-prenantes. Les pressions sociales face à la délinquance ou aux actes criminels de certains dirigeants de multinationales ont eu pour conséquence une intervention et une présence beaucoup plus grande et importante de la société civile et des ONG sur la scène mondiale face aux actions des entreprises. Les moyens de pression en termes de boycottage d'entreprise, de manifestations altermondialistes, d'opprobre publique, etc. se sont faits de plus en plus visibles et agressifs ces vingt dernières années. Toute cela a entraîné une demande de plus en plus grande d'imputabilité et d'exigence de réponse aux attentes sociales tant au niveau international que local.

Quant au rôle de l'entreprise dans la société, plus particulièrement la firme multinationale, a acquis un pouvoir politique, social et économique important à travers sa capacité financière qui dépasse largement celui de plusieurs pays en développement, de même que par son implication dans la détermination des politiques publiques et ses pressions lobbyistes sur les États. Ce pouvoir est utilisé

---

<sup>54</sup> Par exemple, en Chine, la multinationale BEP International Holdings Ltd a fermé ses opérations en octobre 2008 créant ainsi plus de 1500 chômeurs ainsi que la Smart Union Group (Holdings) Ltd qui a licencié plus de 6000 employés à ses usines de Dongguan (la région la plus peuplée de Chine en termes de manufactures). Elles ont toutes deux fermées leurs usines en 2008 suite à la chute brutale des exportations et des prix des ressources. Voir entre autre le rapport annuel de BEP <http://www.bep.com.hk/annualreport/LTN20090723416.pdf> ainsi que certaines lignes médiatiques telle que <http://www.france24.com/en/20081017-smart-union-group-toy-maker-shuts-down-unemployment-crisis-usa-china>, consulté le 6 mars 2011.

à différents escients mais il sert parfois à fournir des services sociaux aux individus et aux communautés locales dans lesquelles elles œuvrent. Elles comblent ainsi les faiblesses des systèmes de protection sociale des gouvernements en place, particulièrement dans les pays en développement mais aussi dans les pays développés.

Nous voyons aussi que la protection actuelle des travailleurs québécois fournie par la législation pourrait trouver place à amélioration et ce, tant au niveau de la protection des emplois, de la facilité légale avec laquelle les entreprises peuvent délocaliser leur production et fermer des usines et en termes d'information accessible aux employés afin de, peut-être prévenir, ou du moins trouver des mécanismes d'adaptation possible. La Loi actuelle ne permet pas aux travailleurs ou à leur syndicat d'agir en amont des licenciements, c'est-à-dire de prévenir ou de travailler avec l'employeur afin de trouver des accommodements possibles.

Quant aux conventions collectives comme outil de protection des salariés lors de licenciements collectifs pour fermeture, au-delà des minima prévue par la Loi sur les normes du travail, elles ne prévoient pratiquement pas de clauses qui permettraient d'assurer un niveau supérieur de protection tant financière (par exemples, clauses d'indemnité, politique de relocalisation) que temporelle (préavis en maintien en emploi plus long) afin de protéger les salariés touchés par une fermeture d'usine.

Face à ces constats, certaines entreprises mettent en place des mécanismes de licenciements collectifs qui vont au-delà de la *Loi sur les normes du travail*. Ces mécanismes touchent les individus licenciés (formation, redéploiement, soutien financier, etc.) et parfois aussi leur communauté dans son ensemble (réhabilitation du site pour d'autres fins, soutien financier, dons d'équipements, soutien au développement économique, etc.). La mise en place de ces mécanismes se fait

parfois conjointement avec le gouvernement et(ou) les acteurs locaux et les travailleurs.

Ces mesures doivent être étudiées d'un peu plus près mais il faut au préalable comprendre ce qui pousse une entreprise à les mettre en place.

### **1.3 Les pratiques de licenciement collectif**

L'objectif de cette section est de présenter un ensemble de pratiques (ou de mécanismes)<sup>55</sup> utilisées par des entreprises privées lors de suppressions massives d'emplois dans le cadre d'une fermeture d'usine. Il n'est pas du cadre de cette thèse de présenter des exemples de pratiques délinquantes. Cette typologie nous permet de dresser donc un cadre à notre recherche en termes de pratiques respectant ou allant au-delà de la prescription de la L.N.T. Nous abordons donc deux principales catégories de mesures répertoriées dans la littérature, c'est-à-dire les mécanismes orientés vers les employés licenciés et leur famille et les mécanismes orientés vers la communauté.

#### **1.3.1 Les pratiques orientées vers les employés licenciés**

Les mesures préventives d'évitement des licenciements, d'accompagnement ou encore de reclassement forment l'ossature de ce que l'on peut appeler un plan social et ne visent pas nécessairement « à accompagner les salariés dans leur parcours après le licenciement mais d'abord à organiser [le licenciement] » (Bruggeman, 2005 : 217). Pour Bruggeman (2005), ces mesures prennent leurs racines dans le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise. Nous trouvons une littérature abondante sur les mécanismes de licenciements collectifs qui

---

<sup>55</sup> Tout au long de cette thèse, l'auteure utilise les termes *pratiques* et *mécanismes* de manière interchangeable.

provient d'ouvrages publiés sous l'égide de l'OIT. En ce sens, Gazier (2005) est un auteur important et il reprend, entre autre, les résultats des travaux de Auer (2001) et Hansen (2002), tout en y ajoutant un contenu descriptif au travers d'une typologie de mesures et d'un cadre normatif en soulevant les conséquences de ces licenciements par rapport à un point de vue moral. Tous ces travaux regroupent « les actions souhaitables » pour les salariés et leur environnement dans « une optique d'ajustement socialement responsable du personnel » (Gazier : 2005 : 136). Cette optique implique une réponse rapide par le biais de mesures relatives au licenciement des employés. Heidkamp et Kauder (2008) mentionnent d'ailleurs que les recherches ont démontré, par rapport au rôle de l'État en termes de services offerts aux licenciés, qu'une réponse rapide avant ou immédiatement après le licenciement est préférable car elle permettrait de minimiser les coûts tant pour le travailleur, l'État que pour l'entreprise, tout en diminuant les risques de chômage à long terme pour le licencié. Durant cette période, les employés seraient aussi plus enclins à bénéficier des offres proposées. Toutefois, l'étude de Heidkamp et Kauder (2008) n'en précise pas les raisons. Est-ce que l'état de vulnérabilité dans lequel se retrouve le licencié y est pour quelque chose ? Possiblement. Toujours est-il que les auteurs soulèvent l'importance de l'État en tant que fournisseur d'activités proactives face à la menace de licenciement, activités qui impliquent un partenariat avec les acteurs locaux :

« [S]tate rapid response teams may also work with business and industry councils, labor organizations, and federal, state, and local agencies — including economic development — to develop a range of prospective, proactive strategies for addressing potential dislocation events. These options include layoff aversion activities and the regular exchange of information between state government, employers, labor unions, and community officials relating to potential worker dislocations. Examples of proactive measures include the development of partnerships and strategies established in advance of major layoffs that can yield information. » Heidkamp et Kauder (2008 : 1).

Face à une législation et à des programmes québécois qui ne prennent principalement en compte que des aspects limités du licenciement collectif et qui adoptent une vision qui peut sembler réactive, nous tournons notre attention vers

les mécanismes mis en place par l'entreprise privée. Ces mécanismes peuvent aussi être mis en place en collaboration avec les autorités municipales locales. Nous voyons, ci-dessous, un bassin de mécanismes adoptés par certaines entreprises lors de licenciements collectifs et(ou) de fermetures d'usines. Cette liste ne se veut pas exhaustive. La recherche empirique a permis de soulever d'autres pratiques que nous présentons dans la section des résultats.

### **1.3.1.1 Les mesures d'accompagnement**

Au-delà des activités préventives relevant d'une « perspective opérationnelle » (Gazier, 2005 : 139), il est souvent nécessaire de se tourner vers des actions d'atténuation des conséquences négatives des licenciements collectifs. Dans cette catégorie, nous considérons les mécanismes proposés par les entreprises privées. Une fois que la multinationale a choisi de fermer l'une de ses filiales, il existe plusieurs mécanismes à sa disposition afin de minimiser les conséquences sociales de cette mesure sur les employés et la communauté qui les entoure. L'*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (2008) a effectué une étude sur les meilleures pratiques lors d'une restructuration à partir des cas répertoriés par l'*European Restructuring Monitor* (ERM). Ces pratiques couvrent différentes étapes du processus de restructuration et se recoupent à travers les grands thèmes suivantes : délai raisonnable pour émettre l'avis de licenciement ; soutien aux travailleurs afin de se retrouver un emploi ; soutien financier ; actions prises par les autorités publiques locales, régionales et nationales afin de créer de nouveaux emplois. Toutes ces pratiques font parties d'un système d'accompagnement. Or, cet accompagnement social tant des employés que de la communauté peut se définir « comme étant la réponse des entreprises aux contraintes (légales, réglementaires ou sociales) qui pèsent sur elles » (Bruggeman, 2005 : 218). Par ces mesures, qu'elles soient contraintes ou volontaires, l'accompagnement devient un outil de gestion des licenciements. Cet accompagnement, principalement du travailleur licencié, permettrait, selon

Bruggeman (2005), à l'entreprise de payer son tribut à la société dans laquelle elle opère afin de conserver sa réputation et d'atténuer les levées de boucliers face à des licenciements qui peuvent être perçus comme non légitimes, en favorisant des mesures d'accompagnement adéquates.

Cet accompagnement peut se faire à travers un ensemble de mécanismes. Rogovski (2005) a répertorié ceux-ci. Il soulève principalement : le *counselling*, l'évaluation des habiletés, la formation, le soutien à la recherche interne et externe d'emploi afin de faciliter la réintégration en emploi, la création de petites et moyennes entreprises, la mobilité, la préretraite ou la retraite partielle et, selon la loi, une indemnité de licenciement. En fait, la plupart du temps, la littérature présente des exemples d'entreprises qui choisissent, non pas un unique mécanisme mais plutôt un ensemble de mécanismes (Rogovski, 2005 ; McMahan, 1999).

#### **1.3.1.1.1 L'évaluation des habiletés**

Un changement d'emploi nécessite généralement un ajustement dans les habiletés requises. Une entreprise peut aider ses (ex)employés en leur fournissant une perspective réaliste de leurs forces et faiblesses tout en les aidant à améliorer ces dernières afin de répondre aux demandes du marché de l'emploi (Rogovski, 2005). De plus, les carrières à vie ne sont plus chose courante, en ce sens, les entreprises peuvent aider leurs employés à développer un portfolio d'habiletés transférables. Ce portfolio « is becoming a critical factor in retention » (Rogovski, 2005: 51).

#### **1.3.1.1.2 Les services de consultation de transition (Counselling)**

Le concept de services de consultation (*counselling*) de transition doit considérer la formation continue et l'adaptation aux demandes du marché du travail comme un élément faisant partie intégrante du développement de carrière d'un travailleur (Kieselbach et Mader, 2002 : 14). Les sessions de consultation peuvent aussi être

un outil de soutien psychologique permettant d'assister les travailleurs licenciés dans l'expression de leurs émotions, de leurs frustrations et leur permettre d'orienter leurs efforts sur leurs forces afin de retrouver une confiance en soi et une vision positive de l'avenir (Rogovski, 2005).

Ces efforts de consultation peuvent s'étendre aux membres de la famille directe affectés par le licenciement (Rogovski, 2005 : 50). Les services de consultation à travers des services d'orientation professionnelle servent de façon générale à réorienter en emploi le travailleur licencié, lui permettant de se retrouver un emploi ou de réorienter sa carrière et ce, à travers différents outils tel que l'évaluation des habiletés, la rédaction d'un curriculum vitae, etc.

#### **1.3.1.1.3 La formation et l'employabilité**

La notion d'emploi à vie a été remplacée par le paradigme de l'employabilité (Carbery et Garavan, 2005 ; Gandolfi, 2008a). La littérature démontre une responsabilité partagée quant à l'employabilité du travailleur. Par ailleurs, l'employabilité fait référence au marché du travail et non pas uniquement aux besoins de l'entreprise. Dans cette mesure, une gestion des compétences au service de l'employabilité s'affranchit en partie de l'organisation (Finot, 2000). Par conséquent, l'employabilité impose un changement profond des mentalités puisque sa gestion relève d'une responsabilité partagée entre l'employeur et l'employé, alors que celle des compétences incombait aux entreprises (Finot, 2000 ; Hategekimana et Roger, 2002). Selon Gandolfi (2008a), ce concept réfère à la capacité d'un individu à demeurer intéressant pour le marché de l'emploi du point de vue de ses habiletés. Thijssen (1997) recense trois formes d'employabilité:

« Accordingly, employability may refer to an employee's capabilities which encompass all individual possibilities to be successful in a wide range of jobs. The second form of employability refers to both the capacity and the willingness to be successful in a variety of jobs, while the third perspective considers individual as

well as contextual conditions that determine employability, such as the amount of training provided by the firm. These context-bound factors facilitate or hinder an individual's level and development of employability » (1997)<sup>56</sup>.

Ces trois formes d'employabilité attestent de l'importance pour l'individu de se responsabiliser face à son apprentissage et au développement de ses connaissances. Carbery et Garavan (2005) mentionnent en ce sens que les individus devraient avoir une excellente connaissance d'eux-mêmes, de leurs habiletés et d'être capable d'articuler leurs valeurs tout en reconnaissant leur responsabilité à maintenir leurs habiletés, leur expertise au goût du marché de l'emploi.

En fait, en tenant compte de l'incertitude du marché du travail d'aujourd'hui, avoir des habiletés variées et appropriées permet d'établir sa valeur-propre dans l'entreprise et de répondre aux changements du marché de l'emploi (Torraco, 1999 ; Howard, 1995 ; Weick, 1990) de même qu'aux possibilités et aux exigences de mobilité induites par la mondialisation (Marquardt, 1999).

L'employabilité semble en premier lieu être à la charge de l'individu, mais cela n'autorise pas un transfert intégral de responsabilité. Tandis que pour plusieurs auteurs, dont Carbery et Garavan (2005), la responsabilité de l'employabilité revient principalement à l'individu, l'entreprise a aussi un rôle à jouer, que celui-ci soit en cours d'emploi ou *post factum*, c'est-à-dire après le licenciement. La définition suivante du terme « employabilité », reprise dans de nombreux travaux sur le sujet (Finot, 2000 ; Hategekimana et Roger, 2002), résume bien cette responsabilité: l'employabilité est l'ensemble des compétences et des conditions de gestion des ressources humaines nécessaires et suffisantes pour permettre au salarié de retrouver à tout moment un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de

---

<sup>56</sup> Traduit et cité par Gandolfi (2008a : 16). Il se réfère à l'article de Thijssen J. (1997), « Employability En Employment : Terminologie, Modelvorming En Opleidingspraktijk » Opleiding En Ontwikkeling, [se traduit du hollandais par : L'employabilité et l'emploi : Terminologie, Modélisation de la pratique de formation, Formation et Développement.], Vol. 10, No. 10, 9-14. Article original de Thijssen (1997) non disponible.

l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables. Selon la littérature, l'entreprise a une part de responsabilité face au développement de l'employabilité de ses travailleurs. Elle devrait maintenir et développer leurs compétences mais aussi, selon plusieurs auteurs dont Evans-Klock (1999), Auer (1991), Leigh (1994) et Decker et Corson (1995), diriger et soutenir les travailleurs licenciés vers des programmes de formation et de reconversion publiques ou privés afin de permettre aux travailleurs licenciés de retrouver un emploi dans un domaine semblable ou qui diffère de l'emploi perdu. Ces programmes peuvent être adaptés aux besoins des individus et de la région ciblée et ils devraient être soutenus par un financement suffisant qui puisse permettre de maintenir un revenu adéquat aux individus et permettre de financer certains services d'assistance personnelle ou professionnelle (Evans-Klock, 1999 ; Auer, 1991 ; Leigh, 1994 ; Decker et Corson, 1995).

#### **1.3.1.1.4 Les indemnités financières**

Comme nous l'avons vu à la section 1.2.2.2 lors d'un licenciement collectif pour des raisons d'ordre technologique ou économique de plus de 10 employés, les employeurs doivent donner au ministre de l'*Emploi et de la Solidarité sociale*, à la *Commission des normes du travail* et aux salariés et à l'association accréditée les représentant (art. 84.0.6) un avis avant de procéder au licenciement. À cet avis s'ajoute un « avis de cessation d'emploi » déterminé en fonction de la durée du service continu de chaque salarié<sup>57</sup>. En l'absence de ce préavis, l'entreprise est tenue de verser aux salariés un salaire équivalent à ce qu'aurait été leur rémunération pendant ce délai. Elle offre aussi parfois une prolongation salariale en emploi, prévue ou non à la convention collective, lorsqu'il y a lieu, afin de permettre aux travailleurs de se retrouver un emploi, de leur offrir la possibilité d'utiliser les infrastructures de l'entreprise telles que l'équipement informatique,

---

<sup>57</sup> Voir à cet effet l'article 84.0.4, 2<sup>e</sup> al. De la L.N.T.

le téléphone, le télécopieur, l'imprimante, une salle de travail, etc. afin de faciliter leur recherche d'emploi.

De plus, inscrites dans la L.N.T., les indemnités de départ varient d'une législation à une autre mais l'entreprise offre parfois un montant qui va au-delà des exigences légales. L'indemnité de départ peut être négociée et être incluse dans la convention collective pour ce qui est des travailleurs syndiqués, ce qui assure une certaine sécurité financière. Toutefois, que l'on soit syndiqué ou non, ce montant est soumis aux règles de l'assurance-emploi. En ce sens, une harmonisation entre l'indemnité et l'assurance-emploi semble soulever, depuis plusieurs années, un débat au Parlement du Canada, responsable de l'administration de la Loi sur l'assurance-emploi (L.C. 1996, ch. 23). Présentement, l'indemnité de départ peut être supérieure au montant de la cotisation admissible au Régime enregistré d'épargne-retraite et entrer dans le calcul des prestations d'assurance-emploi. En décembre 2010, le Nouveau parti démocratique du Canada (NPD) avait déposé le projet de loi C-601<sup>58</sup> qui aurait permis aux Canadiens bénéficiaires d'une indemnité de départ de faire une cotisation excédentaire ponctuelle à leur Régime enregistré d'épargne-retraite (REER). Ce projet de loi aurait aussi permis de soustraire l'indemnité de départ du calcul des prestations d'assurance-emploi en ce sens, cette mesure législative visait les conséquences négatives à court terme des indemnités de départ.

En autorisant les gens qui perdent leur emploi, entre autre pour cause de fermeture d'usine, à conserver la totalité de leur indemnité de départ et à l'exclure du calcul

---

<sup>58</sup> Ce projet de Loi C-601 est mort au feuilleton lors de la dissolution du Parlement le 26 mars 2011. Le projet de loi peut être trouvé sur le site du Parlement du Canada, [en ligne]. <http://www2.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?Docid=4864879&file=4>, consulté le 22 février 2011). De plus, le lecteur pourra se référer au site Internet du NPD à l'adresse suivante: <http://carolhughes.ndp.ca/fr/node/579>. La députée Irene Mathyseen a réintroduit un projet de loi similaire, le projet de loi C-254, Loi modifiant la Loi de l'impôt sur le revenu et la Loi sur l'assurance-emploi (indemnité de départ), le 23 juin 2011 (41<sup>e</sup> législature, 1<sup>re</sup> session). Le projet de loi C-254 a franchi l'étape de dépôt et première lecture. Il se trouve toutefois au 221<sup>ième</sup> rang sur la *Liste portant examen des affaires émanant des députés*.

de leurs gains aux fins de l'assurance-emploi, cette mesure législative permettrait certainement aux licenciés d'atténuer les effets à court terme d'une perte d'emploi en leur permettant d'établir un certain coussin financier au cas où la recherche d'emploi soit difficile.

#### **1.3.1.1.5 Le soutien à la recherche d'emploi**

Dans les cas d'une fermeture d'usine, des ressources internes et externes se mettent habituellement en place afin de permettre aux employés de retrouver le plus rapidement possible un nouvel emploi. Cet emploi peut être à l'intérieur de la compagnie et de ses filiales ou encore dans une autre entreprise.

L'accès à des emplois à l'intérieur de l'entreprise qui licencie devrait être la première option à considérer afin de redéployer rapidement les travailleurs. Tenant compte de l'importance pour les entreprises de retenir leurs employés performants lors des licenciements collectifs (Gandolfi, 2008), une des méthodes préconisées est le remplacement interne - la recherche d'emploi à l'interne. Cela permet de redéployer assez rapidement les travailleurs licenciés (Gandolfi, 2008). Cette approche consiste à transférer les salariés licenciés au sein de la compagnie-mère à travers ses filiales. Selon Evans-Klock 1999, « ce transfert est facilité par le système de formation qui dote les travailleurs de qualifications polyvalentes, ce qui rend plus aisé leur passage d'un emploi à l'autre » (1999 : 58). Ce mécanisme oblige, par contre, le travailleur et sa famille à déménager et peut entraîner à la fois une perte d'expertise pour la communauté et un déclin démographique dans les régions. De plus, une étude réalisée par Tejeda et Swain (2004) pour l'OCDE montre que les taux de reclassement dépassent rarement les 50 % des travailleurs engagés dans la recherche d'un nouvel emploi et ce, particulièrement pour les travailleurs plus ou moins en marge de la retraite. Lorsque, éventuellement, des postes s'ouvrent à l'intérieur de l'entreprise, une bonne pratique serait de faire circuler l'information au sein des travailleurs licenciés et de favoriser ces derniers par rapport aux candidatures externes et ce, même si cela nécessite de la formation

ou une relocalisation (Eurofound, 2008). Un autre exemple de bonne pratique présenté par Eurofound (2008) réfère au cas d'Électrolux qui a fermé des installations en Italie. Electrolux avait embauché un spécialiste responsable de trouver une utilisation autre au site de production fermé et de le vendre à une compagnie qui accepterait de maintenir le niveau d'emplois pour une période donnée et de respecter la convention collective en place. En échange, la compagnie pouvait acheter les installations à des termes très avantageux. La compagnie Energia Futura a accepté les termes de la vente et a racheté les installations, permettant ainsi à la majorité des travailleurs licenciés de retourner en emploi aux mêmes conditions de travail (Eurofound, 2008).

#### **1.3.1.1.6 Les mesures de retrait du marché du travail**

Tout en demeurant en accord avec la législation, les entreprises peuvent offrir des programmes de retraite anticipée aux salariés plus ou moins en marge de l'âge de la retraite. Ces travailleurs ne souhaitent généralement ni une relocalisation ni une formation et optent pour le retrait du monde du travail afin de poursuivre des activités secondaires ou personnelles (Bruggeman, 2005). Les modalités de cette initiative varient d'une entreprise à l'autre mais toutes ont un élément en commun : le versement d'un incitatif financier (Karake-Shalhoud, 1999). Le montant de l'incitatif dépend, entre autres choses, de la capacité financière de l'entreprise au moment de la fermeture et du nombre de personnes qui sont assujetties au programme (Karake-Shalhoud, 1999). La base volontaire de ce type d'arrangement est essentielle car elle prive l'employé de la possibilité de percevoir une allocation de formation (Evans-Klock, 1999 : 55) ou d'autres services d'accompagnement qui pourraient lui être avantageux. Le choix de l'employé se traduit toutefois par certaines règles d'éligibilité à la préretraite telle que l'âge. Tel que le mentionne Bruggeman (2005), la retraite anticipée demeure l'outil privilégié de gestion des sureffectifs car elle permet une coupure rapide du lien d'emploi.

Malheureusement, tous les mécanismes que nous venons de voir sont principalement réactifs. Ils ne permettent pas d'agir avant l'annonce du licenciement collectif, de le prévenir afin, par exemple, de proposer des solutions alternatives. Un ensemble de pratiques qui permettrait d'agir sur les décisions d'affaires ou la fermeture annoncée peut seul être qualifié de proactif. Malgré tout, certaines pratiques permettent d'aller un peu plus loin et d'aborder le problème sous un angle plus large – celui de la participation de la communauté affectée.

### **1.3.2 Les stratégies orientées vers la communauté**

Hansen (2002) propose des mesures d'intervention en se plaçant du point de vue des responsables de communautés locales. Il propose des stratégies qui visent particulièrement la problématique du déplacement de la main-d'œuvre. Cette problématique se trouve ancrée dans notre projet de recherche et soulève l'importance de garder au sein des communautés locales les travailleurs d'expérience, donc d'y conserver le savoir-faire et l'expertise. Les stratégies que Hansen propose peuvent être considérées comme des outils de minimisation des coûts sociaux, en ce sens, nous les intégrons dans notre revue de littérature.

Selon le modèle de Hansen (2002), les responsables locaux doivent, tout d'abord, encourager les chefs d'entreprises à adopter des stratégies d'emploi proactives et innovatrices afin de demeurer compétitifs et préserver les emplois en adoptant des méthodes de « restructurations responsables ». Hansen (2002) propose donc de développer un réseau de détection des entreprises à risque afin d'être prêt à aider l'entreprise à minimiser les licenciements. C'est-à-dire que les leaders de la communauté doivent mettre en place un réseau local d'« alerte aux licenciements » qui se penchera régulièrement sur les données financières de l'entreprise afin de pouvoir détecter les problèmes économiques potentiels et agir

rapidement afin de proposer des solutions ou de préparer des programmes visant les employés licenciés (Hansen, 2002). De plus, Hansen soulève l'importance de fournir rapidement un support aux employés licenciés et de mettre en place un programme de soutien avec l'aide des gouvernements, des diverses organisations locales de développement économique, institutions de formation, services sociaux et autres agences. L'auteur rappelle qu'il est essentiel d'évaluer la capacité économique de la communauté et de trouver des moyens pour la renforcer à travers un processus de planification stratégique ayant fait ses preuves aux États-Unis et dans plusieurs pays européens :

« Experiences gained in economically depressed communities in the United States and industrialized countries in Europe suggests some actions community leaders can take. (1) They can hire an economic consultant to assess the community's situation and recommend a strategy. (2) They can organize as a community to assess the situation, come up with strategy to foster economic renewal, and implement it » (Hansen, 2002 : 45).

Toujours selon Hansen (2002), ces projets peuvent varier considérablement selon les localités et les régions, ils peuvent aller de la mise en place d'attraits touristiques comme un réseau de pistes cyclables, la création d'un complexe agricole, de fermes biologiques, d'écoles de métier, d'une usine de transformation de fruits, de centres de technologies, à la création de petites entreprises (Hansen, 2002). L'idée derrière ce modèle collaboratif entreprise-localité est de miser sur les atouts de la région afin de modifier le tissu industriel et redémarrer la capacité du marché de l'emploi local.

### **1.3.2.1 La création de petites et moyennes entreprises**

Le soutien à la création de petites et moyennes entreprises peut être un moyen efficace permettant de contrer la perte d'expertise d'une région et de favoriser un retour en emploi et une indépendance salariale (Rogovski, 2005 ; Auer, 2001). Lors d'un démarrage d'entreprise, le financement et la gestion peuvent

contraindre certaines personnes à abandonner leur projet. Conséquemment, il est souhaitable de créer une équipe de travail pour la promotion et le soutien à la création de petites et moyennes entreprises au sein de la communauté (Hansen, 2002). Cette équipe composée de membres de la gestion (RH, finance, marketing, etc.), de personnes clés de la communauté et de représentants des salariés peuvent favoriser la création de PME (Rogovski, 2005), et notamment :

- Aider les travailleurs licenciés à identifier les opportunités et préparer un plan d'affaires ;
- Soutenir les travailleurs en développant les habiletés nécessaires ;
- Fournir des ressources financières et des recommandations quant aux aspects financiers du projet ;
- Fournir un support administratif et juridique.

Afin de faciliter le succès de ces dernières mesures, la municipalité et le gouvernement ont aussi un rôle de catalyseur à jouer. La mise en place de ces entreprises peut être facilitée par une fiscalité appropriée, des attributions de crédits, une formation à la gestion et une réglementation qui encourage les travailleurs licenciés à démarrer leur propre entreprise (Evans-Klock, 1999 : 69). Selon Rogovsky (2005) une bonne relation travailleurs-employeurs s'avère un facteur extrêmement puissant de réussite tant économique que sociale lors des restructurations.

### **1.3.2.2 Le rachat de l'entreprise par les travailleurs ou la communauté**

Cette option vise davantage la responsabilité des travailleurs licenciés et de la communauté que l'entreprise elle-même. Elle permet une continuité économique dans la localité, afin d'éviter la dépendance envers l'État et la pauvreté. Elle demande des efforts et des ressources plus importantes mais demeure une option intéressante qui permet à tous de reprendre leur place dans le monde du travail, et à la communauté de s'impliquer et de favoriser le développement économique. En ce sens, Hansen (2002) suggère de favoriser la reprise d'entreprises en crise par

les travailleurs de celles-ci. L'auteur donne en exemple l'Espagne qui a développé depuis les années 1970 un statut de coopérative permettant aux travailleurs de racheter leur entreprise menacée de fermeture. Plus de 100 000 emplois auraient ainsi été sauvés, et une loi de 1986 a réglementé ce modèle d'entreprise. Des accords sont établis entre les parties-prenantes et un accord de transfert de propriété peut être signé (Hansen, 2002).

Le rachat par les travailleurs de leur usine semble être une solution intéressante pour plusieurs communautés mono-industrielles. Plusieurs exemples sont apparus au cours des dernières années dont le rachat par les travailleurs de l'usine Temlam<sup>59</sup> à Ville-Marie au Témiscamingue où le syndicat a lancé l'initiative de garder l'usine en permettant aux travailleurs, en collaboration avec des partenaires économiques, de racheter les installations afin de continuer à produire sous la forme d'une coopérative. Dans cet exemple, les travailleurs ont conservé la convention collective mais avec des concessions majeures.

Ces mesures permettent d'éviter que les localités ne tombent en dépression et témoignent d'un succès non négligeable. Selon Evans-Klock (1999), les raisons de ce succès sont que les propriétaires n'exigent pas le même rendement que ne le faisait la société mère.

### **1.3.2.3 L'aide au développement local**

Aux États-Unis, en 1987, Chrysler achète American Motors y compris une usine à Kenosha, Wisconsin, une ville de 72,000 habitants à l'époque. Cette usine employait plus de 6,500 travailleurs. McMahon (1999) rapporte qu'en 1988, Chrysler a choqué les citoyens de Kenosha en annonçant abruptement la fermeture

---

<sup>59</sup>Se référer au site Internet de Radio-Canada du 29 novembre 2010, [en ligne] : <http://www.radio-canada.ca/regions/abitiibi/2010/11/29/002-ville-marie-lvl-templam.shtml>, dernière consultation le 18 janvier 2013.

de l'usine. Chrysler avait promis de demeurer dans la région pour une période d'au-moins cinq ans. En premier lieu, Chrysler n'a offert qu'un ensemble minimal de bénéfices aux salariés. Toutefois, une très forte réaction de la population et l'implication du Gouverneur de l'État se sont reflétées dans les médias. Cette opprobre publique a eu un effet sur Chrysler qui a, finalement, offert une assistance sociale et financière importante. Chrysler a assigné Thomas Foley, un employé exécutif en planification d'affaires, à la reconstruction du tissu économique de la région. Il a eu pour mandat de travailler pendant un an au développement de projets économiques dans la région de Kenosha. Des terrains et des édifices ont aussi été donnés à la région afin de développer des établissements d'affaires. Selon McMahon (1999), il semble que cette initiative ait été un grand succès pour le développement économique de la région.

De plus, un peu plus près de nous, suite à la fermeture de la mine de cuivre de Murdochville en 2002 dans la région de la Gaspésie, Xstrata a donné un total de 150 millions de dollars à la communauté en dons de toutes sortes suite à une entente avec la ville. Par exemple, la compagnie a contribué aux coûts d'opération d'un nouvel édifice qui abrite un centre d'hébergement pour personnes âgées et une garderie, elle a aussi donné certains bâtiments de la compagnie qui servent maintenant de centre de recherche en énergie éolienne. Ces contributions permettent de créer et de maintenir un certain nombre d'emplois dans la région. Ces dons permettent à la ville de maintenir une certaine santé financière de même qu'une certaine qualité de vie pour les habitants. Plusieurs des employés spécialisés de la mine ont été répartis à travers les différents sites de Noranda (devenue Falconbridge Ltée en 2005 et acquise, la même année, par Xstrata Inc. dont le siège social est en Suisse).

En résumé, les mécanismes que nous venons de passer en revue tendent à devenir des pratiques de plus en plus courantes. « [C]e changement se fait dans un contexte où les licenciements n'apparaissent plus comme des événements isolés mais tendent à devenir permanents » Gazier (2005 : 140) et constituent désormais

une part intégrale des opérations de l'entreprise (Carabelli et Tronti, 1999 : 4). Le licenciement collectif s'insère dans une logique financière de réduction à court terme des coûts, tant pour l'entreprise en difficulté que celle en bonne santé financière et ce, particulièrement pour les entreprises publiques dont le prix des actions fluctue au gré des marchés financiers. Selon Carabelli et Tronti (1999), de cette situation découle l'exigence d'une articulation des mesures accompagnant les restructurations avec les dispositifs politiques d'encadrement du marché du travail qui se trouve de plus en plus soumis aux impératifs de la flexibilité. Tout ceci entraîne, selon Gazier (2005), une tendance à la judiciarisation dans la plupart des pays européens, c'est-à-dire à la mise en place de procédures complexes d'encadrement des licenciements collectifs (Gazier, 2005)<sup>60</sup>. Toutes ces actions cherchent, dans une mesure plus ou moins différente, à limiter les conséquences des licenciements par « une posture proactive associant l'ensemble des acteurs concernés » (Gazier, 2005 : 140).

En fait, la logique veut que la réduction de personnel soit le moyen le plus rapide afin de réduire les dépenses et ainsi augmenter la valeur de l'entreprise ou encore afin de montrer aux actionnaires une démarche sérieuse vers le rétablissement financier et un contrôle des coûts. À ce point-ci, il n'existe aucune « obligation » pour une entreprise de « ne pas » licencier, en autant qu'elle respecte les lois en vigueur. Ceci-dit, à ce propos, le discours des dirigeants de grandes entreprises varient. Certains appuient une approche plus morale et rejette l'idée des licenciements « préventifs » dont Barry Diller, Chef de la direction de IAC Interactive :

« The idea of a company that's earning money, not losing money, that's not, let's say, 'industrially endangered', to have just cutbacks so they can earn another \$12 million or \$20 million or \$40 million in a year where no one's counting is really a

---

<sup>60</sup> Gazier (2005) fait référence à l'étude publiée par Bernard Bruhnes Consultants 2002 présentée dans Chassard et al. 2002a : *Licenciements collectifs pour motifs économiques : comment font nos partenaires ?* ainsi que dans Chassard et al. (2002b): *Premières Synthèses*, DARES, no 35.3, août.

horrible act when you think about it on every level, first of all, it's certainly not necessary. it's doing it at the worst time. It's throwing people out to a larger, what is inevitably a larger, unemployment heap for frankly no good reason. »<sup>61</sup>

Ceci soulève des questions par rapport aux obligations des chefs de la direction face à la poursuite du profit et à leurs responsabilités face à la création d'une cohorte de sans emploi et à la croissance du taux de chômage créant un poids financier sur la société. La poursuite diligente du profit - à l'intérieur des limites de la loi et de la moralité. À défaut d'avoir en ce moment au Québec une « obligation » juridique ou même morale de ne pas licencier massivement surtout lorsque l'entreprise est en bonne santé financière, il existe un vaste éventail de principes de bonne gouvernance à travers des outils de RSE que nous verrons dans les sections suivantes.

Paraphrasant Robert Castel, Bruggeman (2005 : 217) mentionne que « dans une société salariale, les licenciements économiques constituent une figure emblématique de l'insécurité sociale. Ils constituent aussi un événement brutal et violent pour les salariés ». Selon McMahon 1999, « [T]he more a company can incorporate these factors into its termination package, the better its application of fairness and its image as an ethical and socially responsible corporation will be » (107). En fait, pour Castel (1998 : 24), le lien social est menacé par « l'hégémonie du marché ». La conjoncture actuelle pose la difficulté de trouver une « solution de rechange crédible » à la destruction des rapports collectifs de solidarité afin de « supporter des systèmes de régulations collectives capables d'affronter les dérégulations imposées par le marché » (1998 : 25). Or, afin de reconstruire des régulations collectives, Castel (1998) suggère de regarder d'un peu plus près les discours sur la citoyenneté sociale malgré les questions qui demeurent en suspens à son sujet. Le concept que l'on peut ici soulever est celui de « responsabilité

---

<sup>61</sup> Ben Klayman (2008). Diller to profitable companies : lay off the layoffs [extrait d'un discours de Barry Diller lors du Reuters Media Summit de 2008, laissant entendre qu'il avait un certain dégoût pour les chefs de direction d'entreprises rentables qui font monter le taux de chômage du pays]. <http://blogs.reuters.com/summits/2008/12/04/diller-to-profitable-companies-lay-off-the-layoffs/>, (consulté la dernière fois le 12 janvier 2013).

sociale ». C'est-à-dire que chacun, dans son interaction avec les autres, avec son environnement, doit répondre de ses actes mais aussi de ses choix.

#### **1.4 Des critères de licenciements collectifs responsables**

« Workers are not, however, like pieces of equipment. Labor is, after all a resource consisting of human beings, with all of the consequences that flow from that. »  
(Tamari, 1987: 129)

Lorsque l'on aborde le sujet des licenciements collectifs socialement responsables, la littérature se fait rare. Lorsque l'on discute du sujet autour d'une table, les propos se font parfois sarcastiques. Comment peut-on aborder le licenciement collectif sous l'angle de la RSE sans tomber dans un cadre purement prescriptif ou encore simplement descriptif ? Difficile d'entrer dans la RSE sans aborder ces deux aspects de la recherche à la fois. Le sujet de cette thèse met en exergue la liberté d'entreprise et le droit de propriété face à une norme éthique. Malheureusement, s'il s'avère difficile d'éviter ou d'empêcher les licenciements massifs pour des raisons juridiques ou d'affaires, pouvons-nous en minimiser les effets négatifs, est-ce que les entreprises tentent de le faire et si oui, pour quelle raison ? Nous avons répertorié dans la littérature des auteurs qui suggèrent des principes, des processus ou tout simplement des considérations à respecter lors d'un licenciement collectif.

Aujourd'hui, les activités de l'entreprise incluent presque inmanquablement des licenciements et ce, au nom de la survie de l'organisation ou au nom des prérogatives managériales. En ce sens, la rhétorique du milieu des affaires laisse souvent entendre que les restructurations sont inévitables et nécessaires à la survie de l'entreprise lors d'un ralentissement économique ou d'une fusion d'entreprises (Champlin et Knoedler, 1999). Le chercheur Van Buren (1999: 335) soulève un

aspect important pour notre recherche qui associe « affaires » et « éthique »: « There is no legal mandate to keep an unprofitable plant open, but there are a number of moral imprecations ». Sans passer d'un extrême à l'autre, un équilibre ou, tout au moins, certains principes ou mécanismes, peuvent être considérés et développés au sein des entreprises et des États afin de considérer davantage les conséquences négatives des licenciements collectifs -- vaut mieux prévenir que guérir. Selon Rogovski (2005), avant de prendre la décision de licencier, il est préférable, d'un point de vue éthique, de trouver des mesures alternatives lorsque cela s'avère possible et ce, en collaboration avec les employés, leur syndicat et la communauté. Or, une fois face à la décision de licencier, l'entreprise dispose de toute une gamme d'outils et d'approches possibles. Plusieurs auteurs s'entendent sur des principes de base qui permettent d'établir un processus de licenciement, autant que possible, minimisant les conséquences négatives sur l'individu et sur son environnement social et économique.

#### **1.4.1 Baser sa décision d'affaires sur des chiffres probants**

Rogovski (2005 : 15), dans une étude réalisée pour l'OIT, soulève quelques critères à respecter afin de procéder le plus éthiquement possible dans une telle situation. Tout d'abord, toute décision de diminution des effectifs devrait être prise sur la base d'une analyse financière et sociale à la fois qualitative et quantitative solide afin de disposer d'un maximum de données et d'information, avant de prendre une décision porteuse de conséquences pour les individus (Rogovski, 2005).

#### **1.4.2 L'attention portée à la famille et à l'environnement social du travailleur licencié**

Il n'existe aucune obligation pour l'employeur de minimiser les conséquences négatives de ses actions au-delà des exigences fixées par le droit et ce, tant en regard des travailleurs que de leur famille. Quant à l'environnement social et

économique, c'est-à-dire l'ensemble de la communauté dans laquelle s'insère l'entreprise, rien non plus n'oblige une entreprise à mettre en place des outils afin de minimiser les conséquences de la fermeture sur leurs sous-traitants, les commerces locaux, la ville ou la communauté rurale.<sup>62</sup> Ceci dit, fait intéressant, certaines entreprises posent toutefois des actions qui permettent de minimiser ces effets néfastes pour le travailleur, leur famille et parfois même pour la communauté locale.

La rhétorique du milieu des affaires nous amène à regarder d'un peu plus près le traitement accordé aux employés licenciés mais aussi à leur environnement immédiat, car ce traitement soulève plusieurs questions d'ordre éthique (Eby et Buch, 1998 ; Hopkins et Hopkins, 1999 ; Kieselbach et Mader, 2002). En ce sens, McCall (2002) et Pietry (2004) soulèvent l'importance d'accorder une attention particulière aux familles des employés licenciés et à leur communauté car ces parties externes seront nécessairement touchées par les licenciements soit d'un point de vue familial et(ou) économique. Selon Bruggeman (2005), lors d'une fermeture d'usine, la logique managériale met l'accent sur l'organisation des départs : « Les licenciements posent d'abord aux entreprises des problèmes de faisabilité qu'elles résolvent par des plans d'organisation des départs » (Bruggeman, 2005 : 216). Dans cette logique opérationnelle, la littérature montre qu'une approche holistique englobant un ensemble de facteurs doit être considérée. En ce sens, Garrett et Klonoski (1986) parlent de l'état de « dépendance » entre l'entreprise et la communauté dans laquelle elle opère. Le pouvoir est certes inégal, celui-ci allant plus souvent qu'autrement en faveur de l'entreprise et ce, particulièrement lorsque l'on parle de fermeture d'usine ou de relocalisation. Garrett et Klonoski soulèvent d'ailleurs la problématique des relocalisations et de l'utilisation des ressources naturelles d'une communauté pour

---

<sup>62</sup> Dans cette thèse, nous n'abordons pas le contexte de l'environnement « naturel » de l'entreprise. Il existe des lois précises tant au Québec qu'ailleurs au Canada relatives aux obligations de l'employeur au niveau de la réhabilitation et de la décontamination des terrains, entre autre : *Loi sur la qualité de l'environnement*, L.R.Q. c. Q-2.

lesquelles les entreprises minières, en particulier, devraient normalement verser des redevances au gouvernement mais ne le font pas toujours<sup>63</sup>, qui peuvent avoir un effet dramatique tant sur le présent que le futur de la communauté locale.

#### **1.4.3 Remettre un avis de licenciement comportant un délai raisonnable**

De plus, dans le cas d'un licenciement collectif, certains auteurs soulèvent qu'il est essentiel de remettre tout d'abord un avis de licenciement qui accorde aux travailleurs un délai raisonnable avant la terminaison de leur emploi (voir Eby et Buch, 1998 ; Addison et Portugal, 1987 ; Love et Torrence, 1989). Plus précisément, un avis écrit devrait être envoyé aux individus licenciés, préalablement au licenciement, afin de permettre aux employés de s'adapter psychologiquement à la situation et de développer des stratégies adéquates permettant de réduire le stress et de se préparer à la perte de salaire liée au licenciement, au lieu de tomber dans la dépression et la colère. Cette exigence éthique, essentielle, relève, pour la plupart des pays développés, de l'exigence juridique.

#### **1.4.4 Une communication ouverte**

La communication prend toute son importance dans la façon dont le licenciement est annoncé. En ce sens, les auteurs Hopkins et Hopkins (1999) mettent l'accent sur la communication spécifique à « l'annonce » même de licenciement. Ils proposent trois dimensions à considérer afin que l'annonce se fasse de manière

---

<sup>63</sup> Se référer au *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2008-2009, tome II* (2009). Site du Gouvernement du Québec [en ligne]. [http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr\\_publications/fr\\_rapport-annuel/fr\\_2008-2009-T2/fr\\_Rapport2008-2009-TII.pdf](http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr_publications/fr_rapport-annuel/fr_2008-2009-T2/fr_Rapport2008-2009-TII.pdf), 26 mai 2012. Ce rapport de 2009 du Vérificateur général du Québec révélait qu'entre 2002 et 2008, «14 entreprises n'ont versé aucun droit minier alors qu'elles cumulaient des valeurs brutes de production annuelle de 4,2 milliards. Quant aux autres entreprises, elles ont versé pour la même période 259 millions, soit 1,5 % de la valeur brute annuelle». Le Vérificateur général y faisait également état de plusieurs dizaines de terrains miniers laissés à l'abandon et dont la restauration est désormais laissée à la charge des contribuables québécois.

« éthique ». Tout d'abord, la *période de l'année où l'annonce de licenciement est faite (Timing)* s'avère importante. Même s'il n'existe aucun bon moment pour faire une annonce de fermeture ou de licenciement, une annonce juste avant Noël, par exemple, est qualifiée de particulièrement maladroite par Hopkins et Hopkins (1999). Ensuite, *la façon utilisée pour annoncer (Method)* le licenciement s'avère aussi importante selon ces auteurs. Les employés devraient apprendre la nouvelle d'une source intérieur et officielle, tel que le supérieur immédiat ou la direction et non par les médias ou autres sources externes ou non officielles. Actuellement, il n'y a rien dans la L.N.T. qui précise la manière dont l'annonce du licenciement collectif doit être faite. La seule obligation est l'affichage de cet avis dans un endroit visible et facilement accessible dans l'établissement concerné (voir article 84.0.6 de la L.N.T.)<sup>64</sup>. Toutefois, une annonce officielle devrait être faite avant l'affichage de cet avis.

La communication concerne aussi, selon Hopkins et Hopkins (1999), le contenu même de l'annonce de licenciement collectif. Elle devrait expliquer la raison du licenciement et toute information qui permet à l'employé de bien comprendre la situation. Sur ce point, Rogovski (2005) laisse entendre que le dialogue avec les travailleurs tout comme avec la communauté et les autres parties concernées, résultant d'une stratégie partagée, est un facteur de réduction des inconvénients liés à tout processus de licenciement collectif. Hopkins et Hopkins (1999) mentionnent que cet aspect de la communication soulève la question de la légitimité du licenciement. Conséquemment, *une explication détaillée et claire*<sup>65</sup> aurait un effet positif sur la perception des employés quant à la crédibilité du licenciement. Cette communication ouverte permettrait aussi de réduire la colère et le stress des employés qui perdent leur emploi (Latack et al. 1995 ; Eby et Buch, 1998). En fait, une communication ouverte avec les employés et leur syndicat est essentielle avant et pendant toute situation de fermeture ou de

---

<sup>64</sup> Voir la section 1.2.2.2. de cette thèse pour les normes législatives en vigueur au Québec.

<sup>65</sup> *Idem.*

licenciement collectif (Eby et Buch, 1998 ; Latack et Dozier, 1986 ; Newman, 1988).

#### **1.4.5 Le soutien institutionnel**

Le soutien institutionnel est un autre élément ou moyen d'action mentionné par plusieurs auteurs. Les services de support institutionnalisés sont les outils mis en place par l'entreprise afin de permettre aux licenciés de se retrouver un emploi. Ils permettraient, selon plusieurs auteurs, la mise en place d'un licenciement plus respectueux des normes sociales (Schlossberg et Leibowitz, 1980 ; Latack et Dozier, 1986 ; Buono et Bowditch, 1990 ; Pompa, 1992 ; Kozlowski et *al.*, 1993 ; Eby et Buch, 1998 ; ). Ce soutien institutionnel réfère à tous les outils qui peuvent être mis à la disposition des individus tels que les mesures d'accompagnement, le service de soutien à la recherche d'emploi, les services d'un psychologue, la formation, etc. Selon Latack et Kaufman (1988), ce soutien permettrait aux employés de traverser les difficultés psychologiques plus rapidement et il faciliterait la recherche active d'emploi. La mise en place d'un comité de reclassement, tel que prévu dans la loi, fait partie de ces services institutionnels. Par contre, le comité de reclassement n'est obligatoire que lorsque cinquante employés et plus sont affectés par le licenciement collectif<sup>66</sup>. La décision de former un comité de reclassement relève du Ministre du travail et une fois formé, ce comité relève de la gestion paritaire de l'employeur et des salariés.

De plus, il y a des situations où des licenciements de moins de cinquante employés ont pu bénéficier des avantages d'un tel comité mais cela relève du cas par cas et non de la *Loi*. Pour ce qui est de la problématique particulière des régions éloignées et(ou)mono-industrielles, l'efficacité des comités de

---

<sup>66</sup> Voir en ce sens l'article 84.0.15 (L.N.T.).

reclassement serait quelque chose à étudier de manière approfondie, cela ne relève toutefois pas de cette thèse<sup>67</sup>.

Dans ces contextes, la mobilisation des acteurs économiques locaux et régionaux peut y faire beaucoup dans le reclassement des travailleurs licenciés, nous n'avons qu'à penser à Drummondville<sup>68</sup> en 2004 où la mairie s'est engagée à mobiliser tous les acteurs économiques de la région afin de retrouver rapidement un emploi et d'éviter ainsi le chômage à long terme des travailleurs licenciés. Cette mobilisation a porté fruit mais peut s'avérer difficile dans les petites localités où les possibilités d'emplois se font rares.

D'un point de vue normatif, les critères dont nous venons de discuter rejoignent trois grands principes éthiques de licenciement collectif qu'une entreprise « doit » considérer. Ces grands principes ont été énoncés par Garrett et Klonoski en 1966 : la juste cause, l'équité procédurale et la minimisation des effets dommageables. Selon Garrett et Klonoski (1966, 1986), une entreprise qui respecte ces critères respecte une éthique de base de licenciement. Dans le cadre de cette thèse, c'est un des points que nous avons analysé avec le cas de Rio Tinto Alcan lors de la fermeture partielle de l'usine de Beauharnois.

### **1.5 Les critères éthiques de Garrett et Klonoski (1966, 1986)**

En 1966, Garrett et Klonoski présentaient trois critères éthiques de base à toute terminaison d'emploi. Les auteurs faisaient référence principalement à des licenciements individuels mais selon McMahon (1999), ces mêmes critères

---

<sup>67</sup> Le lecteur peut se référer à la thèse de Philippe Bergeron (2012).

<sup>68</sup> La mairesse de la ville de Drummondville, Francine Ruest-Jutras, a parrainé une campagne de mobilisation auprès de tous les partenaires socioéconomiques de la région, à la suite de l'abolition de 608 emplois à l'usine de textile Denim Swift, en novembre 2004. Cette campagne a permis de reclasser en peu de temps plus de 70 % des travailleurs licenciés. Se référer au magazine en ligne Jobboom, volume 6, numéro 6, juin 2005 : <http://carriere.jobboom.com/marche-travail/dossiers-chauds/2006/07/13/pf-1682583.html>, dernière consultation le 26 mai 2012.

peuvent s'appliquer à des licenciements collectifs pour fermetures d'entreprises. McMahon a d'ailleurs soulevé que l'important ce n'est pas le fait de fermer une usine le problème mais plutôt *comment* ont la ferme qui soulève davantage de questions éthiques. Les trois conditions afin de respecter une fin d'emploi juste et socialement responsable seraient : une juste cause, un processus équitable (équité procédurale) et des mesures d'atténuation des effets dommageables.

### **1.5.1 Juste cause**

De façon plus détaillée, une juste cause est reliée à la conduite des affaires de l'entreprise. À un niveau institutionnel, et non juridique, la juste cause est reliée à la mécanisation des unités de production, à la réduction de la production, à une diminution des effectifs dû à la compétition, à une réorganisation du travail et (ou) de la production ou encore, à une fusion ou acquisition. Comme le mentionne Garrett et Klonoski, ce concept peut sembler vague mais il inclut toutefois tous les facteurs pertinents à la bonne conduite des affaires de l'entreprise (Garrett et Klonoski, 1986 : 31). De plus, dans certains cas, la gestion elle-même doit être mise en cause : « It should be recognized that in some cases the need for massive layoffs results from management's failure to do its job or from its refusal to find means of removing the underlying causes » (1986 : 34).

L'employeur a l'obligation morale de donner aux employés licenciés la raison et les causes exactes de ce licenciement afin de leur permettre, si possible, de pouvoir juger de l'équité de la décision et du processus (Hopkins et Hopkins, 1999).

### **1.5.2 Équité procédurale**

Quant au processus fondé sur la justice procédurale (*due process*), il nécessite que la décision de licencier ou de fermer l'entreprise n'ait pas été faite de façon arbitraire, non raisonnable ou de manière capricieuse. De plus, cela signifie que la

ou les personne(s) puissent avoir des recours à leur disposition ou encore un forum afin d'exprimer leur point de vue. Selon Laventhal (1980), elle nécessite aussi qu'une règle de consistance ait été appliquée, c'est-à-dire que les procédures de licenciement se doivent d'être consistantes dans le temps et par rapport aux individus.

La justice procédurale (*due process*) est reliée aux réactions cognitive, affective et comportementale envers l'organisation (voir en ce sens Cohen-Charash & Spector, 2001 : 280). Elle renvoie aussi à la « perception d'équité » dans les processus de décision (Cohen-Charash & Spector, 2001 : 280). Elle permet donc de mettre en relief la perception des travailleurs de l'entreprise quant au degré d'équité dont fait preuve l'employeur. Dans le cas des licenciements collectifs, nous nous référons aux perceptions d'équité par rapport au processus de licenciement collectif, aux mécanismes implantés et à l'implication des différents acteurs dans la prise de décision.

### **1.5.3 Atténuation des effets dommageables**

Quant au critère d'atténuation des effets dommageables, il nécessite que l'employeur minimise, autant que possible, les effets négatifs de la perte d'emploi sur les employés et sur la société dans son ensemble. L'employeur doit offrir aux employés des mécanismes qui feront en sorte que les effets du licenciement soient minimisés autant que possible, la relocalisation dans une autre usine pouvant être acceptable pour plusieurs employés, ou, par ailleurs, une généreuse indemnité de départ (Hopkins et Hopkins, 1999) ou de l'aide afin de développer l'employabilité (Kieselbach et Mader, 2002).

Plus l'entreprise intégrera ces critères dans ses actions de fermeture et de licenciement, plus l'image corporative sera considérée éthique et responsable par les parties-prenantes (McMahon, 1999).

En résumé, les critères que nous venons de présenter, qu'il s'agisse de la justification de l'entreprise par rapport à sa décision de licencier, de l'attention portée aux familles des licenciés ou encore des critères éthiques de Garrett et Klonoski, toutes ces mesures permettent de dresser un cadre plus large d'analyse du licenciement responsable. Ces critères mis en application, en tout ou plus probablement en partie, permettent non pas de soutenir la légitimité de l'entreprise dans son action de licencier et (ou) de fermer une usine mais permet de favoriser une perception plus positive que négative de la part des licenciés et des parties-prenantes par rapport à cette entreprise.

Tous ces critères que nous avons extraits de la littérature (Garrett et Klonoski 1966, 1986 ; Eby et Buch, 1998 ; Champlin et Knoedler, 1999 ; Van Buren, 1999 ; Hopkins et Hopkins, 1999 ; Kieselbach et Mader, 2002 ; McCall, 2002 ; Pietry, 2004 ; Bruggeman, 2005; et Rogovski, 2005), mis ensemble, permettent de bâtir le cadre de ce que peut être un licenciement collectif fait de manière responsable.

## Chapitre 2: La responsabilité sociale de l'entreprise

« In fact if we are to sustain the prosperity of our companies and our society, business leaders are going to have to move beyond the walls of their institutions and truly learn to create community. »<sup>69</sup>

\_ Noel Purcell

Le désir de créer un changement social positif dans le monde n'est pas un phénomène nouveau. Les questions relatives à la nature, à l'étendue et aux conséquences des gestes posés par les organisations sont présentes sous diverses formes depuis des siècles (Cheney, Roper et May, 2007). Par contre, le système régulateur actuelle en matière sociale pose une nouvelle équation de responsabilité, avec pour prémices le renforcement du rôle dévolu au secteur privé et à la société civile. En ce sens, la responsabilité sociale souligne les rapports d'interdépendance des acteurs au-delà des relations d'intérêts et des idéologies<sup>70</sup>.

Aujourd'hui, les critiques envers le système économique émanent de toutes parts et particulièrement des sociétés mêmes qui l'ont développé. En ce qui concerne les associations de travailleurs, leurs protestations se dissipent depuis plusieurs années à travers leur besoin de conserver les emplois face à une menace constante de démenagement ou de fermeture. Cette situation problématique existe en parallèle à une importance accrue des mouvements sociaux et des ONG, principaux critiques du système capitaliste. Ces critiques ont pour cible dominante l'entreprise multinationale.

---

<sup>69</sup> Extrait du discours de Noel Purcell, Groupe General Manager, Stakeholder Communications pour Westpac Banking Corporation et membre de la Table Ronde de Caux, lors du 7<sup>ième</sup> Forum National des leaders d'affaires sur le développement durable qui a eu lieu en Australie en mai 2006.

<sup>70</sup> Se référer, entre autre, à la littérature sur les théories éthiques dont Freeman et Phillips (2002) ; Phillips et al. (2003) ; Kaku (1997) ; Melé (2002).

Comme le soulignent Svensson et Wood (2008), les journaux à travers le monde sont ponctuellement envahis par le nom d'entreprises et de leurs hauts dirigeants tombés sous la coupe de la loi (2008 : 303). Les exemples sont nombreux. Nous n'avons qu'à penser à Enron, WorldCom, Tyco International, Arthur Andersen, Qwest, Global Crossing, Parmalat, Barings Bank. Conséquemment, les mouvements contestataires nés en réaction à la mondialisation ont permis d'élargir les attentes sociales vis-à-vis des multinationales en manque de légitimité et ont contribué à la dénonciation des comportements irresponsables de l'entreprise multinationale.

Tout d'abord, il s'avère essentiel d'écartier toute confusion langagière et de préciser certains termes rattachés à cette étude. Dans le tableau VI ci-dessous, nous présentons ce que nous entendons par « morale », « éthique », « éthique des affaires » et « responsabilité sociale de l'entreprise ». Les termes se retouchent mais ne sont pas interchangeables. Nous nous référons à Crane et Matten (2004) pour les définitions de la morale, de l'éthique et de l'éthique des affaires. Quant au concept de RSE, l'OIT permet de définir la RSE d'une manière large et inclusive.

**Tableau VI : Définitions de termes généraux : de la morale à la RSE**

Morale	La morale peut se définir comme étant les normes, les valeurs et les croyances ancrées dans les processus sociaux, lesquels définissent ce qui est bien ou mal pour un individu ou pour une communauté. [notre traduction] Crane et Matten (2004)
Éthique	L'étude de la moralité et de l'application de la raison qui crée les règles et les principes déterminant de ce qui est bien ou mal pour une société ou un individu. [notre traduction] Crane et Matten (2004)
Éthique des affaires	L'éthique des affaires est l'étude des situations, des activités et des décisions d'affaires qui impliquent un choix entre ce qui est considéré bien ou mal. [notre traduction] Crane et Matten (2004)
Responsabilité sociale de l'entreprise	Selon l'OIT : « La responsabilité sociale des entreprises (RSE) traduit la façon dont les entreprises prennent en considération les effets de leurs activités sur la société et affirment leurs principes et leurs valeurs tant dans l'application de leur méthodes et procédés internes que dans leurs relations avec d'autres acteurs. La RSE est une initiative volontaire dont les entreprises sont le moteur et se rapporte à des activités dont on considère qu'elles vont plus loin que le simple respect de la loi. » <sup>71</sup>

Éthique et morale sont deux notions proches. Tandis que la tradition catholique parle de morale, la protestante préférera quant à elle de parler d'éthique. Aujourd'hui le terme « morale » semble être remplacé par celui d'éthique, plus

<sup>71</sup> Voir la définition sur le site Internet de l'OIT, [en ligne].  
<http://www.ilo.org/public/french/support/lib/resource/subject/csr.htm>, consulté le 19 janvier 2011.

moderne. Toujours est-il qu'une différence terminologique s'impose afin de comprendre les implications théoriques de ce que nous abordons dans cette thèse. Voyons maintenant de façon plus détaillée le principal concept de cette thèse, soit celui de *responsabilité sociale de l'entreprise*.

## 2.1 Vers une définition holistique de la responsabilité sociale

Que signifie « être socialement responsable » pour une entreprise ? Cette question, plusieurs ont tenté d'y répondre, chacun à sa manière et selon un contexte bien particulier. Les définitions sont nombreuses et diverses.

Dans les années 1950, nous trouvons les premiers écrits sur la responsabilité sociale (RS). Ils se référaient davantage à la notion de « responsabilité sociale » tout court, plutôt qu'à celle de « responsabilité sociale des entreprises » (RSE) ou de l'organisation, de la firme. En 1953, Howard R. Bowen publie un livre intitulé : *Social Responsibility of Businessman*. Ceci marque le début de la période moderne de la littérature sur le sujet. L'idée présentée par Bowen (1953) était que les quelques plus grandes entreprises étaient des centres vitaux de pouvoir et de prise de décisions et que les actions de ces firmes touchaient les citoyens. Bowen (1953) proposait la définition suivante de responsabilité sociale:

« It refers to the obligation of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society » (Bowen, 1953: p. 6).

Le contexte de l'après-guerre avait entraîné de nouvelles attentes envers les grandes entreprises. Il était désormais permis de penser que la grande entreprise devait fournir, au-delà des biens et services, des niveaux de vie plus élevés, le progrès économique et la sécurité, l'ordre, la justice et la liberté et le développement personnel des individus (Cheney, Roper et May, 2007: 4), rôles normalement attribués à l'État.

Quelques années plus tard, en 1960, Keith Davis s'impose dans le domaine et propose une compréhension de la RS tout aussi étendue que celle de Bowen. Selon Davis, la responsabilité sociale des entreprises concerne particulièrement les décisions et les actions prises pour des raisons qui vont, en partie, au-delà de l'intérêt purement économique ou technique de l'entreprise. La notion de responsabilité sociale implique, conséquemment, une obligation des *businessmen* envers la « communauté » quant au développement économique touchant le bien-être de la société, comme par exemple, le plein emploi (Davis, 1960: 70). En 1967, il écrivait: « *The substance of social responsibility arises from concern for the ethical consequences of one's acts as they might affect the interests of others* » (1967: 46). Il souligne que cette idée de responsabilité sociale existe dans la plupart des religions et des philosophies. Autrefois limité à une relation de personne à personne, le concept s'est aujourd'hui étendu aux actions institutionnelles et à leurs effets sur l'ensemble du système social. Selon Davis, si le gestionnaire pense en termes de système dans son entier, d'interrelation entre les éléments, entre les individus, il commence, à ce moment là, à traduire les valeurs sociétales en actions réelles et concrètes.

Dans les années 1970, nous trouvons une prolifération des définitions de la responsabilité sociale (de l'entreprise) mais aussi une transformation de la vision du concept de responsabilité sociale et un glissement vers ce que nous appelons aujourd'hui la « responsabilité sociale de l'entreprise » ou encore la « responsabilité sociétale de l'entreprise » selon la terminologie empruntée. L'emphase ne se fait désormais plus tant sur la « responsabilité » corporative que sur la « réponse » corporative (*corporate responsiveness*), c'est-à-dire, ce que l'entreprise peut faire afin d'améliorer le monde et non plus, essentiellement, assurer sa propre survie (Makeover, 1994). Cette transformation provient, entre autre, d'une réaction à la menace du gouvernement américain d'implanter une taxe supplémentaire sur les profits des industries, notamment l'industrie pétrolière (Cralle et Vibbert, 1983).

Harold Johnson propose une perspective plus vaste qui prend en compte de multiples intérêts. Il définit ce qu'il appelle un *conventional wisdom* de la façon suivante :

« A socially responsible firm is one whose managerial staff balances a multiplicity of interests. Instead of striving only for larger profits for its stockholders, a responsible enterprise also takes into account employees, suppliers, dealers, local communities, and the nation » (1971: 50).

Cette façon de voir la responsabilité sociale oriente le pas vers une approche des parties-prenantes (Carroll, 1999: 273).

En 1973, Keith Davis revient dans le débat et propose une définition de la RSE en s'appuyant sur les thèses de deux célèbres économistes de l'époque : Milton Friedman et Paul Samuelson. Pour Davis (1973), la RSE: « refers to the firm's consideration of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm (p. 312) ». En fait, pour Davis, l'entreprise n'est pas socialement responsable si elle se contente de ne répondre qu'au minimum requis par la loi. L'entreprise se doit d'évaluer les conséquences de ses prises de décisions sur le système social, en fait, *la responsabilité sociale commence là où la loi se termine*, voilà l'idée que Davis avait de la RSE en 1973.

Quelques années plus tard, Carroll (1979) propose un modèle de *corporate social performance*. Ce modèle implique une définition de la responsabilité sociale en quatre parties ou plus précisément en quatre types d'obligations : économiques, légales, éthiques et philanthropiques. La définition proposée par Carroll permet d'ajouter quelques composantes à la RSE, composantes qui vont au-delà de la rentabilité de l'entreprise et du respect de la loi (voir Tableau VII). Il suggère donc la définition suivante: « The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time » (Carroll, 1979, p. 500).

**Tableau VII : Les quatre composantes de la responsabilité sociale de Carroll (1979)**

Les responsabilités	Les attentes de la société	Quelques exemples
Économique	Requises	Être profitable et minimiser les coûts.
Légale	Requises	Obéir aux lois et aux règlements.
Éthique	Attendues	Fais ce qui est bon et juste.
Discrétionnaire (Philanthropique)	Désirées/ Attendues	Partager avec la communauté.

Dans sa définition, ce qu'il appelle les attentes « discrétionnaires », ce sont les actions volontaires, les activités philanthropiques que peut mettre en place une entreprise.

La fin des années 1970 a donc entraîné un changement dans la vision accordée à la RSE. Une nouvelle emphase est mise sur l'action politique, les affaires publiques, le lobbying et les relations publiques à travers une stratégie philanthropique et un marketing orienté vers une cause. Le terme « marketing » est employé par plusieurs auteurs dont Cheney, Roper et May (2007) et Salmon (2002).

Le glissement vers une vision alternative de la RSE se renforce dans les années 1980. Les thèmes de la *corporate social responsiveness*, *corporate social performance*, politiques publiques, éthique des affaires et théorie des parties-prenantes sont mis en valeur. L'intérêt se tourne désormais vers des concepts, des théories et des modèles alternatifs (Carroll (1999: 284). De plus, dans les années 1980, le concept d'éthique des affaires se développe et prend de l'ampleur. En ce sens, Epstein (1987) présente une définition qui relie « responsabilité sociale », « *responsiveness* » et éthique des affaires. Il définit la RSE de la façon suivante:

« *Corporate social responsibility* relates primarily to achieving outcomes from organizational decisions concerning specific issues or problems which (by some

normative standard) have beneficial rather than adverse effects on pertinent corporate stakeholders. The normative correctness of the products of corporate action have been the main focus of corporate social responsibility » (p. 104).

Quant aux années 1990, elles marquent un tournant dans l'histoire de la RSE. Le phénomène prend de l'importance sur le terrain, au sein des entreprises, des institutions publiques et de la recherche universitaire. Par contre, peu d'attention est portée au concept même (Carroll, 1999: 288). Durant cette période, dans son Livre Vert<sup>72</sup> déposé en 2001, la Commission européenne définissait la RSE comme étant :

« [L]'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. »

Plusieurs autres organisations internationales telles que l'OCDE, l'OIT et l'organisme privé le CAUX *Round Table* ont aussi présenté leur propre définition de la RSE. L'OIT présente la définition suivante de la responsabilité sociale des entreprises :

« La responsabilité sociale des entreprises (RSE) traduit la façon dont les entreprises prennent en considération les effets de leurs activités sur la société et affirment leurs principes et leurs valeurs tant dans l'application de leur méthodes et procédés internes que dans leurs relations avec d'autres acteurs. La RSE est une initiative volontaire dont les entreprises sont le moteur et se rapporte à des activités dont on considère qu'elles vont plus loin que le simple respect de la loi. »<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Livre Vert de la Commission européenne sur la responsabilité sociale des entreprises (2001) : « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* ». COM (2001)366. Ce document a été destiné, premièrement, à amorcer le débat sur le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et, deuxièmement, à définir les moyens de reconstruire un partenariat permettant l'élaboration d'un cadre européen pour la promotion du concept. [COM(2002)347].

<sup>73</sup> Voir la définition sur le site Internet de l'OIT, [en ligne].

<http://www.ilo.org/public/french/support/lib/resource/subject/csr.htm>, consulté le 15 septembre 2010.

Finalement, reprenant Robin et Reidenback (1987), Svensson et Wood (2008) mentionnent que certains auteurs suggèrent qu'il existerait un contrat social entre les organisations et la société dans laquelle elles opèrent. Ce contrat social serait basé sur le contrat implicite entre la société et l'entreprise qui donne aux entreprises le droit d'exister en retour d'une certaine implication (Moore, 1999 ; Hasnas, 1998). Or, selon Wood (1991), l'idée de base de la RSE est que le monde des affaires et la société sont interreliés et de ce fait, la société a des attentes envers ces entreprises (1991: 695).

Dans le tableau VIII ci-dessous, nous présentons différentes définitions de la responsabilité sociale des entreprises.

**Tableau VIII : Tableau-synthèse des définitions de la responsabilité sociale répertoriées dans la littérature consultée**

Auteurs	Définitions
Bowen (1953)	« It refers to the obligation of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society. »
Davis (1967)	« The substance of social responsibility arises from concern for the ethical consequences of one's acts as they might affect the interests of others. »
Johnson (1971)	« A socially responsible firm is one whose managerial staff balances a multiplicity of interests. Instead of striving only for larger profits for its stockholders, a responsible enterprise also takes into account employees, suppliers, dealers, local communities, and the nation.»
Davis (1973)	« refers to the firm's consideration of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm. It is the firm's obligation to evaluate in its decision-making process the effects of its decisions on the external social system in a manner that will accomplish social benefits along with the traditional economic gains which the firm seeks. It means that social responsibility begins where the law ends. A firm is not being socially responsible if it merely complies with the

	minimum requirements of the law, because this is what any good citizen would do. »
Carroll (1979)	« The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time. »
Epstein (1987)	« <i>Corporate social responsibility</i> relates primarily to achieving outcomes from organizational decisions concerning specific issues or problems which (by some normative standard) have beneficial rather than adverse effects on pertinent corporate stakeholders. The normative correctness of the products of corporate action have been the main focus of corporate social responsibility. »
Watts et al. (1998)	« Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well of the local community and society at large ».
Livre Vert de la Commission Européenne (2001)	« [L]’intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. »
Organisation internationale du travail (2006)	« La responsabilité sociale des entreprises (RSE) traduit la façon dont les entreprises prennent en considération les effets de leurs activités sur la société et affirment leurs principes et leurs valeurs tant dans l'application de leur méthodes et procédés internes que dans leurs relations avec d'autres acteurs. La RSE est une initiative volontaire dont les entreprises sont le moteur et se rapporte à des activités dont on considère qu'elles vont plus loin que le simple respect de la loi. »
Commission Européenne (2011)	« The Commission puts forward a new definition of CSR as “the responsibility of enterprises for their impacts on society”. Respect for applicable legislation, and for collective agreements between social partners, is a prerequisite for meeting that responsibility. To fully meet their corporate social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns into their

	business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders, with the aim of: – maximising the creation of shared value for their owners/shareholders and for their other stakeholders and society at large ; – identifying, preventing and mitigating their possible adverse impacts. »
--	---

En résumé, la terminologie de ces dernières années s'avère plus englobante et implicante pour les gestionnaires. Ceux-ci se voient désormais imputables par rapport à la société dans son ensemble. Nous voyons, entre autre, l'intégration des termes économique, social et environnemental mais aussi le fait que cette responsabilité sociale va au-delà de la « loi », comme le montre la définition de l'OIT. Finalement, cette terminologie intègre désormais les différents acteurs impliqués que l'on appelle les « parties-prenantes » dans sa définition.

La RSE réfère désormais à une prise de décision d'affaires liée aux valeurs de la société, au dépassement des normes juridiques. La RSE renvoie au respect des individus, de la communauté et de l'environnement. Elle peut se définir comme étant un ensemble de politiques, de pratiques et de programmes établis de façon plus ou moins volontaire et qui rencontrent ou excèdent les attentes que la société peut avoir en matières éthique, légale et commerciale. Elle implique aussi qu'une entreprise soit imputable pour ses actions qui affectent les gens, la communauté et l'environnement<sup>74</sup>. En ce sens, la définition fournie par la Commission Européenne en 2011 permet une compréhension plus large et inclusive de la RSE.

---

<sup>74</sup> Voir sur ce point Frederick et al, 1992.

## 2.2 Les principes de la « responsabilité sociale de l'entreprise »

« La terre et l'humanité sont en péril et nous en sommes tous responsables », Jacques Chirac<sup>75</sup>

L'objectif de cette section n'est pas d'entrer dans le débat juridique qui entoure le terme « responsabilité » mais plutôt de témoigner des quelques principes de base de la RSE qui ressortent de la littérature. Abordons tout d'abord la notion de « responsabilité » en tant que tel. Mulgan notait en 1991 que la responsabilité est étymologiquement et philosophiquement un concept social qui signifie « rendre des comptes » (*answerability*) (Mulgan, 1991). En ce sens, la notion de responsabilité comporte deux sens distincts. Elle désigne d'abord l'ethos qui guide l'action (*responsible*), puis l'action de rendre compte (*accountable*) à ceux qui sont concernés par le produit de l'action (Mulgan, 1991: 37-41). Quant aux définitions de la RSE que nous venons de voir, elles révèlent une complémentarité de principes tels que le volontarisme, l'engagement des parties-prenantes, la réponse corporative, le comportement proactif, auxquels il convient d'ajouter le concept d'imputabilité mentionné par Mulgan (1991) ainsi que par Shearer (2002) et plusieurs autres auteurs que nous verrons un peu plus loin dans la section sur les approches théoriques de la RSE. Donc, ces principes forment l'ossature de la RSE et établissent son fondement théorique (voir Tableau IX) :

---

<sup>75</sup> Discours au « Sommet mondial du développement durable », 2 septembre 2002, Johannesburg.

**Tableau IX : Principes de base de la RSE**

Volontarisme	Représente l'étendue du champ discrétionnaire d'une entreprise dans sa prise de décision face à l'absence de pressions législatives ou économiques, c'est-à-dire que l'entreprise choisit de mettre en place sur une base volontaire des mesures responsables qui ne sont pas requises par la loi (Brummer, 1991 ; Burke & Logsdon, 1996)
Engagement des parties-prenantes	Face au déclin de sa légitimité, une entreprise devrait désormais impliquer ses parties-prenantes afin d'effectuer une prise de décision intégrée et durable et d'élargir sa vision pour identifier tous les risques sociaux et environnementaux à l'intérieur de sa sphère d'influence (Kerr, Janda et Pitts, 2009).
Réponse corporative	Implique la capacité d'une entreprise de reconnaître et de répondre par des actions concrètes aux pressions sociales (Frederick et al, 1992).
Comportement proactif	Représente la mesure dans laquelle une entreprise réussit à anticiper et répondre aux tendances économiques, sociales, politiques, culturelles et environnementales émergentes (Brummer, 1991 ; Burke & Logsdon, 1996).
Imputabilité	L'entreprise est tenue responsable des conséquences de ses actions sur les parties-prenantes. Elle doit démontrer le caractère raisonnable de ses actions à la communauté à travers l'action de rendre compte (Shearer, 2002).

En fait, la responsabilité se réfère à des droits, des devoirs ou des obligations liées à un statut, une fonction ou un rôle social. Une fonction relie des moyens à un but et définit une utilité pour la société. La fonction première de l'entreprise privée est de produire des biens et services économiques (Capron et Quairel-Lanoizelée (2004). Son utilité varie selon le groupe social ou économique visé. En ce sens, pour l'investisseur, elle se définit plutôt en termes de profit et de dividende. Quant à l'employé, il valorise entre autres la sécurité d'emploi, les conditions de travail et

le niveau salarial. Les pouvoirs publics considèrent de leur côté les rentrées fiscales, le niveau d'emploi et la stimulation de l'activité économique locale. Ces diverses modalités d'utilité sociale de l'entreprise sont potentiellement contradictoires mais aussi complémentaires. Or, Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) nous rappellent qu'« être responsable » signifie assumer ses actes ainsi que les conséquences qui peuvent en découler, et éventuellement d'en répondre.

Outrepassant l'anthropomorphisme organisationnel, la responsabilité sociale de l'entreprise qualifie l'action de celle-ci à travers ses preneurs de décision. Elle est aussi dotée de la capacité de conjuguer la liberté de l'être et de l'action ainsi que le respect de valeurs socialement acceptables par la société et toutes les dimensions durables d'une société, c'est-à-dire environnementale, économique et sociale.

### **2.3 L'historique du débat**

Selon certains auteurs comme Cheney, Roper et May (2007), la responsabilité sociale des entreprises serait un concept né de l'industrialisation et amplifié par la mondialisation. Quant à Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), ils soulignent que la responsabilité sociale de l'entreprise trouverait son origine dans les préceptes religieux et moralisateurs qui donnèrent naissance au XIX<sup>e</sup> siècle au paternalisme d'entreprise. Ils soulignent, de plus, la différence entre l'approche anglo-saxonne qui vise plus particulièrement la réparation des dommages causés par les activités économiques et l'approche continentale européenne plus sensible à la prévention des risques. Nous voyons que les points de vue diffèrent sur l'origine du concept mais toujours est-il que l'idée même de « responsabilité sociale » n'est pas spécifique à l'époque contemporaine.

La question de base que nombre d'auteurs se sont posés est : une entreprise peut-elle, ou doit-elle être socialement ou moralement responsable ? Un auteur a

marqué l'histoire du débat sur la responsabilité sociale - Milton Friedman. En 1970, juste après une vague importante d'articles et de discours sur l'éthique des affaires des dirigeants des grandes corporations étatsunniennes<sup>76</sup>, il remet en question le rôle social que l'on tente d'imposer à l'entreprise. Selon Matten et Crane (2007: 43-44), l'argumentation de Friedman se base sur trois prémisses : 1) seul les humains ont une responsabilité morale face à leurs actions. Les entreprises sont composées d'individus et ce sont eux qui sont individuellement responsables, du point de vue morale, pour leurs actions ; 2) il est de la responsabilité des gestionnaires d'agir dans le seul intérêt des actionnaires. Leur rôle est de faire des profits car l'entreprise a été créée à cette fin ; 3) les thèmes et les sujets sociaux relèvent de la responsabilité de l'État et non des gestionnaires d'entreprises. Toutefois, Friedman (1970) ne remettait pas en cause les actions responsables et philanthropiques de l'entreprise. Il soulignait simplement que lorsque ses actions sont transportées à l'extérieur de l'entreprise même pour des raisons d'intérêts personnels, ce n'était pas de la RSE mais plus ou moins une maximisation des profits « under the cloak of social responsibility » (Matten et Crane, 2004 : 42).

De plus, pour plusieurs auteurs, l'entreprise n'a aucun motif d'agir de façon irresponsable. Conséquemment, il n'y a aucune raison pour qu'elle soit régulée par le gouvernement ou qu'elle subisse des pressions des mouvements activistes. Mintzberg, Quinn et Voyer (1995) soulignent cette position dans les termes suivants : « trust the corporation to the goodwill of its managers » (p.212). Par contre, depuis les années 1980, les grands scandales et les catastrophes humaines

---

<sup>76</sup> L'auteur Richard W. Wilcke, dans un article intitulé : « An Appropriate Ethical Model for Business and a Critique of Milton Friedman's Thesis » paru en 2004 dans *Independent Review*, soulève trois principales causes de cette émergence rapide et intense de l'éthique des affaires aux États-Unis au début des années 1970 : les propos de l'économiste de Harvard, John Kenneth Galbraith, qui soutient que les grandes corporations ont acquis un pouvoir tel que la société est désormais dépendante du bon vouloir et de l'éthique de leurs dirigeants corporatifs ; la croissance importante du mouvement environnemental conduit par Rachel Carson et répandu par son livre de 1962 « *Silent Spring* » dans lequel elle soulève la destruction de la faune par les produits chimiques, dont le DDT, répandus par les grandes entreprises biochimiques ; et finalement, sous l'administration Nixon, le scandale du Watergate ainsi que la flambée des prix de l'essence et des denrées alimentaires qui ont été imputés aux grandes corporations.

et environnementales ont été importantes. Le tableau X ci-dessous présente certains de ces désastres humains et environnementaux qui ont contribué et contribuent encore aujourd'hui à l'intérêt public pour la RSE.

**Tableau X : Quelques exemples des incidents humains et environnementaux ayant contribué au débat sur le RSE<sup>77</sup>**

1980-1995	Bhopal, Inde, émission de produits chimiques toxiques (1984)
	Chernobyl, Ukraine, explosion d'un réacteur nucléaire (1986)
	Sandoz, Suisse, incendie dans une usine de produits chimiques (1986)
	Exxon Valdez, fuite de pétrole d'un navire en Alaska (1989)
	Summitville Mine, Etats-Unis, drainage d'acide dans la rivière Alamosa (1992)
1995- 2000	Shell, Brent Spar, G.-B. et Nigère (1995)
	Aurul SA Mine, Roumanie (2000)

Nous pouvons ajouter à cela la dernière grande catastrophe environnementale de British Petroleum (BP) dans le golfe du Mexique suite à l'explosion de sa plateforme Deepwater Horizon en 2010. Sans nommer toutes les scandales financiers dont celui d'Enron en 2001<sup>78</sup> et de Vivendi Universal en 2002<sup>79</sup>. Ces événements causés soit par les comportements illégaux ou délinquants des entreprises ont amplifié la vague d'activisme pour un comportement socialement responsable. Les activités des grandes sociétés affectent parfois tant les sphères sociales, économiques qu'environnementales de la société, et la mondialisation des marchés et de la finance renforce les liens d'interdépendance entre les acteurs. La dernière crise financière de 2008 nous l'a d'ailleurs démontrée.

<sup>77</sup> Tiré et traduit de Natalya YAKOVLEVA (2005), p.21.

<sup>78</sup> Se référer au journal le Devoir du 29 juin 2002, [en ligne] : <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/4501/scandale-enron-trois-banquiers-britanniques-accuses-de-fraude>, dernière consultation le 18 janvier 2013.

<sup>79</sup> Se référer entre autre au site Internet de Larousse, [en ligne] : [http://www.larousse.fr/archives/journaux\\_annee/2003/39/vivendi\\_une\\_saga\\_de\\_1\\_annee](http://www.larousse.fr/archives/journaux_annee/2003/39/vivendi_une_saga_de_1_annee), dernière consultation le 18 janvier 2013.

Selon Matthews (1997), la mondialisation entraîne une reconfiguration de pouvoir entre l'État, le secteur privé et la société civile. Conséquemment, la « responsabilité sociale » est une réponse : 1) aux lacunes de la régulation centralisée, c'est-à-dire à une régulation mise en place essentiellement par l'État qui, pour différentes raisons, ne semble pas vouloir ou pouvoir intervenir dans certaines sphères économiques ou sociales déficitaires en termes de protection juridique (Merrien, 1998) et 2) à la réflexion critique quant à la finalité ultime de l'entreprise, -- la maximisation des profits et de l'avoir des actionnaires, selon la perspective de Friedman en 1970.

De plus, l'agenda de la responsabilité sociale des entreprises a été décrit comme : « un désir et une nécessité d'humaniser le processus de mondialisation ; de construire un pilier social et environnemental dans le temple mondial du commerce » [notre traduction] (McIntosh, Waddock et Kell, 2004 : 13). Dans la mouvance de la critique de la mondialisation, la fin des années 1970 voit l'élaboration de plusieurs instruments internationaux, non contraignants toutefois, à l'intention des gouvernements dont, entre autres, les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*<sup>80</sup>, élaborés en 1976 et la *Déclaration tripartite de l'OIT*<sup>81</sup> concernant les entreprises multinationales et la politique sociale de 1977. De plus, en 1992, le Sommet de Rio permet d'élargir la réflexion par l'adoption pour la toute première fois de la notion de *développement*

---

<sup>80</sup> « Les *Principes directeurs* sont des recommandations concernant une conduite responsable des affaires adressées par les gouvernements aux entreprises multinationales opérant dans ou depuis les 33 pays qui ont souscrit aux *Principes directeurs*. [...] Les *principes directeurs* ne sont ni un substitut, ni supérieurs au droit applicable. [...] Ils représentent des normes de conduite qui complètent le droit applicable et, ainsi, ne créent pas d'obligations contradictoires » (OCDE, 2000 : 6).

<sup>81</sup> Dans ce document, les principes énoncés « sont de portée universelle et sont destinés à guider les entreprises multinationales, les gouvernements, les employeurs et les travailleurs dans des domaines tels que l'emploi, la formation, les conditions de travail et de vie et les relations professionnelles. Ses dispositions s'appuient sur celles d'une série de conventions et de recommandations internationales du travail que les partenaires sociaux sont instamment priés d'avoir à l'esprit et d'appliquer dans toute la mesure du possible » (OIT, 2001 : v).

*durable* : permet la satisfaction des besoins économiques présents sans compromettre celle des générations futures<sup>82</sup>.

Quant à l'initiative des États de l'Amérique du Nord de créer une zone économique continentale par la libre circulation des produits et des services, elle a ouvert la porte à la création d'un espace décisionnel institutionnel de régulation sociale : *L'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail* (ANACT)<sup>83</sup> signé en 1993. Cet accord parallèle prend en charge la dimension sociale de l'intégration économique régionale et vise à faire respecter certains droits fondamentaux des travailleurs. Toutefois, selon Compa (1999), cet accord a essentiellement permis de créer des liens de solidarité transfrontaliers et de créer une charte implicite des travailleurs pour les trois pays.

De plus, lors du Sommet mondial pour le développement social de Copenhague en 1995 qui visait la lutte contre la précarisation sociale induite par la mondialisation, la Table Ronde de Caux<sup>84</sup> a présenté des principes directeurs, à l'intention des entreprises, basés sur les notions de « bien commun » et de « dignité humaine ». Ce regroupement de gens d'affaires et de chercheurs croit que le milieu des affaires a un rôle à jouer afin d'améliorer les conditions tant sociales qu'économiques des populations<sup>85</sup>. Pouvons-nous parler ici de privatisation de la mission de l'État ? La question est lancée. Ce regroupement reconnaît comme principe premier que la mission d'une entreprise dans la société est de créer de la richesse et des emplois. Finalement, nous ne pouvons passer

---

<sup>82</sup> Brundtland Commission (1988).

<sup>83</sup> Cet accord a été signé par les trois chefs d'état (Bill Clinton, Carlos Salinas de Gortari et Kim Campbell) et vise à encourager le maintien des législations du travail internes. Site de la Commission de coopération dans le domaine du travail, [en ligne]. <http://www.naalc.org/french/naalc.shtml>, consulté le 22 février 2009.

<sup>84</sup> La Table Ronde de Caux est un réseau international de leaders d'entreprise reconnus qui travaillent à promouvoir un capitalisme moral. La Table Ronde de Caux recommande l'implantation des Principes pour la conduite des affaires. Ils visent à permettre l'identification de valeurs communes et à concilier les valeurs divergentes, dégageant ainsi une conception commune de comportement pratique qui soit acceptable pour tous et respectée par tous.

<sup>85</sup> Extrait de la page d'introduction des principes pour la conduite des affaires. Se référer au site de la Table Ronde de Caux, [en ligne]. <http://www.cauxroundtable.org/principles.html>.

sous silence le livre vert de 2001 de la Commission européenne intitulé : *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Dont l'objectif est de « lancer un large débat sur la façon dont l'Union européenne pourrait promouvoir la responsabilité sociale des entreprises au niveau tant européen qu'international et, notamment, sur les moyens d'exploiter au mieux les expériences existantes, d'encourager le développement de pratiques novatrices, d'améliorer la transparence et de renforcer la fiabilité de l'évaluation et de la validation des diverses initiatives réalisées en Europe. »<sup>86</sup>

Comme nous pouvons le voir, ces fora internationaux sur la responsabilité sociale sont nombreux. Les sujets qui y sont discutés sont variés mais l'emploi y est une notion centrale. Malgré leur multiplication, ils ne semblent pas éviter les inégalités sociales (UNRISD, 2000 : vii). Conséquemment, « la conviction d'une harmonie naturelle entre le développement des sciences et des techniques, le progrès de la société et l'émancipation de l'individu s'effondre » (Salmon, 2002 : 165).

Depuis environ 1995, nous voyons donc apparaître une panoplie de mécanismes de gouvernance autorégulatoire (Beschorner et Müller, 2007), de dispositifs de mise en œuvre de la RSE ou, si l'on préfère, de « dispositifs destinés à construire la crédibilité des représentations de l'entreprise et à donner confiance aux parties-prenantes extérieures » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 : 150). Toutes ces initiatives ont tenté d'apporter des outils de réglementation en matière sociale afin d'encadrer, selon Salmon (2002), l'agir de certaines entreprises figées dans une idéologie néolibérale d'accumulation à tous prix de capital et de surproduction.

L'affirmation d'une intention éthique pose les acteurs en situation de responsabilité (Simon, 1993 : 111). Toutefois, cette affirmation éthique de l'entreprise constitue-t-elle une manifestation authentique de sa responsabilité

---

<sup>86</sup> Site d'Europa, [en ligne].[http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/employment\\_rights\\_and\\_work\\_organisation/n26039\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26039_fr.htm)

sociale ? En ce sens, certains auteurs, dont Jones (1996), ont soulevé la non viabilité du concept de responsabilité sociale. Selon Jones (1996):

« [S]ocial responsibility is not a viable concept either theoretically, empirically, or normatively... What is often termed socially responsible behaviour is nothing more than an intelligent business investment or the practice of effective public relations » (1996: 33).

Exercice de relations publiques ou non, il est un fait : les restructurations, les fusions acquisitions et les délocalisations pratiquées par la grande entreprise laissent des traces indéniables, les licenciements collectifs font grimper le taux de chômage et laissent, plus souvent qu'autrement, une cohorte de sans-emploi.

## **2.4 Les outils de responsabilité sociale**

Les solutions de droit privé à la régulation de l'activité économique prolifèrent depuis quelques années. Elles varient considérablement en nature et en caractère. Les outils de responsabilité sociale de l'entreprise émanent essentiellement du secteur privé -- de groupements d'entreprises ou d'associations professionnelles, d'instituts de recherche ou de consultants plus ou moins indépendants des entreprises et en particulier des ONG.

Au cœur des initiatives du secteur privé, la décision de communiquer un message sur son comportement social peut prendre différentes formes selon les objectifs poursuivis par l'entreprise et les cibles visées c'est-à-dire soit les investisseurs, les employés, les gestionnaires, les consommateurs, les membres d'une communauté locale, les gouvernements, les ONG ou les médias. À travers une littérature abondante sur le sujet, nous relevons plusieurs outils ou mécanismes volontaires de responsabilité sociale. Dans la classification de ces outils, nous sommes parties

de la typologie présentée en 2004 par la direction *Emploi, affaires sociales*<sup>87</sup> de la Communauté Européenne. Cette catégorisation des instruments de RSE a été adaptée aux besoins de cette thèse et comprend les groupes suivants : une gestion socialement responsable, une consommation responsable et les indices de responsabilité sociale. Nous mettons l'emphase sur les outils de RSE qui présentent un intérêt en relations industrielles ainsi que pour les enjeux liés aux licenciements collectifs et aux fermetures et face auxquels l'entreprise a un pouvoir d'action, c'est-à-dire soit qu'elle choisit d'y adhérer ou non.

#### **2.4.1 Une gestion socialement responsable**

Dans cette catégorie, nous retrouvons principalement les codes de conduites, les normes de gestion et à le compte rendu social (*social reporting*). Ces instruments aident les dirigeants d'une entreprise à intégrer à leurs processus d'affaires et leurs opérations des principes de comportement responsable. En ce sens, la littérature en relations industrielles se révèle d'un grand intérêt et généreuse en information. Dans cette catégorie, nous ajoutons aussi les accords d'entreprise transnationaux. Ce phénomène de plus en plus présent amène les entreprises et les syndicats à établir des lignes de conduite responsables par rapport à différentes sphères organisationnelles.

##### **2.4.1.1 Codes de conduite et principes directeurs**

Il existe différents types de codes de conduite dont principalement les codes de conduite internes à l'entreprise (ex. : le code de conduite mondiale de Rio Tinto), les codes sectoriels qui sont généralement mis en place par l'industrie (ex. : le code de conduite sur les diamants canadiens, le code de conduite de l'Association

---

<sup>87</sup> Cette direction de la Communauté européenne est aujourd'hui appelé : Emploi, affaires sociales et égalité des chances. Pour plus de détails sur cette direction, il faut consulter le site Internet suivant: [www.ec.europa.eu/social](http://www.ec.europa.eu/social) (consulté le 17 septembre 2010).

des Producteurs des Jouets d'Europe). Il existe aussi d'autres codes tels que la *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale* de l'OIT, les *Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales* de l'OCDE et les codes multipartites.

Le code de conduite interne, la charte éthique ou les principes d'affaires représentent diverses formes d'une même déclaration publique et discrétionnaire de l'entreprise. Ils traduisent la nécessité pour les entreprises de prendre en compte les conditions de travail et les droits fondamentaux des salariés sans oublier les conditions dans lesquelles leurs produits sont fabriqués et leurs services fournis, et de s'engager à respecter le cadre défini dans ce code tout au long du processus opérationnel (Igalens et Dehermann-Roy, 2004).

Les codes de conduite ont fait l'objet de plusieurs recherches en relations industrielles et dans le domaine des droits des travailleurs (voir entre autres Vallée *et al.*, 2003 ; Urminsky, 2001 ; Papadakis, 2010 ; Jenkins *et al.* 2002). Ils peuvent être définis comme un ensemble de principes qu'une entreprise met en place et auxquels elle accepte volontairement de se plier dans le cadre de ses activités (Forcese, 1997 : 15). Selon l'Organisation internationale des employeurs (OIE) (2009), ils sont aussi des instruments qui explicitent les valeurs et principes qui orientent l'activité et les relations de l'entreprise avec ses divers partenaires.

« A code of conduct is an operational statement of policy, values, or principle that guides a company's behaviour in relation to the development of its human resources, environmental management and interaction with customers, clients, governments and the communities in which the company operates (OIE, 1999: 3) ».

Les codes peuvent porter sur un large éventail de sujets tels que les pratiques commerciales, la déontologie et l'éthique des entreprises, les normes en matière environnementale mais aussi les conditions du travail et les droits des travailleurs (Diller, 1999). De plus, ils s'appliquent autant aux filiales des multinationales qu'à leurs sous-traitants (Diller, 1999). La valeur attribuée à ces codes par les

parties-prenantes dépend de leur crédibilité et de la transparence dont l'entreprise fait preuve par rapport à ceux-ci (Commission européenne, 2004c ; Diller, 1999). Malgré l'engagement de l'entreprise et un cadre de vérification interne et (ou) externe avec des parties-prenantes, ces codes, essentiellement volontaires, ne sont soutenus par aucune contrainte juridique ou outil de renforcement (Commission européenne, 2004c). De plus, lorsque l'on aborde le sujet des licenciements collectifs, ces outils ne semblent pas les plus appropriés. Malheureusement, les codes de conduite ne sont pas les outils privilégiés lorsque l'on parle de licenciement collectif. En effet, il semblerait, selon une étude menée par un groupe de chercheur du *Management and Corporate Citizenship Programme* de l'OIT en 2001, que seulement 12 pourcent des codes de conduite se réfèreraient à la sécurité d'emploi<sup>88</sup>. Dans ce pourcentage, 56 pour cent des codes ont été développé en partenariat avec des syndicats. Par conséquent, l'implication des syndicats dans l'élaboration de tels codes apparaît primordiale. De plus, ces codes ne se réfèrent pas directement aux fermetures ou aux licenciements collectifs mais plutôt à l'utilisation des contrats à court terme, c'est-à-dire de la sous-traitance.

Quant aux codes sectoriels, ils sont adoptés par un groupe d'entreprises du même secteur d'activité tels que le secteur des mines, du diamant ou encore des jouets. Ces codes varient significativement en termes de contenu de l'un à l'autre. Ils visent pour la plupart soit à assurer le respect d'une homologation comme c'est le cas pour le code de conduite sur les diamants canadiens ou encore à affirmer le respect de certaines normes internationales dont celles de l'OIT en matière de travail. Au niveau européen, il existe aussi une panoplie de mesures sectorielles (ex. : industrie du cuir, du vêtement, du bois, du sucre, etc.); nous n'entrons pas dans les détails de ces codes dans le cadre de cette thèse. Nous soulignons toutefois que certains de ces codes sectoriels mériteraient une attention

---

<sup>88</sup>Site de l'OIT, [en ligne]. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_142317.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_142317.pdf), consulté le 10 février 2011.

particulière dans le cadre d'un travail de recherche spécifique aux outils de la RSE, par exemple.

Les codes intergouvernementaux et internationaux proviennent de négociations entre des gouvernements et des organisations internationales. Ce ne sont pas les multinationales qui négocient les clauses de ces instruments donc leur application ne dépend nullement de l'endossement de ceux-ci par les entreprises. Le code de l'OIT, la *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale* de l'OIT, mentionnent que :

« [...] En raison de la souplesse que les entreprises multinationales peuvent avoir, elles devraient s'efforcer de jouer un rôle d'avant-garde dans la promotion de la sécurité de l'emploi, en particulier dans les pays où la cessation de leurs activités serait susceptible d'accroître le chômage à long terme.

Les entreprises multinationales qui envisagent d'apporter à leurs activités des modifications (y compris celles qu'occasionnent les fusions, rachats ou transferts de production) pouvant avoir des effets importants sur l'emploi devraient signaler suffisamment à l'avance ces modifications aux autorités gouvernementales appropriées et aux représentants des travailleurs qu'elles emploient, ainsi qu'à leurs organisations, afin que les répercussions puissent en être examinées en commun et qu'en soient atténuées le plus possible les conséquences défavorables. Cela est particulièrement important dans le cas de la fermeture d'une entité entraînant des congédiements ou des licenciements collectifs. » (OIT, 2002).

De façon très similaire, les principes de l'OCDE à l'intention des multinationales contiennent une directive rattachée aux fermetures et aux licenciements collectifs :

« Lorsqu'elles envisagent d'apporter à leurs opérations des changements susceptibles d'avoir des effets importants sur les moyens d'existence de leurs salariés, notamment en cas de fermeture d'une entité entraînant des licenciements collectifs, [elles doivent] en avertir dans un délai raisonnable les représentants de leurs salariés et, le cas échéant, les autorités nationales compétentes et coopérer avec ces représentants et autorités de façon à atténuer au maximum tout effet défavorable. Compte tenu des circonstances particulières dans chaque cas, il serait souhaitable que la direction en avertisse les intéressés avant que la décision définitive ne soit prise. D'autres moyens pourront être également utilisés pour que s'instaure une coopération constructive en vue d'atténuer les effets de telles décisions » (OCDE, 2008 : 21).

Selon Kerr, Janda et Pitts, les principes de l'OCDE constituent l'initiative volontaire la plus influente pour les transnationales (2009 : 447). Cet exemple de même que la Déclaration de principes tripartites de l'OIT, font ressortir certains critères importants lorsque l'on parle de licenciement collectif ou de fermeture. Ces critères sont l'implication des parties-prenantes, l'avertissement dans un délai raisonnable et l'atténuation des effets dommageables. Ces principes ou directives permettent l'établissement d'un cadre primaire d'analyse des fermetures selon des critères qualifiés de responsables. De plus, ces outils ne semblent pas être sans pouvoir coercitif. Le *Trade Unions Advisory Committee* (TUAC) à l'OCDE a noté que « [t]he strengthened implementation procedures adopted by signatories can be used to influence company compliance with the provisions of the Guidelines, including workers' rights protection. »<sup>89</sup> Chose très importante, les principes de l'OCDE contiennent des procédures d'implantation à travers lesquelles la responsabilité de leur application et de leur respect tombe sur les épaules des gouvernements et non sur une compagnie en tant que tel ce qui, selon le *Trade Unions Advisory Committee* (TUAC), en fait un instrument à part qui va au-delà d'un outil de relation publique par rapport aux codes de conduite unilatéraux<sup>90</sup>.

L'Organisation internationale du travail (OIT), organisme des Nations-Unies, a élaboré grâce à une représentation directe des gouvernements, des employeurs et des travailleurs, un éventail d'instruments « qui ont servi de base à beaucoup de législations du travail dans le monde et ont permis de développer des domaines clés du monde du travail »<sup>91</sup>. Ces outils couvrent les conditions de travail, la sécurité et la santé au travail, la sécurité sociale, la promotion de l'emploi, le développement des ressources humaines et les objectifs fondamentaux de la

---

<sup>89</sup> Trade Union Advisory Committee de l'OCDE (TUAC), *A User's Guide for Trade unionists to the OECD Guidelines for Multinational Enterprises* (TUAC: Paris, 2002), page 1. Disponible à l'adresse: [http://www.tuac.org/en/public/e-docs/00/00/00/67/document\\_doc.phtml](http://www.tuac.org/en/public/e-docs/00/00/00/67/document_doc.phtml) (consulté le 15 février 2011)

<sup>90</sup> *Idem*, page 1, consulté le 15 février 2011.

<sup>91</sup> Voir le site de l'OIT, [en ligne]. [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/press-releases/WCMS\\_104984/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/press-releases/WCMS_104984/lang--fr/index.htm), consulté le 10 février 2011.

liberté d'association et de la négociation collective, de l'abolition du travail forcé ainsi que du travail des enfants et de la non-discrimination. Parmi ces outils, nous retrouvons le *Pacte mondial (United Nations Global Compact)*. Le *Pacte mondial*, principale initiative mondiale d'entreprises citoyennes – qui regroupe des milliers de participants répartis dans plus de 130 pays –, a pour objectif premier de promouvoir la légitimité sociale des entreprises et des marchés. C'est une initiative stratégique visant les entreprises qui sont déterminées à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur dix principes universellement acceptés dans les domaines des droits de l'homme, du travail<sup>92</sup>, de l'environnement et de lutte contre la corruption. La phase opérationnelle du Pacte a été lancée au Siège de l'ONU à New York, le 26 juillet 2000. À travers ses principes liés au droit du travail, les entreprises sont requises de respecter, entre autre, les droits d'association et de négociation collective. Par rapport au contexte des licenciements, les membres de l'OIT ont élaboré pour leur part les documents internationaux suivants : la Convention sur le licenciement C158<sup>93</sup> et la Recommandation sur le licenciement R166<sup>94</sup>, qui établissent des règles intégrées régissant la cessation de la relation de travail à l'initiative de l'employeur. Elles consacrent notamment des dispositions quant aux licenciements pour motifs économiques, technologiques, structurels ou similaires en exigeant, en principe, de prévenir ou de limiter les licenciements et la minimisation des effets dommageables sur les employés. Le Canada n'est toutefois pas signataire de cette convention de l'OIT.<sup>95</sup>

---

<sup>92</sup> Les principes liés au droit du travail sont : Le respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ; l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ; l'abolition effective du travail des enfants ; et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. Ces principes sont à la base de la Déclaration de 1998 de l'OIT. Se référer à l'adresse : [http://www.unglobalcompact.org/Languages/french/dix\\_principes.html](http://www.unglobalcompact.org/Languages/french/dix_principes.html), consulté le 9 février 2011.

<sup>93</sup> Pour plus de détails sur la C158, voir le site de l'OIT, [en ligne].

<http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convdf.pl?C158>

<sup>94</sup> Pour plus de détails sur la R166, voir le site de l'OIT, [en ligne].

[http://training.itcilo.it/ils/foa/library/recommendations\\_fr/r166.htm](http://training.itcilo.it/ils/foa/library/recommendations_fr/r166.htm)

<sup>95</sup> Trente-cinq pays ont ratifié cette Convention dont plusieurs pays de l'OCDE dont l'Australie, l'Espagne, la Finlande, la France, la Suède, Turquie. Notons toutefois que la recommandation no 166 sur le licenciement a eu un impact important au Canada, en incitant le législateur fédéral à modifier le Code canadien du travail (C.c.t.) pour y inclure l'interdiction du congédiement injustifié (art. 240(1), C.c.t.).

Les initiatives de RSE sont en constant développement, en ce sens, en octobre 2011, la Commission européenne a présenté une nouvelle politique sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Elle soutient que, pour s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, les entreprises doivent « *engager, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base* »<sup>96</sup>. L'objectif de cette politique est à la fois de renforcer l'impact positif de l'activité des entreprises et d'en limiter et prévenir les effets négatifs.

Tous ces mécanismes visent l'intégration aux opérations quotidiennes des entreprises de principes socialement responsables à travers un cadre volontaire et non contraignant.

#### **2.4.1.2 Les normes de gestion**

Les normes de gestion sont, encore une fois, des outils internes pour les entreprises privées et d'autres organisations. Elles visent à intégrer les valeurs qui y sont propres dans les pratiques courantes de l'entreprise (Commission européenne, 2004c). Autrement dit, ces normes (ex. : environnement, santé et sécurité, normes du travail, qualité) comprennent un cadre de spécifications techniques, des procédures qu'une organisation utilise dans la gestion courante de ses activités. La certification est octroyée à un produit ou à un organisme qui se conforme à des critères donnés, et dont la conformité a été vérifiée.

Nous retrouvons sous cette catégorie les normes ISO mais lorsque l'on aborde le contexte des droits humains et du travail, la norme *SA 8000* semble être la plus opportune. Cette norme a été mise en place en 1998 par la *Social Accountability International* (SAI). Sa structure est similaire à celle qui régit les normes de

---

<sup>96</sup> Se référer au site Internet de la Commission Européenne, [en ligne]. [http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_fr.htm).

certification ISO. Ses principes reposent sur plusieurs conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), sur la *Convention des droits de l'enfant* des Nations Unies et sur la *Déclaration universelle des droits de l'homme*<sup>97</sup>. Selon Champion et Gendron (2003), cette norme vise à améliorer les conditions de travail et la qualité de vie des membres d'une communauté en faisant la promotion de normes socialement responsables et ce, supportées par un système de vérification indépendant et une politique de communication externe. Le processus de vérification est assuré par des tierces parties indépendantes.

L'objectif de SA8000 est donc de « fournir une norme reposant sur le droit du travail national et sur les normes internationales relatives aux droits de l'homme, qui protège et donne du pouvoir à l'ensemble du personnel se trouvant dans le périmètre de contrôle et d'influence d'une entreprise et fabriquant des produits ou fournissant des services pour cette entreprise, notamment le personnel employé par l'entreprise elle-même ainsi que par ses fournisseurs, ses sous-traitants et les sous-traitants de ses fournisseurs, ainsi que les travailleurs à domicile. »<sup>98</sup> En regard de cet objectif, les entreprises qui adhèrent à cette norme s'engagent à se conformer à ses exigences de responsabilité sociale. Ces exigences permettent à une entreprise « de développer, conserver et appliquer des politiques et procédures lui permettant de gérer les questions et problèmes qu'elle peut contrôler ou sur lesquels elle a une influence et de démontrer de manière crédible aux parties intéressées que les politiques, procédures et pratiques existantes de l'entreprise sont conformes aux exigences de la présente norme. »<sup>99</sup>

Dans le cadre de cette norme, l'entreprise s'engage donc non seulement à se conformer aux exigences de la norme mais aussi à communiquer régulièrement à

---

<sup>97</sup> Une liste des conventions et autres documents sur lesquels se base la norme SA 8000 est disponible sur le site du SAI, [en ligne]. <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.-ViewPage&PageID=937>, consulté le 15 février 2011.

<sup>98</sup> L'objectif de la norme Responsabilité Sociale 8000 se trouve dans le document suivant : *SA8000®:2008*, [en ligne]. [http://www.sa-intl.org/\\_data/n\\_0001/resources/live/2008StdFrench.pdf](http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/2008StdFrench.pdf), consulté le 15 février 2011. Se référer à la page 4 pour la citation.

<sup>99</sup> *Idem*, page 4.

toutes les parties intéressées des données et autres informations relatives à la conformité avec les exigences de la norme. L'entreprise doit faire la preuve de sa volonté de participer à des échanges avec l'ensemble des parties prenantes intéressées, y compris les travailleurs et les syndicats.

Le dernier né de ces outils est la norme ISO 26000, *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*<sup>100</sup>. Cette norme permet de mettre une emphase essentiellement sur la RSE. Par conséquent, à travers cette nouvelle norme, une nouvelle définition de la RSE se précise:

«L'expression responsabilité sociétale désigne la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui:

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société;
- prend en compte les attentes des parties prenantes;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en oeuvre dans ses relations ».<sup>101</sup>

Cette définition permet entre autre de clarifier l'importance du respect des lois et de la prise en compte des parties-prenantes. Deux éléments importants mais souvent absents dans la plupart des définitions que nous avons étudiées précédemment. En effet, elle met en relief l'importance de l'identification des parties prenantes pour l'organisation et le dialogue avec celles-ci. De plus, l'un des grands intérêts de cette norme c'est qu'elle émerge d'un consensus. Elle aura nécessité plusieurs années de négociation entre des représentants des gouvernements, des ONG, de l'industrie, des groupes de consommateurs et du

---

<sup>100</sup> Se référer à : [http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm?=&](http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm?=), consulté le 24 janvier 2013.

<sup>101</sup> Tiré de Turcotte et al. (2011). « Comprendre la responsabilité sociale de l'entreprise et AGIRD sur les bases de la norme ISO 26 000 ». Points de Repère 18, p. 14.

monde du travail et est destinée à toutes les organisations tant publiques que privées et de tous pays.

L'ISO 26000 donne des lignes directrices aux organisations pour opérer de manière socialement responsable et non une certification. Cette norme est divisée en sept sections, appelées « articles »<sup>102</sup> qui comprennent des principes (p.ex. : transparence, redevabilité) et des questions centrales en interrelation (p.ex.: gouvernance, droits de l'Homme, relations et conditions de travail, communautés et développement local). À chacune des questions centrales sont associés plusieurs domaines d'action que les organisations détermineront selon les priorités qu'elles auront identifiées.

En bref, parmi les sept questions centrales (ou lignes directrices) de l'ISO 26000, les aspects de la norme<sup>103</sup> présentant un intérêt particulier pour la problématique du licenciement collectif et de la fermeture d'usine sont particulièrement la question des **relations et conditions de travail (art. 6.4)** et celle de la **communauté et développement local (art. 6.8)**. Tout d'abord, la question des relations et conditions de travail (art. 6.4) englobe « Toutes les politiques et pratiques liées au travail réalisé au sein d'une organisation, par elle ou pour son compte y compris en cas de sous-traitance » (extrait de l'article 6.4.1.1) et englobe aussi les notions de transfert et de délocalisation de travailleurs; de cessation d'emploi<sup>104</sup>; de formation et de développement des compétences; de reconnaissance et de participation syndicale (extrait de l'article 6.4.1.1). En fait, une organisation responsable ne cherche pas à se soustraire aux obligations imposées par la loi sur le travail. Elle reconnaît aussi l'importance d'un travail stable pour l'employé et ne licencie pas ses employés de manière arbitraire, par exemples (extrait de l'article 6.4.3.2). Quant à la notion de dialogue social (article

<sup>102</sup> Se référer à : [http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm?=",](http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm?=) consulté le 24 janvier 2013.

<sup>103</sup> La référence aux articles de la norme est indiquée dans le texte.

<sup>104</sup> Ce point réfère aux Conventions 158 et 166 de l'OIT quand à la terminaison d'un emploi, [en ligne] : [www.ilo.org](http://www.ilo.org).

6.4.5), elle inclut tous les types de négociations, de consultation ou d'échange d'information entre les représentants des gouvernements, les représentants de l'employeur et des travailleurs sur des questions d'intérêts communs d'ordre économique et social (extrait de l'article 6.4.5.1). Dans un milieu syndiqué ce dialogue et ce partage d'information sont centraux entre autre lors de problèmes économiques. Le dialogue permet de trouver, à travers des compromis, des mesures alternatives aux licenciements ou des mesures d'adaptation qui répondent aux besoins des parties. Ensuite, en ce qui concerne la question de communautés et développement local (art. 6.8), la norme ISO 26000 indique plusieurs responsabilités que doit assumer une organisation responsable dont, par exemple, créer des emplois et favoriser le développement de compétences et créer de la richesse et des revenus. Ces éléments peuvent être interprétés et utilisés dans un contexte de licenciement collectif mais non exclusivement (extrait de l'article 6.8.1).

Finalement, ISO 26 000 ouvre la porte aux organisations afin de leur donner les outils pour leur permettre « de dépasser une attitude de simple conformité pour rechercher activement et sincèrement à faire plus et mieux : surpasser la législation, aller au-devant des besoins » (Turcotte et *al.*, 2011:18). En fait, cette norme va plus loin et « invite le dirigeant à revoir ses *a priori* sur certaines notions clés comme le travail (« qui n'est pas une marchandise »), le salaire, la sphère d'influence, la chaîne d'approvisionnement ou encore les relations entre l'organisation et l'État » (Turcotte et *al.*, 2011 : 19).

Il sera certes intéressant d'évaluer au cours des prochaines années l'impact ou non de ce nouvel outil sur les pratiques de licenciements collectifs et de fermetures que mettront en place les entreprises canadiennes et québécoises qui adhéreront à ces lignes directrices. Pour les autres, celles qui ne choisiront pas de mettre en pratique ces normes, il demeurera la législation et les autres outils de RSE.

### 2.4.1.3 Compte rendu social (social reporting)

Selon le rapport de la Commission européenne (2004c), les principales parties-prenantes des entreprises dont divers groupes sociaux et environnementaux ont demandé au cours des dernières années une plus grande transparence et imputabilité de la part des entreprises. Cette situation a créé une augmentation des demandes pour des comptes rendus sociaux couvrant différents domaines tels que l'environnement et la performance sociale. Les parties-prenantes exigent non seulement que les entreprises prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités mais aussi qu'elles les informent sur la façon dont elles performant dans ces domaines à travers un rapport d'évaluation déposé à période fixe (Commission européenne, 2004c). En ce sens, il existe plusieurs outils pertinents. Nous mentionnons principalement l'*Accountability 1000* (AA1000)<sup>105</sup> et le *Global Reporting Initiative* (GRI)<sup>106</sup>.

L'*Accountability 1000* a été lancé en 1999 par un consortium d'entreprises, d'acteurs de la société civile, d'universitaires et de fournisseurs de services dans le domaine de normes sociales (Kerr, Janda et Pitts, 2009). C'est une norme de responsabilité conçue pour améliorer la responsabilité et la performance des organisations à travers l'engagement des parties prenantes (Champion et Gendron, 2003). Cet outil impose aux entreprises l'obligation d'impliquer et d'intégrer les parties-prenantes dans leurs activités quotidiennes rattachées aux problématiques et aux préoccupations liées au développement durable. Pour Champion et Gendron (2003), le cadre de AA1000 aide les entreprises adhérentes à établir un processus systématique d'engagement des parties prenantes qui génère des indicateurs, des buts et des systèmes de communication nécessaires pour assurer l'efficacité de la performance globale de l'entreprise. Selon cette norme, une entreprise responsable s'appuiera sur les dispositions suivantes : « définir une stratégie basée sur une compréhension globale et équilibrée de ses

---

<sup>105</sup> Voir le site de Accountability AA1000, [en ligne]. <http://www.accountability.org>.

<sup>106</sup> Voir le site de Global Reporting Initiative, [en ligne]. <http://www.globalreporting.org>.

enjeux tangibles, des enjeux et préoccupations de ses parties prenantes et sur les réponses à y apporter ; définir des objectifs et des normes par rapport auxquels la stratégie et les performances associées peuvent être gérées et jugées ; communiquer des informations crédibles sur la stratégie, les objectifs, les normes et les performances à ceux qui fondent leurs actions et leurs décisions sur ces informations.»<sup>107</sup> Ses dispositions trouvent leur source dans les principes directeurs de l'*Accountability 1000* soit l'« inclusion » des parties prenantes, la « matérialité », c'est-à-dire la définition des enjeux les plus significatifs et, finalement, la « réactivité », c'est-à-dire la réaction de l'entreprise, ses décisions et ses actions face aux enjeux identifiés avec les parties prenantes<sup>108</sup>. Lorsque l'on aborde un sujet de thèse qui situe les parties-prenantes au centre du débat, d'une façon ou d'une autre cette norme d'*Accountability* peut s'avérer utile à toute analyse d'un comportement socialement responsable ou non-responsable d'une entreprise.

Quant au *Global Reporting Initiative* (GRI), il a été fondé en 1997. Le siège social est situé à Amsterdam aux Pays-Bas. Il se compose d'un réseau de parties-prenantes comprenant plusieurs milliers d'experts de plus d'une douzaine de pays. Il consiste « à mesurer la performance d'une organisation en matière de développement durable, à en communiquer les résultats puis à en rendre compte aux parties prenantes internes et externes.»<sup>109</sup> Ses lignes directrices établissent des principes et des indicateurs que les organisations, qui y adhèrent volontairement, utilisent afin de mesurer et de déclarer leur performance économique, environnementale et sociale. Le GRI comprend plusieurs catégories d'indicateurs dont certaines sont importantes pour le sujet de cette thèse, telles que

---

<sup>107</sup> Voir le document sur le site d'Accountability, [en ligne].

<http://www.accountability.org/images/content/3/4/345.pdf>, page 6, consulté le 11 février 2011.

<sup>108</sup> *Idem*, pages 11-14.

<sup>109</sup> Se référer à la page 3 du document sur le site de Global Reporting initiative, [en ligne].

[http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/C5E61A92-7CE0-403C-B9EC-7BABC182FDA8/2847/G3\\_FR\\_RG\\_Final\\_with\\_cover.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/C5E61A92-7CE0-403C-B9EC-7BABC182FDA8/2847/G3_FR_RG_Final_with_cover.pdf), consulté le 11 février 2011.

les catégories de performance sociale : (a) « *Société SO* »<sup>110</sup> ainsi que (b) « *Emploi, Relations sociales et travail décent LA* »<sup>111</sup>. La première catégorie inclut l'indicateur « *Communauté S01* » :

**SO1** *Nature, portée et efficacité de tout programme et pratique d'évaluation et de gestion des impacts des activités, à tout stade d'avancement, sur les communautés.*

Cet indicateur comprend les pratiques et les programmes d'évaluation et de gestion du retrait de l'entreprise de la communauté. Pour ce qui est de la deuxième catégorie mentionnée, elle est reliée à l'emploi et inclut quatorze indicateurs dont deux peuvent s'imbriquer dans le thème des licenciements collectifs :

**LA5** *Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective*

**LA11** *Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière.*

Selon Kerr, Janda et Pitts (2009), ces lignes directrices générales sont désormais devenues les normes standards *de facto* en compte rendu (*reporting*) sur la durabilité.

Le GRI et l'AA1000 fournissent donc un ensemble d'outils qui aident les organisations à gérer, mesurer et communiquer leurs performances sociales.

<sup>110</sup> Se référer au site de Global Reporting Initiative et au document suivant, [en ligne]. [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B52921DA-D802-406B-B067-4EA11CFED835/3879/G3\\_IP\\_Society.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B52921DA-D802-406B-B067-4EA11CFED835/3879/G3_IP_Society.pdf), consulté le 11 février 2011.

<sup>111</sup> Se référer au site de Global Reporting Initiative et au document suivant, [en ligne]. [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B52921DA-D802-406B-B067-4EA11CFED835/3880/G3\\_IP\\_Labor\\_Practices\\_Decent\\_Work.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B52921DA-D802-406B-B067-4EA11CFED835/3880/G3_IP_Labor_Practices_Decent_Work.pdf), consulté le 11 février 2011.

L'*Accountability* 1000 « fournit un processus rigoureux d'engagement des parties prenantes pour supporter le développement durable, alors que GRI fournit des directives globales applicable pour communiquer le développement durable qui accentue l'engagement des parties prenantes dans son développement et son contenu » (Champion et Gendron, 2003 : 19).

#### **2.4.2 Une consommation socialement responsable**

Au cours des dernières années apparaît toute une « industrie » du label social (ou de l'étiquette sociale). Selon la définition donnée par Champion et Gendron (2003 : 3-4), « les labels ou les étiquettes sont des signes visant à distinguer un produit ou un service sur la base de critères particuliers, qu'ils soient écologiques, biologiques ou sociaux. Ils sont fondés soit sur les qualités intrinsèques du produit soit sur le processus de fabrication ». Cette définition nous amène à distinguer plusieurs types d'étiquettes sociales. Les divers labels sociaux divergent notablement dans leur objectif et dans leur substance.

Certaines certifications en vue de l'octroi d'un label sont conçues à l'échelon national, d'autres traitent d'un sous-ensemble des partenaires de l'entreprise, d'autres encore se concentrent sur des thèmes spécifiques tels que la gestion et les procédures internes, les conditions de travail, les droits de l'homme ou encore les questions environnementales. De plus, ces outils contiennent des principes de transparence ainsi que de surveillance et de vérification internes et externes à l'entreprise. Les plus connus sont le *Fair Labor Association* (FLA), le *Worker Rights Consortium* (WRC), l'*Ethical Trading Initiative* (ETI), *Clean Clothes Campaign* (CCC) ou encore le *Worldwide Responsible Apparel Production* (WRAP).

Actuellement ces instruments sont principalement créés par les acteurs sociaux des pays occidentaux et visent à soutenir les travailleurs et les communautés des

pays en développement dont la production est exportée vers les pays industrialisés. Ces labels ne s'appliquent pas encore aux travailleurs des pays développés. Ceci dit, la législation et les cadres juridiques nationaux des pays développés permettent d'éviter les déraillements quant au non respect des droits humains avec un cadre juridique qui permet au travailleur d'exercer ces droits en cas d'abus. Toutefois, aucun système n'étant parfait, il y a toujours des abus possibles auxquels il faut remédier par un moyen ou un autre.

### 2.4.3 Des indices de performances sociales

Pour les entreprises, la légitimité sociale peut aussi passer par la possibilité de devenir une composante des indices de performances sociales. Les deux dernières décennies ont vu naître un nombre importants d'indices pour les investissements éthiques et la durabilité auxquels les entreprises inscrites en bourse ont accès, tels que le *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI)<sup>112</sup>, le *FTSE4Good*<sup>113</sup>, le *Domini 400 Social Index*, *Carbon Disclosure Leadership Index*<sup>114</sup> et le *Business in the Community Corporate Responsibility Index*<sup>115</sup>. Ces indices sont apparus tout d'abord en Europe, à la fin des années 1990. Les entreprises y figurant sont sélectionnées en fonction de certains critères économiques, environnementaux et

---

<sup>112</sup> Lancés en 1999, les Dow Jones Sustainability Indexes sont les premiers indices mondiaux de suivi des performances financières des entreprises leaders du monde tournées vers le développement durable. Basés sur la coopération des indices Dow Jones, STOXX Limited et SAM, ils fournissent aux gestionnaires d'actifs des repères afin de gérer les portefeuilles de durabilité.

<sup>113</sup> *FTSE Group* (FTSE) est un organisme au niveau mondial dans la création et la gestion de plus de 120 000 types d'actions, d'obligations et d'actifs alternatifs.

<sup>114</sup> Le Carbon Disclosure Leadership Index (CDLI) est un indice de classement qui s'applique aux entreprises qui répondent au questionnaire de l'investisseur CDP. Le Carbon Disclosure Project (CDP) a été lancé en 2000 afin de collecter et de distribuer une information de haute qualité afin de motiver les investisseurs, les entreprises et les gouvernements à agir afin de prévenir le danger des changements climatiques. Cet organisme est sans but lucratif.

<sup>115</sup> *Business in the Community CR Index* est un outil de gestion qui permet aux entreprises d'intégrer la RSE dans leurs pratiques d'affaires. Il est le plus important indice de référence volontaire relié à la RSE en Grande-Bretagne.

sociaux spécifiques rattachés à des indicateurs tels que les pratiques d'emploi, la philanthropie ou le compte rendu social (*social reporting*).

Des agences de notations telles que VIGEO<sup>116</sup>, SAM<sup>117</sup>, EIRIS<sup>118</sup> régissent ces indices et en déterminent les membres composants. Par contre, ces indices ne sont toutefois pas garants d'une approche socialement responsable de l'entreprise. Un coup d'œil rapide sur la liste des entreprises inscrites à ces indices peut laisser planer un doute dans l'esprit du lecteur averti quant au comportement responsable de certaines entreprises qui font la manchette des médias de secteurs controversés tels que le secteur aurifère, minier ou l'extraction pétrolière des sables bitumineux.

En résumé, les codes se construisent donc à la convergence de plusieurs écoles de pensée -l'éthique des affaires, la normalisation, les législations internationales du travail, les clauses sociales mais aussi les boycotts et toutes formes de pressions sociales. Au-delà de la dimension technique, on observe que le débat tourne autour de la régulation de l'orientation politique du travail (Brugvin : 2007).

Tous ces mécanismes, codes de conduite, normes sociales, labels sociaux ou encore les outils de compte rendu de l'action sociale tentent d'adresser les questions de la responsabilité des entreprises dans une perspective allant au-delà de la seule maximisation des profits. Ils permettent aux entreprises, selon Beschorner et Muller (2007), de promouvoir une société axée vers le bien commun. L'efficacité de ces normes tient toutefois à deux facteurs : la capacité à soulever la réflexion des acteurs et l'implication des différentes parties-prenantes en termes de dialogue dans l'identification des problèmes et l'implantation de solutions appropriées (Beschorner et Muller, 2007 : 13).

---

<sup>116</sup> Se référer au site de VIGEO, [en ligne]. <http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/>.

<sup>117</sup> Pour des détails sur SAM voir le site de SAM, [en ligne]. <http://www.sam-group.com/html/main.cfm>.

<sup>118</sup> Pour des détails sur EIRIS voir le site de EIRIS, [en ligne]. <http://www.eiris.org/>.

Au-delà de cela, Compa (2009) rappelle qu'une plateforme efficace et une fondation stable pour les droits des travailleurs s'appuient aussi sur des lois nationales fortes, appuyées par l'autorité gouvernementale, et des syndicats démocratiques forts au sein desquels les travailleurs peuvent améliorer leurs conditions à travers des mécanismes tels que la négociation collective (Compa, 2009 : 6).

## **2.5 Les motivations corporatives de la responsabilité sociale**

« During the past few years, corporate leaders have recognized that the success of their brands is tied to whether their business is conducted in a manner acceptable to those affected by it. In an effort to respond to the growing number of social and environmental concerns and to protect their brands, firms have adopted programs that reflect support for international norms and promote sustainability. »  
\_ World Bank (2003 : 1)

L'étendue de la responsabilité sociale, c'est-à-dire sa concrétisation au sein d'une entreprise, dépend largement de l'idéologie managériale en place (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). L'intégration de la RSE prend place à travers trois principales motivations : institutionnelle, morale ou instrumentale. Ces motivations se veulent non exclusives les unes des autres et dépendent du contexte de l'entreprise et de son environnement, des objectifs de la mise en place de tels instruments mais aussi de l'idéologie managériale, tel que mentionné par Capron et Quairel-Lanoizelée (2004).

### **2.5.1 Les motivations institutionnelles**

Les motivations institutionnelles proviennent principalement des pressions institutionnelles (BrØnn et Vidaver-Cohen, 2008), c'est-à-dire que l'entreprise

justifie ses engagements par des contraintes institutionnelles ou par la nécessité de s'adapter à l'évolution de son environnement (concurrentiel, réglementaire, etc.). Ces contraintes institutionnelles peuvent provenir de l'intolérance des consommateurs ou des parties-prenantes telles que la communauté locale, les employés, le gouvernement, des groupes sociaux face à des pratiques de mauvaise gouvernance face aux droits de la personne ou à l'environnement (BrØnn et Vidaver-Cohen, 2008).

Ces initiatives responsables obéissent à un souci qui se veut parfois instrumental ou parfois d'ordre moral mais elles découlent aussi des pressions exercées par les ONG, les syndicats et les investisseurs ou consommateurs attachés à certaines valeurs sociales. Or, l'activisme de la société civile contemporaine à l'égard de l'entreprise s'est considérablement élargi et diversifié lors de ces dernières décennies. La société civile occupe l'espace médian entre les secteurs privé et public d'une société démocratique. Elle se compose d'un enchevêtrement d'institutions et de groupes sociaux formés sur la base juridique de la liberté d'association, tels que les organisations non gouvernementales (ONG), les syndicats, les médias, les œuvres de bienfaisance ou les Églises (Fukuyama, 1997). L'atout stratégique principal de la société civile est celui de sa souplesse -- qualité qui a pour source la diversité d'origine, l'indépendance, le caractère interchangeable et la grande rapidité de mobilisation des individus et des groupes sociaux (Korten, 1995).

La société civile peut parfois manquer de cohésion ce qui complexifie toute action collective à grande échelle. Les multiples associations de la société civile ont néanmoins un poids politique croissant, tant sur le plan de leur nombre<sup>119</sup> que par l'effet d'amplification de leur influence obtenue par le biais des médias. Leur

---

<sup>119</sup> En 1995, on estimait à 29 000 le nombre d'ONG internationales. Ce chiffre a considérablement augmenté depuis lors. La progression du nombre d'ONG nationales est plus important encore, y compris dans les pays en développement. *The Economist*, 29.01.00 : 25.

pression sur le comportement du secteur privé définit une nouvelle forme de régulation sociale, une gouvernance civile (Murphy et Bendell, 1999) dans les cas où les gouvernements ne peuvent ou ne veulent agir. Marsden et Andriof (1998) mentionnent que : « All powerful organisations, including large companies, need effective countervailing power to keep them performing effectively for their own benefits as well as that of wider society » (1998: 348). L'outil principal d'influence sur le comportement des grandes firmes dont dispose la société civile, y compris les différentes ONG, est la « réputation » (Marsden et Andriof, 1998). Les campagnes qui dénoncent les mauvaises pratiques des multinationales sont présentes en nombre incalculable sur les différents supports électroniques populaires tel qu'Internet. Par ex., Shell, Wal-Mart, Gap, pour ne nommer que celles-là, font l'objet de plusieurs sites Internet de boycottage<sup>120</sup> et, par conséquent, des manchettes des médias. L'impact médiatique de ces campagnes est indéniable. Le cas de Nike<sup>121</sup> est un exemple important de ces campagnes de boycottage et de résultats possibles sur les façons de faire d'une entreprise. Quoiqu'il en soit, depuis plusieurs années, de nombreux partenariats entre ONG et entreprises multinationales voient le jour en matière de droits de la personne, de l'environnement, de la santé, du développement social ou de l'aide humanitaire<sup>122</sup>. Comme le souligne Buchholz (1996), une prise de conscience

---

<sup>120</sup> Selon Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), le boycott serait surtout un concept de la culture nordique ou anglo-saxonne. Selon les auteurs, en France, tous les boycotts ayant eu lieu ces dernières années se sont révélés des échecs (voir Danone et TotalFinaElf). De plus, ce genre d'action est parfois rejeté de par son impact possible sur l'emploi.

<sup>121</sup> Se référer entre autre au site de GlobalExchange à :

<http://www.globalexchange.org/campaigns/sweatshops/nike/chronology.html>. Le site présente une chronologie détaillée des événements qui ont amené Nike à modifier son approche par rapport aux droits des travailleurs.

<sup>122</sup> Greenpeace a signé une entente sur la forêt boréale avec les papetières canadiennes, [en ligne]. <http://www.greenpeace.org/canada/Global/canada/report/2010/5/FPAC/Entente-foret-boreale-Le-role-de-Greenpeace.pdf>. Au Canada, nous avons aussi le Protocole d'entente entre les membres de la coalition des organisations non gouvernementales (ONG) nationales/régionales de conservation et Pêches et Océans Canada, [en ligne]. <http://www.dfo-mpo.gc.ca/habitat/role/141/1413/partagrentpart/cngo-fra.htm>. De manière plus globale, le WWF a constitué des partenariats avec notamment Canon, Unilever et AEG. La section suisse d'Amnesty International s'est associée en 1998 à Body Shop pour une campagne de sensibilisation à l'occasion du 50<sup>e</sup> anniversaire de la Déclaration universelle des droits de l'homme.

collective a eu lieu du fait que la performance économique ne conduit pas nécessairement au bien-être de la société ni à son progrès social.

### **2.5.2 Les motivations morales**

Un deuxième motif relève du seul volontarisme. Les motifs d'ordre moral signifient que l'engagement ou les initiatives mises en place sont essentiellement volontaires et altruistes et sont fondées sur des valeurs d'ordre éthique et moral. L'idée derrière ces motifs se retrouve dans la notion anglaise de « give back to society »<sup>123</sup> ou encore « doing the right thing » (BrØnn et Vidaver-Cohen, 2008 : 95).

L'idée de faire du monde un endroit meilleur fait aussi son chemin tel que le soulèvent Van de Ven et Graafland (2006)<sup>124</sup>. Par contre, certains auteurs doutent de l'existence d'un tel altruisme pur. Ces derniers brouillent l'image sacro-sainte de l'entreprise et laissent entendre que les motifs sont plutôt d'ordre essentiellement stratégique (voir aussi Kotler et Lee, 2005).

### **2.5.3 Les motivations instrumentales**

Les motivations corporatives instrumentales signifient que les engagements sociaux sont effectués sur la base de raisons économiques et lucratives, fondées sur des choix stratégiques qui rencontrent une fonction purement utilitariste (voir Attarça et Jucquot, 2004). Cet utilitarisme peut se refléter à travers la croyance que l'engagement social fournira un avantage compétitif de type marketing à l'entreprise ou même, permettra le développement de certaines opportunités

---

<sup>123</sup> La notion de « give back to society » semble se rattacher aux écoles de pensée collectiviste et socialiste du XIXième siècle. L'origine exacte de l'expression n'a pu être retracée par l'auteur.

<sup>124</sup> Nous nous sommes référés à l'article suivant : « Strategic and moral motivation for corporate social responsibility » disponible sur le site Internet de MPRA, [en ligne].

[http://mpr.ub.uni-muenchen.de/20278/1/MPRA\\_paper\\_20278.pdf](http://mpr.ub.uni-muenchen.de/20278/1/MPRA_paper_20278.pdf), consulté le 6 octobre 2008 et le 20 avril 2010.

d'affaires (BrØnn et Vidaver-Cohen, 2008). L'effet positif que peut avoir cet engagement social sur la réputation d'une entreprise, peut, selon BrØnn et Vidaver-Cohen (2008), « be seen as a function of changes in the institutional environment » (2008 : 94). En plus d'être essentiel au maintien de leurs activités, l'engagement est devenu un critère de légitimité pour l'entreprise. Face à des choix stratégiques, comment l'entreprise peut-elle évaluer si la responsabilité sociale est économiquement rentable ? Plusieurs études réalisées depuis un quart de siècle concluent à une corrélation ambivalente entre les deux variables. La relation entre les deux variables dissimule trop de facteurs mal identifiés pour qu'émerge un lien causal limpide selon plusieurs auteurs<sup>125</sup>. Malgré tout, du point de vue de la rationalité économique, nous pouvons nous attendre à ce que les grandes entreprises mettent en place des initiatives socialement responsables seulement sous certaines conditions (McWilliams et Siegal, 2001). Ainsi, Jones et Haigh (2007) mentionnent que ce type de comportement interviendra seulement s'il permet de générer des profits. Pour leur part, citant Jensen et Meckling (1976), Jones et Haigh (2007) invoquent l'argument instrumental dans la mise en place de stratégies responsables :

« [I]f a firm's governance structure is functioning properly with respect to prioritising shareholder/owner interests [...], management should pursue only those CSR strategies/projects that are designed to enhance or protect the position of the firm across the multiple market and non-market environments it operates. The strategic nature of decisions taken by the firm cannot be expected to differ with respect to CSR » (Jones et Haigh, 2007: 61).

---

<sup>125</sup> Sur un total de 52 études consacrées entre 1974 et 2000 à la thématique, 33 concluent en une relation positive entre les performances sociale et économique, cinq aboutissent à une conclusion inverse, alors que 14 ne dégagent pas de tendance significative (Roman et al., 1999). Cette tendance concorde avec celle exprimée par Belkaoui & Karpik : « There is an overwhelming evidence that there is a positive relationship between being a 'good' business and commercial performance such as improved stock market performance, increased profits and long-term returns. » dans : Perks, 1993 : 82. De plus, dans une autre méta-analyse de 109 études portant sur la relation entre la RSE et la performance financière, Margolis et Walsh (2003) ont conclu que le lien entre ces deux variables n'était pas concluant parce qu'environ la moitié seulement des études révisées identifiait une relation positive entre la responsabilité sociale et la performance financière.

Les entreprises peuvent aussi réagir face à l'action de leurs concurrents en adoptant des stratégies socialement responsables par crainte d'une perte de légitimité aux yeux des parties-prenantes et par conséquent, financièrement (Jones et Haigh, 2007). La relation entre la performance économique et sociale de l'entreprise pose donc un problème complexe que la considération de quelques variables économiques et sociales ne saurait capturer intégralement. Dans cette perspective, les initiatives responsables de l'entreprise peuvent alors représenter un luxe financier que des petites ou des moyennes entreprises ne peuvent nécessairement se payer.

L'approche de la « valeur de l'actionnaire » (*shareholder value*) infirme la relation de causalité en se focalisant sur la rémunération à court terme de l'investisseur. Les pratiques responsables contribueraient à la réalisation de meilleurs résultats financiers. Vision et valeurs, connaissances et compétences, réseaux relationnels et réputation organisationnelle sont pour l'entreprise des facteurs de réussite économique de plus en plus reconnus empiriquement (voir Kanter, 1992, 1983 ; Nelson, 1998 ; Collins et Porras, 1994).

Finalement, toutes ces motivations contribuent à leur manière à l'engagement social des entreprises. Les avantages sont nombreux et poussent certaines entreprises à adopter davantage de pratiques responsables. Ces avantages sont variés. Par exemples, il y a la rétention du personnel clé (Fombrun et Shanley, 1990 ; Turban et Greening, 1997) ; l'effet positif sur l'image corporative (Smith et Stodghill, 1994), une meilleure évaluation des produits de la firme à travers l'évaluation positive de son image (Brown et Dacin, 1997) et l'effet positif sur la performance de l'entreprise : « At the most basic level, CSR programs have been shown to increase the customer's willingness to purchase the company's product » (Brown et Dacin, 1997 ; Sen et Bhattacharya, 2001).

Or, les initiatives sociales de l'entreprise concernent principalement l'engagement social et la philanthropie ainsi que le dialogue politique. Par contre, elles touchent

des thèmes aussi variés que la protection du milieu naturel, les droits de la personne et du travail, la gouvernance d'entreprise, la qualité et la sécurité des produits, l'éducation de base et la formation, la vie associative, sportive ou culturelle. Or, une des manifestations les plus remarquables de la prise en compte par les entreprises des enjeux sociaux est la multiplication des chartes éthiques, codes de conduite et outils de normalisation (Alpha, 2004). Ces dernières années, la terminologie s'est transformée, les sites Internet et les documents officiels des entreprises parlent davantage de développement durable ou de gouvernance (p. ex. : XStrata, Monsanto, Danone Canada, Bombardier, Cascades)<sup>126</sup> ou encore de citoyenneté corporative (p. ex. : 1FIRST Calgary Savings, Nortel, Imperial Oil, Toshiba Canada)<sup>127</sup> ou même employant tous ces termes à la fois (p. ex. Cisco, Enbridge)<sup>128</sup>! Le choix d'un programme regroupant une ou plusieurs de ces modalités d'action citoyenne s'effectue selon un schème élaboré par l'entreprise, affiné par la considération des sensibilités et des besoins locaux. Élément essentiel à considérer, tous ces incitatifs à l'émergence de stratégies socialement responsables au sein des entreprises varient selon la disponibilité des ressources humaines et financières présentes pour financer et administrer ces stratégies (Jones et Haigh, 2007). Par conséquent, l'engagement responsable de l'entreprise répond à une variété d'attentes et de pressions de toutes sortes pouvant provenir de groupes sociaux, de la société civile, des gouvernements ou autres, sur des considérations de nature politique, sociale, économique et (ou) morale. Alors que pour certains dirigeants d'entreprise, la RSE est vécue comme une nouvelle contrainte, pour d'autres, il s'agit d'une opportunité afin de créer une image corporative valorisante (Attarça et Jacquot, 2005). Selon plusieurs auteurs dont Smith et Nystan (2006), l'entreprise n'a rarement qu'une seule motivation. Elle aurait plutôt un ensemble de motivations. Par contre, des attentes sociales insatisfaites sont susceptibles de déclencher un activisme social fort. Toujours est-

---

<sup>126</sup> Sites Internet consultés en date du 20 janvier 2009.

<sup>127</sup> *Idem.*

<sup>128</sup> *Idem.*

il que, comme le soulève le Livre Vert<sup>129</sup> de la Commission Européenne, il est essentiel que les pouvoirs publics encouragent les entreprises à prendre leurs responsabilités sur le plan social. Il serait inconcevable de ne s'en remettre qu'au seul pouvoir des ONG pour inculquer des pratiques responsables aux multinationales déjà régies par les gouvernements dans les transactions quotidiennes.

Pour citer Andrew Stark (1993): « to be ethical as a business because it may increase your profits is to do so for entirely the wrong reason. The ethical business must be ethical because it wants to be ethical ». Berthoin (1992 : 31) rappelle aussi, et avec raison, que les attentes sociales d'hier sont les problèmes politiques d'aujourd'hui, les exigences légales de demain et les pressions sociales ou même les procès d'après-demain.

En résumé, la problématique du licenciement collectif se fait discrète dans la littérature sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Lorsque l'on aborde la fermeture d'usine, la principale question qui est soulevée en parallèle avec la notion de responsabilité sociale est celle de l'environnement, physique, externe. Pourtant, au-delà des conséquences environnementales, les restructurations et les fermetures d'entreprises impliquant les diminutions d'effectifs et les restructurations soulèvent aussi plusieurs grands enjeux éthiques de par leurs conséquences sur la société dans son ensemble (Eby et Buch, 1998). Ces conséquences vont bien au-delà des enjeux environnementaux. En fait, les conséquences sociales des fermetures d'usines peuvent se révéler parfois tragiques pour une région et pour les travailleurs, mais aussi parfois elles sont synonymes de renouvellement du tissu économique ou de redéfinition de carrière pour les individus. Paradoxe certain. Défi assuré pour les théories de la responsabilité sociale et de l'éthique des affaires.

---

<sup>129</sup> Op.cit. « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » (2001).

Dans le contexte actuel, la mondialisation implique, suivant une pluralité d'auteurs, une reconnaissance accrue de la RSE. Celle-ci implique une mixité de motivations et d'intérêts. Les initiatives sociales ne présentent pas toujours le caractère volontaire et discrétionnaire qu'on leur prête. Elles procèdent principalement de pressions et d'incitations sociales et(ou) politiques dans lesquelles la société civile joue un rôle majeur. Cela-dit, le partenariat de l'entreprise avec la société civile offre une incitation importante à l'action responsable. L'entreprise se prémunit ainsi de critiques lors de décisions stratégiques affectant négativement différentes parties-prenantes que l'on parle d'environnement ou de mises à pied massives. Elle adopte si elle le juge nécessaire des normes et d'autres mécanismes, internationaux ou privés, socialement responsables qui permettent au « marché » de décider de l'attribut à offrir à l'entreprise. Toutefois, ce marché envoie parfois des signaux mixtes. Il ne récompense ni ne sanctionne immédiatement le degré de responsabilité sociale de l'entreprise, car il valorise mal les facteurs intangibles comme la réputation de l'acteur. Il peut toutefois contribuer à la diffusion des meilleures pratiques socialement responsables ; en effet, par pur mimétisme ou par utilitarisme, une entreprise qui reconnaît les pratiques responsables, les intègre à ses opérations et réussit financièrement, devient un exemple à suivre.

La littérature est quasi muette sur les raisons qui peuvent pousser des entreprises à mettre en place des pratiques qui vont au-delà de la loi lors de licenciements collectifs et de fermetures. Il existe certes une littérature abondante, d'ordre général, sur les raisons d'agir de façon responsable ; par contre, la responsabilité sociale lors de fermeture d'usine est principalement abordée, comme nous l'avons mentionné précédemment, dans le cas environnemental ou des répercussions sur les « survivants ». Dans le cas de notre étude, nous cherchons à comprendre pourquoi une entreprise va au-delà de la loi et comment, et là, la littérature n'est pas très volubile.

En fait, la responsabilité ça se partage. Une entreprise est effectivement un collectif d'individus dont la productivité est aussi fonction de la satisfaction tirée du travail, particulièrement si celui-ci se fait au sein d'une entreprise socialement responsable. La RSE peut être vue comme une passerelle entre la performance économique et sociale. Conséquemment, par des actions socialement responsables, l'entreprise contemporaine peut simultanément maintenir ou augmenter ses performances économiques et démontrer sa responsabilité. Elle peut ainsi assurer une certaine durabilité économique et une certaine pérennité de son milieu social.

## 2.6 Les théories dominantes de la responsabilité sociale

« La morale sociale est à reconstruire. Cela passe par une rupture avec l'économisme triomphant et l'individualisme forcené de sociétés mues par l'excitation des désirs de consommation »  
\_ Dupin (2006)

La réflexion sur la responsabilité sociale de l'organisation s'inscrit entre deux concepts radicalement opposés. D'un côté, les théories économiques néo-classiques, qui reposent sur le postulat de l'efficacité des marchés, récusent toute idée de responsabilité sociale et considèrent toute finalité autre que le profit pour les actionnaires comme subversive (voir Friedman, 1971). De l'autre côté, les théories du courant moraliste éthique ou de l'éthique des affaires, affirment l'existence d'une responsabilité morale de l'entreprise à l'égard de la société et des générations futures et postulent que l'entreprise a, par nature, un statut d'agent moral capable d'agir de manière socialement responsable. Ceci-dit, l'entreprise n'a pas que des droits mais aussi des responsabilités. Ces responsabilités prennent diverses formes, elles peuvent être ou non structurées dans les lois, telles que les lois environnementales ou celles reliés au travail. D'ailleurs, l'entreprise

multinationale elle-même semble accepter ces responsabilités, pour les raisons qui lui sont propres, en s'impliquant dans diverses activités philanthropiques et en adhérant sur une base volontaire à des normes sociales ou environnementales internationales, des codes de conduite ou autres instruments internes de normalisation.

La RSE comporte non seulement un large éventail de théories mais aussi une prolifération d'approches qui peuvent expliquer le comportement d'une entreprise face à des actions de responsabilité sociale. Dans le cadre de cette thèse, nous cherchons à considérer les approches qui sont le plus souvent citées en relations industrielles et dans les études de gestion, afin d'en saisir l'essence et de faire ressortir la place des mécanismes socialement responsables lors des licenciements collectifs. De plus, la présentation des théories retenues fera également en sorte de montrer comment évoluent les théories en s'enrichissant des approches théoriques précédentes et comment leur évolution tend à tenir compte de l'ensemble des éléments qui influencent la mise en place de mécanismes de minimisation des coûts sociaux lors des licenciements collectifs.

Afin de présenter de façon analytique les théories retenues dans cette section de notre thèse, nous reprenons la typologie proposée par Garriga et Melé (2004). Les auteurs subdivisent les théories en quatre catégories que nous maintenons, à savoir les théories instrumentales, les théories politiques, les théories intégratives et les théories éthiques. Les forces et faiblesses de ces théories de même que notre positionnement par apport à ce groupe de théories sont présentés dans les sections qui suivent.

### **2.6.1 Les théories instrumentales**

Les théories instrumentales présentent l'idée que la RSE est un outil stratégique qui permet d'atteindre les objectifs économiques de l'entreprise. En ce sens, il est

possible de ranger la vision de la RSE de Friedman (1970) dans cette catégorie. Selon Friedman (1970): « the only one responsibility of business towards society is the maximisation of profits to the shareholders within the legal framework and the ethical custom of the country ». Garriga et Melé (2004) précise d'ailleurs que l'intérêt pour l'accroissement des profits ne va pas nécessairement à l'encontre des intérêts des autres parties-prenantes car l'un et l'autre peuvent aller de pair.

Les théories instrumentales (Tableau XI) peuvent être identifiées selon les objectifs économiques poursuivis, c'est-à-dire : la maximisation de l'avoir des actionnaires, mesuré selon le prix de l'action ; la stratégie des avantages compétitifs, lesquels visent le profit à long terme ; enfin, le marketing orienté vers une cause déterminée (Garriga et Melé, 2004). De façon détaillée, selon l'approche de la maximisation de l'avoir des actionnaires, tout investissement dans des demandes sociales qui permettent d'augmenter la valeur des actions pourrait être effectué. Quant aux stratégies des avantages compétitifs, elles mettent l'accent sur la façon d'allouer les ressources afin d'atteindre les objectifs sociaux à long-terme et de créer un avantage compétitif (Husted et Allen, 2000). Selon Porter et Kramer (2002), dans un contexte compétitif, l'investissement dans des activités philanthropiques peut être le seul moyen de développer un avantage compétitif tout en permettant de créer une valeur sociale importante.

Finalement, l'approche de marketing orienté vers une cause déterminée a été définie par Varadarajan et Menon, (1988 : 60) de la façon suivante : « the process of formulating and implementing marketing activities that are characterized by an offer from the firm to contribute a specified amount to a designated cause when customers engage in a revenue-providing exchanges that satisfy organizational and individual objectives ». L'objectif est conséquemment d'améliorer les ventes et les revenus de l'organisation de même que les relations avec les consommateurs en construisant sa marque de commerce à travers une dimension éthique ou

socialement responsable (Murray et Montanari, 1986 ; Varadarajan et Menon, 1988).

**Tableau XI : Théories instrumentales de la responsabilité sociale**

Types de théories	Approches	Courte description	Références clés
Théories instrumentales	Maximisation de l'avoir des actionnaires	Maximisation de la valeur à long-terme	Friedman (1970), Jensen (2000)
(l'emphase porte sur l'atteinte des objectifs économiques à travers les activités sociales)	Stratégies de l'avantage compétitif	Investissement social et philanthropique, en contexte compétitif, peut devenir un avantage compétitif	Porter et Karmar (2002), Hart et Litz (1996), Prahalad et Hammond (2002), Hart et Christensen (2002)
	Marketing relié à une cause déterminée	Les activités socialement altruistes sont utilisées à titre d'instrument de marketing	Varadarajan et Menon (1988), Murray et Montanari (1986)

Source : Adapté de Garriga et Melé (2004 : 63)

Selon ces théories, les actions de responsabilité sociale servent principalement les besoins financiers de l'entreprise. Cet objectif financier risque de créer des préjudices à d'autres parties-prenantes exclues des marges de profits comme par exemple les salariés qui se voit perdre leur emploi lors d'une restructuration afin de permettre à la valeur de l'action de reprendre sa croissance. Comme le mentionne Key (2010 : 364), les préjudices envers certaines parties-prenantes peuvent éventuellement se transformer en dommages envers les actionnaires particulièrement lorsque la réputation de l'entreprise se ternie à cause de ces préjudices.

## **2.6.2 Les théories politiques**

Ces théories mettent l'emphase sur les interactions entre le monde des affaires et la société de même que sur le pouvoir de l'entreprise et ses responsabilités inhérentes (Garriga et Melé, 2004). Deux principales théories (voir Tableau XII) ressortent de cette catégorie : le Constitutionnalisme corporatif et la Citoyenneté corporative (CC).

### **2.6.2.1 Le constitutionalisme corporatif**

Selon Garriga et Melé (2004), ce serait Davis (1960) qui, le premier, aurait exploré le rôle du pouvoir de l'entreprise dans la société et plus spécifiquement, son pouvoir social. L'introduction de ce nouvel élément a permis d'élargir notre conception de la responsabilité sociale de l'entreprise.

En tant qu'institution sociale, l'entreprise se doit d'utiliser son pouvoir de façon responsable (Garriga et Melé, 2004). Selon Davis, « social responsibilities of businessmen arise from the amount of social power that they have » (Davis, 1967: 48.) Toutefois, si l'entreprise n'utilise pas ce pouvoir ou si elle ne l'utilise pas dans le sens souhaité par la société, elle le perdra au détriment de groupes cibles, tel que le gouvernement, qui assumeront alors les responsabilités négligées par l'entreprise (Davis, 1967). Les limites du pouvoir fonctionnel de l'entreprise proviendraient des pressions exercées par les parties-prenantes. Ces pressions permettraient ainsi de restreindre le pouvoir organisationnel de l'entreprise (voir Davis, 1967). De plus, les pressions exercées permettraient (1) une redéfinition de la façon dont le pouvoir est utilisé par l'entreprise et (2) la protection des intérêts divers du pouvoir déraisonnable dont pourrait être pourvue cette même entreprise (Garriga et Melé, 2004). Cela dit, pour Davis (1960, 1967), il est essentiel, en fin de compte, qu'il y ait un équilibre entre le pouvoir social détenu par l'organisation et les responsabilités sociales qu'elle assume, ou plus exactement qu'elle devrait assumer, que celles-ci soient d'ordre social, environnemental ou économique.

### 2.6.2.2 La citoyenneté corporative (Corporate Citizenship)

« La gouvernance de la mondialisation doit être basée sur des valeurs universellement partagées et le respect des droits de l'homme. La mondialisation s'est développée dans un contexte de vide éthique où la réussite et l'échec sur les marchés ont eu tendance à devenir la norme ultime en matière de comportement et où l'important, c'est de s'imposer, ce qui affaiblit le tissu communautaire et social » (BIT, 2004 : 8).

La notion de « citoyenneté corporative » (CC) occupe une place de choix aujourd'hui dans les débats politiques et théoriques sur les rôles et responsabilités des entreprises. De grandes entreprises et des ONG de réputation internationale se réfèrent aussi à cette idée. La grande entreprise contemporaine doit inventer de nouvelles formes d'engagement social qui témoignent de sa responsabilité publique et de son insertion sociale tout en lui conférant une autonomie suffisante. Tel que soulevé par Van Luijk (2001) et repris par Matten, Crane et Chapple (2003), le milieu des affaires n'a jamais été très à l'aise avec les termes de « responsabilité » et d'« éthique des affaires ». Par contre, la « citoyenneté » réfère davantage à la place que peut prendre l'entreprise en tant que partie intégrante de la société. En ce sens, la dimension institutionnelle de l'entreprise facilite son interaction avec les groupes sociaux formellement organisés et intègre l'entreprise à une configuration d'acteurs contribuant à l'évolution de la société par leur faculté d'innovation et à travers leur interaction. Par conséquent, l'acteur corporatif se trouve nanti de droits et de libertés, mais aussi astreints à des « obligations » et des « responsabilités » comportementales. Wood (1991) développe l'idée d'une nécessaire quête de légitimité. Elle présente trois niveaux de la responsabilité sociale de l'entreprise (société, entreprise et gestionnaire). Les niveaux sociétal et institutionnel posent comme base la dépendance de l'entreprise

par rapport à la société. Selon Wood (1991), l'entreprise tire sa légitimité et son pouvoir de la société et, par conséquent, doit répondre aux attentes de la société si elle souhaite maintenir ses activités. En fait, la grande entreprise peine à satisfaire simultanément à la croissance des attentes sociales et des exigences compétitives. L'affirmation de sa citoyenneté constitue une réponse possible à ce défi, pour peu qu'elle ne se limite pas à quelques initiatives philanthropiques. L'entreprise fait ainsi preuve de son utilité organisationnelle et de sa légitimité institutionnelle -- de sa citoyenneté.

Le terme « citoyenneté corporative » (CC) en tant que concept normatif serait apparu au cours des années 1990 aux États-Unis pour s'étendre par la suite en Europe (Crane et Matten, 2004 ; Champion et Gendron, 2005 ; Valor, 2005). Selon Valor (2005), ce terme permet d'associer les activités de l'entreprise à une plus large imputabilité sociale (2005 : 193). Il met l'emphase sur l'idée que l'entreprise a des droits ainsi que des devoirs envers la société dans laquelle elle évolue. Waddock (2008) présente la définition suivante de la CC:

« [It] means developing mutually beneficial, interactive and trusting *relationships* between the company and its many stakeholders—employees, customers, communities, suppliers, governments, investors and even nongovernmental organisations (NGOs) and activists through the implementation of the company's strategies and operating practices. » (Waddock, 2008 : 3)

En d'autres termes, selon Waddock, « being a good corporate citizen means treating all of a company's stakeholders (and the natural environment) with dignity and respect, being aware of the company's impacts on stakeholders and working collaboratively with them when appropriate to achieve mutually desired results. » (2008 : 3). De plus, selon l'auteur, l'évaluation de la CC se base « on the perceived level of corporate responsibility a company exhibits, which inherently involves accountability to relevant stakeholders for one's actions, which stakeholders see in a company's actions, impacts and practices » (2008 : 3).

La CC est souvent confondue avec la RSE (p. ex. : Carroll, 1998 ; Magnan et *al.* 1999 ; Magnan et Ferrell, 2000, 2001). Par contre, certains auteurs mettent en évidence un corpus théorique spécifique à la CC. En général, la littérature présente trois différentes approches de la CC : une approche limitée, c'est-à-dire, associée principalement aux actions philanthropiques ou communautaires exercées par l'entreprise ; une approche équivalente à la RSE, c'est-à-dire que la CC est définie plus ou moins de la même façon que la RSE ; et finalement, une approche élargie, qui implique l'attribution d'un rôle politique étendu à l'entreprise dans la société (Crane et Matten, 2004 ; 2006 ; Matten, Crane et Chapple, 2003). C'est à cette troisième perspective que Crane et Matten (2004, 2006) ont choisi de développer davantage car elle semble offrir un cadre d'analyse plus complet de la réalité. Nous verrons pourquoi dans les prochains paragraphes.

La perspective élargie de la CC prend pour point de départ le concept même de « citoyenneté ». La compréhension que nous avons de celle-ci dans la plupart des pays démocratiques et industrialisés est basée sur une tradition libérale dans laquelle la citoyenneté est définie comme un ensemble de droits individuels (Faulk 2000 : 55-82). Reprenant la typologie de T. H. Marshall (1965) et s'appuyant sur la théorie politique, Crane et Matten (2004 ; 2005 ; 2006) présentent les trois catégories de droits qui, d'un point de vue théorique et non juridique, sont rattachés au concept de citoyenneté : - **les droits sociaux** : Ces droits permettent aux individus de participer librement à la vie de la société (par ex. : le droit à l'éducation, à des soins de santé) ; - **les droits civils** : visent à assurer la liberté contre les abus et l'ingérence de tierces parties (notamment le gouvernement), parmi les plus importants figurent les droits à la propriété, à s'engager dans le marché libre ou la liberté d'expression ; - **les droits politiques** : incluent le droit de vote ou le droit d'obtenir une position à l'intérieur de la fonction publique et, généralement parlant, permettent aux individus de prendre part au processus de formation de la volonté collective au-delà de leur propre sphère personnelle.

Crane et Matten (2004 ; 2995 ; 2006) précisent que l'acteur clé en mesure de régir l'octroi de ces droits est bel et bien « le gouvernement ». Ce gouvernement doit, par contre, protéger les droits des citoyens individuels (Crane et Matten, 2004 : 67).

À première vue, il semble difficile d'associer ces droits de citoyenneté à une société (*corporation*). En particulier parce qu'on ne peut attribuer des droits sociaux et politiques à une entité telle que l'entreprise. Wood et Logsdon (2001) suggèrent que l'entreprise entre dans ce portrait non pas parce qu'elle a droit à certains droits en tant que véritable citoyenne, mais plutôt parce que, en tant que puissant acteur public elle a la responsabilité de respecter les droits des véritables citoyens. Par conséquent, d'un point de vue juridique, l'entreprise ne possède pas ces droits, tel un citoyen. Elle agit plutôt en tant que fournisseur, catalyseur et canaliseur de ces droits des individus.

De plus, l'échec de certains gouvernements à assurer certaines des fonctions qui leurs sont traditionnellement attribuées, associé à la montée du pouvoir des grandes entreprises, a permis à celles-ci d'entrer dans la sphère de la « citoyenneté ». Par exemple, au niveau des droits sociaux, les programmes d'éducation locaux, le soutien aux sans-abris, la construction d'écoles, le soutien à différentes activités de bien-être de la communauté, etc. Au niveau des droits civils, la CC touche davantage les pays sous-développés ou en voie de développement comme par exemple, l'Afrique du Sud. L'on se réfèrera ici, par exemple, aux pressions exercées par General Motors, d'autres multinationales et plusieurs gouvernements afin de faire cesser l'apartheid.

Quant aux droits politiques, ils font référence aux droits et à la volonté des individus d'exercer des pressions et des actions revendicatives sur les entreprises plutôt que sur les gouvernements (Hertz 2001). Conséquemment, à travers les campagnes de boycottage, les protestations anti-multinationales et autres actions

sub-politiques, les citoyens individuels peuvent indirectement contribuer aux changements politiques et ce, en utilisant le levier du pouvoir ou de la vulnérabilité des grandes sociétés. Ils cherchent à attirer l'attention sur des sujets d'ordre politique (p. ex. : en attaquant McDonald sur le respect des droits des travailleurs). En ce sens, l'entreprise devient un canal à travers lequel les individus peuvent exercer leurs droits politiques par rapport au gouvernement (Crane et Matten, 2004). Cette conceptualisation de la CC est présentée par Crane et Matten (2004 : 69) :

**Rôle social de l'entreprise dans l'administration des droits de citoyenneté**

Droits sociaux des individus – l'entreprise agissant comme fournisseur

Droits civils des individus – l'entreprise agissant comme catalyseur

Droits politiques des individus – l'entreprise agissant comme canaliseur

En regard des droits sociaux, « the corporation basically either supplies or does not supply individuals with social services and hence largely takes on a providing role » (Crane et Matten, 2004: 69). Il en revient donc à l'entreprise de décider si elle fournit ou non un soutien social et si elle va dans ce sens, elle joue un rôle de « fournisseur » de services sociaux. Dans le cas des droits civils, « corporation either capacitate or constrain citizens' civil rights, and thus can be viewed as assuming more an enabling role » (Crane et Matten, 2004: 69). Ce rôle de catalyseur peut se concrétiser à travers des pressions sur les gouvernements locaux afin de modifier un comportement ou une législation qui ne respecte pas les attentes de la société. Dans le cas des droits politiques, comme nous venons de le mentionner, l'entreprise joue davantage un rôle indirect, un « *channelling role* », c'est-à-dire un rôle de canaliseur des efforts revendicatifs exercés par les individus sur un gouvernement. Elle exerce aussi une influence politique à travers le *lobbyisme*, le financement des partis politiques ou encore par son alliance avec

des ONG et autres organismes citoyens, comme nous l'avons mentionné précédemment.

Crane et Matten (2004) précisent que la CC peut résulter tant d'un effort volontaire de la firme que d'une initiative ciblant ses intérêts ou encore de pressions publiques. En fait, l'approche de la CC est basée sur la notion que les entreprises détiennent un réel pouvoir social et doivent, par conséquent, utiliser ce pouvoir de façon « responsable ». Le pouvoir social peut se définir comme étant : « the ability to influence the outcome of societal processes relevant for a solution of public issues, independent from political institutions (Dubbink, 2005 : 55) ». La CC met l'emphase sur la responsabilité de l'entreprise à jouer un rôle socialement actif et positif (Van der Putten, 2005). La CC tente d'expliquer la relation entreprise privée-société. Cette entreprise « privée » est vue comme un acteur social à vocation économique qui interagit avec son milieu naturel, économique et social :

« Companies are in effect citizens of the countries where they operate and increasingly, with globalising markets, of the world. The potential positive environmental and social contribution of companies is every bit as great as their potential for harm. Good corporate citizenship is about understanding and managing an organisation's influences on and relationships with the rest of society in a way that minimises the negative and maximises the positive » (Mardsen et Andriof, 1998: 329).

De plus, « [l]a Citoyenneté permet de mettre en évidence les droits et responsabilités de tous les membres de la communauté, lesquels sont mutuellement interreliés et dépendants les uns des autres » [Notre traduction] Matten, Crane et Chapple (2003 : 111, se référant à Waddell, 2000). Cette emphase sur « la communauté » et l'interrelation entre ses membres et l'entreprise est bien présente dans la littérature sur la CC (voir Crane, Matten et Moon, 2008 ; Solomon, 1992 ; Bowie et Duska, 1990 ; Post, 2000 ; Waddell, 2000 ; Fombrun, Gardberg et Barnett, 2000 ; Drucker, 1993). Elle nécessite de formaliser les efforts visant à minimiser les conséquences négatives des activités des entreprises sur la

communauté et à éviter les dommages possibles causés par ces opérations et ce, sans pour autant négliger la raison d'être de l'entreprise et ses objectifs financiers (voir Solomon, 1992). Pour ce faire, étant donné que les grandes entreprises sont vues comme de puissants acteurs publics qui se doivent de respecter les droits des véritables citoyens, c'est-à-dire des individus, ceci conduit ces firmes à assumer des responsabilités (droits sociaux, protection civile, droits politiques) délaissées, par exemples, par certains États nationaux de pays en développement (Matten, Crane et Chapple, 2003). Les entreprises en retire certains avantages (dont des économies de taxes), ces dons ne relèvent pas nécessairement du pur altruisme.

En parallèle, nous voyons un nombre croissant d'organismes de la société civile et d'ONG de toutes sortes qui cherchent à protéger les droits civils et sociaux des citoyens en prenant la relève des États<sup>130</sup> (Matten, Crane et Chapple, 2003). Les auteurs Matten, Crane et Chapple (2003) mentionnent quelques exemples empiriques qui témoignent de ces initiatives prises par la communauté des affaires en regard des droits sociaux non assumés par l'État. Ils donnent entre autre comme exemples les dons remis aux œuvres de charité telles que l'apport de nourriture aux sans-abris, le soutien à la gestion budgétaire d'écoles dans les pays en développement ou l'amélioration des infrastructures locales de quartiers défavorisés (2003 : 116). Ce sont toutes des responsabilités qui incombent normalement au gouvernement. Dans les pays développés<sup>131</sup> la situation est semblable mais à un niveau moindre évidemment puisque les pays développés ont généralement des structures qui permettent de maintenir un niveau adéquat de services et de biens afin de répondre au bien-être de la population. Malgré tout, les auteurs expliquent ce rôle social des entreprises par les conséquences directes du néolibéralisme des années 1980 et du retrait de l'État providence au profit du

---

<sup>130</sup> Nous dirigeons ici le lecteur vers la section 1.1.3 de cette thèse qui aborde justement ce rôle de l'État dans un esprit de mondialisation des marchés.

<sup>131</sup> Dans le cadre de cette thèse, nous n'aborderons pas la question des pays en développement car cela relève d'une toute autre problématique.

libre marché (2003 : 116). Ce « transfert » partiel de responsabilités soulève la question de l'imputabilité (*accountability*) envers la société. Les mécanismes allant en ce sens ne sont pas encore clairs. Ce point soulève d'ailleurs toute l'importance de clarifier l'apport normatif du concept de citoyenneté corporative (Matten, Crane et Chapple, 2003). Crane et Matten (2004) soulignent d'ailleurs que:

« [t]he extended view of CC helps us to see better the *political role* of the corporation and clarifies the demand for *corporate accountability* that is such a prominent feature of contemporary business ethics thinking » (2004: 70).

Or, il ne faut pas oublier que l'imputabilité corporative est un sujet qui existe au-delà du concept de citoyenneté corporative (Moon et *al.*, 2005). Comme nous l'avons vu précédemment, il existe un nombre important de mécanismes, de normes sociales (p. ex. : AA1000, SA8000) auxquelles adhèrent certaines grandes entreprises, particulièrement les multinationales. Face à ces normes et certifications, l'entreprise devient, dans une certaine limite, imputable au regard des consommateurs, des employés et autre parties-prenantes face à ses engagements responsables. Ces mécanismes deviennent une règle à respecter au risque de faire face à l'opprobre public ou des poursuites judiciaires<sup>132</sup>.

Il va sans dire aussi que cette question de l'imputabilité en soulève beaucoup d'autres et que la notion de CC n'est pas sans soulever des critiques. En ce sens, certains auteurs parlent de la confusion possible entre la CC et le rôle des ONG et des organisations de la société civile (Valor, 2005 : 195). D'autres auteurs remettent implacablement en question l'approche de la CC. Par exemple, Champion et Gendron (2005), y voit une stratégie de légitimation de la position de l'entreprise comme « institution sociale « mondiale » légitime pour assurer des fonctions jusqu'alors dévolues à l'État » (2005 : 91). Les auteures mentionnent

---

<sup>132</sup> Se référer au livre écrit par Kerr, Janda et Pitts en 2009. *Corporate Social Responsibility : A Legal Analysis*, aux éditions LexisNexis. Les auteurs y soulèvent que même des initiatives dites volontaires peuvent avoir un impact pratique similaire ou même plus important mais toujours complémentaire aux lois en vigueur.

que la CC confèrerait un statut de citoyen « illégitime et trompeur » à l'entreprise privée, ce qui pourrait avoir des effets juridiques importants (2005 : 101).

Nous retiendrons que l'approche de la CC va au-delà de la vision d'un « statut de citoyen » et que cette approche s'inscrit dans la continuité et le renouvellement du débat sur la RSE (Logsdon et Wood, 2002). De plus, **il ne faut pas baser la « citoyenneté » de l'entreprise sur des fondements « légaux et administratifs » ou même « identitaires »** (Moon, Crane et Matten (2005). Il n'est pas nécessaire d'insister sur le fait que **l'entreprise n'a pas le même statut qu'un individu**, d'ailleurs Wood et Logsdon (2008 : 53) le reconnaissent :

« The exact meanings of “citizenship” may indeed be contested, but the term as metaphor is not vague or meaningless ; it helps to ground the demands and responses of social responsibility solidly in the reality of human and organizational relationships. ... A direct extrapolation from human to corporate citizenship is unnecessary. Most people would agree, we think, that organizations should not have equal citizenship status with persons » (Wood et Logsdon, 2008 : 53).

Ceci dit, il faut infléchir l'analyse du côté de la métaphore car, en effet, la problématique tourne plutôt autour du « rôle » de l'entreprise et de ses actions à l'intérieur de la société et particulièrement d'une communauté.

**Tableau XII : Les théories politiques de la RSE**

Types de théories	Approches	Courte description	Références clés
Théories politiques	Constitutionnalisme corporatif	La responsabilité sociale des entreprises émerge du pouvoir social qu'elles possèdent.	Davis (1960, 1967)
(l'emphase porte sur l'utilisation responsable du pouvoir de l'entreprise dans l'arène politique)	Citoyenneté corporative	La firme est vue comme une entité devant agir de façon citoyenne et devant s'impliquer positivement dans la communauté.	Wood et Lodgson (2001) ; Andriof et McIntosh (2001), Matten et Crane (2004)

Source : Adapté de Garriga et Melé (2004)

### 2.6.3 Les théories éthiques

Ces théories sont basées sur le principe de « la bonne chose à faire » ou l'atteinte d'une « bonne société » Garriga et Melé (2004). Dans cette quatrième catégorie, nous retrouvons principalement la notion de développement durable et la théorie du « bien commun » (voir tableau XIV).

#### 2.6.3.1 Le développement durable (*sustainable development*)

Inscrite dans les textes internationaux, terme à la mode pour certains auteurs<sup>133</sup>, la « (...) notion contradictoire en perpétuel porte-à-faux »<sup>134</sup> de développement durable se révèle aujourd'hui sujette à plusieurs tensions au niveau de ses finalités qui impliqueraient une logique fondée sur la théorie des parties-prenantes et au niveau de ses contenus en terme de mobilisation d'« une éthique de la responsabilité comme principe téléologique » (Lauriol, 2004 : 137).

<sup>133</sup> C. Aubertin et F.-D. Vivien, « Le développement durable : décrypter les enjeux politiques », dans *Le développement durable : enjeux politiques, économiques et sociaux*, C. Aubertin et F.-D. Vivien (dir.), La documentation française, 2006, p.11, *spéc.* p.11 ; J. Morand-Deville, *op. cit.*, p.16.

<sup>134</sup> J.-P. Deléage, « Paradoxes du développement durable », dans *Le développement durable : Une perspective pour le XXIe siècle*, J.-P. Maréchal et B. Quenalut (dir.), P.U.R., 2005, p.83, *spéc.* p.86.

Le concept de développement durable est apparu premièrement dans la sphère environnementale au sein de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) au début des années 80. Il a été repris et popularisé par le rapport Brundtland « Notre avenir à tous »<sup>135</sup> publié en 1987 par la World Commission on Environment and Development (WCED)<sup>136</sup>. L'objectif du développement durable est que les générations actuelles puissent satisfaire leurs besoins mais sans compromettre la capacité des générations futures de répondre à leurs propres besoins (WCED, 1987 : 8). C'est donc à travers une relation « intergénérationnelle de satisfaction des besoins » que cette approche prend sa légitimité (Dubois et Mahieu, 2002)<sup>137</sup>. Le concept a aussi été repris dans le cadre de divers fora dont, entre autre, dans le cadre du Sommet mondial de Rio de Janeiro<sup>138</sup> en 1992 lors de la Conférence des Nations-Unies sur l'environnement et le développement. Cette dernière rénove le cadre de sa réflexion par l'adoption, pour la première fois, de la notion de *développement durable* qui permet désormais le questionnement sur le coût économique, social et écologique de la production de la richesse. Le Sommet de Rio a établi les bases de la durabilité de la croissance économique en relation avec le développement social et la protection de l'environnement. Ceci-dit, trois dimensions sont désormais présentes dans la réflexion : économique, sociale et écologique. En fait, le Conseil de l'Union Européenne définit ces trois dimensions sous le titre d' « objectifs » de durabilité. En ce sens, « la durabilité économique [Nous soulignons] s'appuie sur la promotion d'une économie prospère, novatrice, riche en connaissances,

---

<sup>135</sup> CMED (1989). *Notre avenir à tous*, Editions du Fleuve, Montréal.

<sup>136</sup> Le nom Brundtland associé au rapport provient du nom du Commissaire Gro Harlem Brundtland chargé de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (World Commission on Environment and Development).

<sup>137</sup> Dans DUBOIS, J. L. & MATHIEU, F. R. (2002). Réduction de la pauvreté ou durabilité sociale ? Publié dans « Le développement durable ? », Paris, IRD, [en ligne]. <http://ethique.perso.sfr.fr/-duboismahieu.html>, consultée le 14 juin 2012.

<sup>138</sup> Le Sommet de Rio est le Sommet de la Terre tenu à Rio de Janeiro du 3 au 14 juin 1992, qui a donné le coup d'envoi entre autre à un programme de lutte mondiale contre les changements climatiques.

compétitive et éco-efficace, garante d'un niveau de vie élevé, de plein emploi et de qualité du travail dans toute l'Union européenne »<sup>139</sup>.

La durabilité environnementale met l'accent sur la lutte contre la pollution, la préservation des ressources non-renouvelables, les économies d'énergie et la transmission du capital naturel aux générations futures. C'est « la capacité de la Terre à favoriser la vie dans toute sa diversité, respecter les limites des ressources naturelles de la planète et garantir un niveau élevé de protection et d'amélioration de la qualité de l'environnement. Prévenir et réduire la pollution de l'environnement et promouvoir des modes de production et de consommation durables afin de briser le lien entre croissance économique et dégradation de l'environnement »<sup>140</sup>.

Or, la question de la durabilité sociale du développement durable est relativement nouvelle. Son intérêt vient de la persistance de la pauvreté et de l'exclusion sociale en période de croissance et de l'accroissement généralisé des inégalités et de la vulnérabilité engendrés par l'activité économique. Le Conseil de l'Union européenne parle ici d' « équité sociale et cohésion ». Le document du Conseil décrit cet objectif social du développement durable comme étant la promotion d' « une société démocratique, saine, sûre et juste, fondée sur l'intégration sociale et la cohésion, qui respecte les droits fondamentaux et la diversité culturelle, assure l'égalité entre les hommes et les femmes et combat la discrimination sous toutes ses formes »<sup>141</sup>.

Les auteurs Gladwin et *al.* (1995) proposent un modèle de développement durable qui se base sur des composantes différentes. Sans rien enlever aux trois dimensions ci-haut mentionnées, ils suggèrent de regarder le développement durable sous l'aspect d'un processus qui vise à atteindre le « développement

---

<sup>139</sup> Se référer au rapport du Conseil de l'Union Européenne, Bruxelles, le 15 juillet 2005, 10255/1/05, REV 1.

<sup>140</sup> *Idem.*

<sup>141</sup> *Idem.*

humain » de manière inclusive, connecté, équitable, prudente et sécuritaire. Ces dimensions permettent, selon les auteurs, de transférer le système actuel organisationnel de « quantitatif » à une approche « qualitative ». Par « inclusion », les auteurs font référence à la nécessité de considérer en complémentarité le système environnemental et celui humain, présent et future (Gladwin et *al.*, 1995). Cette « connectivité » soulève la notion d'interdépendance des systèmes. Par conséquent, elle exige une compréhension des problèmes globaux et la mise en place de mesures qui permettent de toucher les différents systèmes. Ces mesures nécessitent des efforts afin de contrer la pauvreté, la stabilité de la population et la redistribution des opportunités économiques (1995 : 879). En ce sens, les auteurs parlent d' « équité », c'est-à-dire d'une distribution juste des ressources non seulement à travers la population actuelle mais aussi à une redistribution juste entre les générations, présentes et futures. Quant à la notion de « prudence », elle nécessite principalement l'évitement de situations que pourraient devenir irréversibles. Finalement, la notion de « sécurité » fait référence à la mise en place d'un système qui permet à tout être humain d'avoir une bonne qualité de vie (Gladwin et *al.*, 1995). Les concepts d'équité et de sécurité, importants en relations industrielles, ont été largement étudiés par Jack Barbash. Selon cet auteur en relations industrielles, l'équité est une condition nécessaire au bon fonctionnement d'une société industrielle (Barbash, 1989). Cette équité implique, entre autre chose, la possibilité pour le travailleur de participer aux décisions d'emploi, d'avoir une compensation juste, la possibilité de renverser des décisions jugées injustes ainsi que la sécurité d'emploi (Barbash, 1987). Principes d'équité, de sécurité d'emploi qui favorisent un équilibre et une continuité du système de relations industrielles.

Gladwin et *al.* soulèvent aussi le fait que les auteurs de la littérature sur la gestion (*management*) ont progressivement dissociés l' « humanité » de la « nature » et ont séparé la notion de « vérité objective » de « moralité subjective ». Ce qui a entraîné une évolution de la science organisationnelle vers une rupture

épistémologique qui inclut seulement une partie de la réalité (1995) et qui a autorisé une dissociation théorique menant les organisations à se comporter d'une façon qui les conduit à la destruction de leurs propres systèmes naturel et social (1995 : 896).

### 2.6.3.2 Le bien commun

Selon Smith (1999), la notion de « bien commun » proviendrait d'un concept classique aristotélien. Nous n'entrons pas dans les détails de cette perspective aristotélienne. Nous allons plutôt nous inspirer de ce que l'on entend de nos jours par « bien commun » qui aurait non seulement une origine philosophique mais aussi une origine religieuse et chrétienne qui remonterait en particulier à Thomas d'Aquin au XIII<sup>e</sup> siècle. Le bien commun est pensé par Thomas d'Aquin comme un bien universel qui l'emporte sur tout bien particulier.

Alain Guery nous rappelle que dans les écrits officiels de l'Église du XX<sup>e</sup> siècle, le concept persiste toujours. En ce sens, l'Église d'ailleurs défend depuis longtemps une notion de l'État qui, à titre d'appareil administratif qui possède le pouvoir sur le peuple, doit être un « outil du *bien commun* ». Le bien commun se substitue ainsi à la raison d'État (Guery, 2003). À travers son rôle régulateur, le bien commun appuie un droit qui doit favoriser les relations sociales (Guery, 2003). Toujours selon Guery (2003), ce concept relève de l'ordre de l'idéologie et affirmerait une condition morale du politique qui parfois sert à couvrir des actes politiques sans grand rapport avec ce qu'il prescrit mais aussi, parfois, à dénoncer des actes répréhensibles (Guery, 2003). Malgré une autonomisation du politique vis-à-vis de la morale ou de la religion qui a permis la laïcisation du *bien commun* en *bien public* sous l'influence particulière d'auteurs comme Machiavel et Hobbes, ce « double-jeu » persiste (Guery, 2003 : 21). Au-delà de cette critique, le concept évolue, se transforme. La pensée libérale porteuse de l'idée démocratique moderne dénonce l'idée que la volonté politique puisse changer l'ordre social à partir de la reconnaissance d'un intérêt général. Effet paradoxal ou

non, cette pensée libérale s'associe aux théories marxistes « dans leur conception anti-volontariste de la société » (Guery, 2003 : 28). L'idée de bien commun est spécifique à la civilisation occidentale. Peut-on investir la mondialisation et les entreprises multinationales de cette notion référentielle si précieusement liée à l'histoire d'une civilisation ? Comment greffer un *bien commun universel* à toutes les cultures ?

De nos jours le concept de *bien commun* apparaît néanmoins comme un concept clé en éthique des affaires (Alford et Naughton, 2002 ; Melé, 2002). La firme se voit attribuer l'obligation de contribuer au bien commun comme tout autre groupe ou individu membre de la société et ce, dans la perspective qu'elle fait partie intégrante de cette société. En ce sens, on attend de l'entreprise que celle-ci ne soit pas un être nuisible ni un parasite de la société mais contribue positivement au bien-être de l'ensemble en respectant, entre autres choses, la dignité et les droits fondamentaux des individus (Garriga et Melé, 2004).

La notion de *bien commun* est depuis plusieurs années utilisée dans certains milieux d'affaires, tout d'abord asiatique, maintenant international. La notion de « bien commun » dans sa variante corporative est intimement lié au concept japonais de *Kyosei* (Goodpaster, 1999 ; Kaku, 1997 ; Yamaji, 1997) qui peut se comprendre par le « vivre et travailler ensemble pour le bien commun ». Ce concept est la base de la philosophie du « Caux Roundtable »<sup>142</sup> et trouve sa source dans les principes philosophiques confucéens. Ces dernières années, il a été

---

<sup>142</sup> Le Caux Roundtable (CRT) est un réseau international de chefs d'entreprises fondé sur des principes de travail qui vise la promotion d'un capitalisme moral. Le CRT préconise la mise en œuvre de principes qui permettent au capitalisme de s'épanouir en vue d'atteindre une prospérité qui se veut socialement responsable. Le CRT a été fondée en 1986 par Frederick Phillips, ancien président de Philips Electronics et Olivier Giscard d'Estaing, ancien Vice-président de l'INSEAD, en tant que moyen de réduire l'escalade des tensions commerciales. Les principes d'affaires du CRT ont été officiellement lancés en 1994, et présenté lors du Sommet des Nations Unies sur le développement social en 1995. Se référer au site du CRT [en ligne].  
<http://www.cauxroundtable.org>.

associé à la responsabilité corporative et à la décision corporative éthique (Boardman et Kato, 2003). Depuis les années 1960, le *kyosei* se présente comme étant le descripteur du comportement acceptable de l'entreprise. Une des significations du terme *Kyosei* est associée au modèle de la « conversation » (*conversation* en anglais) présenté par un théoricien du droit, Tatsuo Inoue (1986). Dans le domaine de la philosophie politique et du droit, son travail demeure d'un grand intérêt. Inoue (1986) a articulé sa vision de la philosophie libérale en explorant : « the inner and necessary relationships between justice and liberalism » (Satofuka, 2007 : 634). Le modèle du *Kyosei* permet de supposer que des individus ou des groupes d'individus ayant des objectifs diamétralement opposés peuvent construire de manière positive leurs interactions sociales (Satofuka, 2007). Selon Satofuka (2007), le *kyosei* moderne a pris son envol en 1987 lorsque le Président du conseil d'administration de Canon Inc. au Japon, Ryuzaburo Kaku l'a introduit dans sa structure corporative. Il croyait profondément que tous devaient travailler ensemble afin d'améliorer le monde. Kaku a défini le *kyosei* comme étant : « a spirit of cooperation, in which individuals and organizations live and work together for the common good » (Kaku, 1997: 55).

Finalement, en 2009, Carcello met en exergue toute l'importance d'une bonne gouvernance d'entreprise pour éviter les mauvais comportements corporatifs. Il mentionne en ce sens que : « well governed firms are less likely to engage in inappropriate financial reporting behavior and, as a result, are more likely to be viable as long-term entities which benefits society (i.e., the common good) » (Carcello, 2009 : 11). Le tableau XIV, ci-dessous, présente un résumé des différentes théories éthiques présentées dans ce chapitre.

**Tableau XIV : Principales théories éthiques rattachées à la RSE**

Types de théories	Approches	Courte description	Références clés
Théories éthiques			
(emphasis mise sur la chose juste à faire afin d'atteindre une bonne société)	Développement durable	Visé à atteindre le développement humain tout en considérant les générations présentes et futures.	World Business Council on Environment and Development (Brutland report) (1987) ; Gladwin et Kennelly (1995)
	Bien commun	Orienté vers le bien de la société dans son ensemble.	Kaku (1997) ; Melé (2002) ; Alford et Naughton (2002)

Source : Adapté de Garriga et Melé (2004)

#### 2.6.4 Les théories intégratives

Les théories intégratives examinent la façon dont les entreprises intègrent les demandes sociales, c'est-à-dire la façon dont la société interagit avec le monde des affaires et lui donne une certaine légitimité et prestige. Elles laissent entendre que les entreprises dépendent de la société pour leur existence, leur continuité et leur croissance et devraient, par conséquent, intégrer ces demandes dans leurs opérations (Garriga et Melé, 2004). En fait, les théories intégratives mettent l'emphase sur la détection des enjeux sociaux et la réponse aux demandes sociales qui permettent à l'entreprise d'assurer sa légitimité. Cette légitimité représente la valeur clé de la responsabilité sociale, ou sociétale selon Capron et Quairel-Lanoizelée (2004). Dans cette catégorie, nous retrouvons la **théorie des enjeux sociaux** (*Issues Management*), celle de la « **performance sociale corporative** » et la **théorie des parties-prenantes** (voir tableau XIII).

### 2.6.4.1 La théorie des enjeux sociaux (*Issues Management*)

L'approche des enjeux sociaux ou autrement dit des enjeux corporatifs, qui est d'ailleurs parfois associée à la théorie de la réponse sociale corporative, met l'emphase sur le processus mis en place par l'entreprise afin de répondre à une problématique sociale en cours exprimée par les parties-prenantes. Le « *Issue management* » a été défini par Johnson (1983 : 22) comme étant « the processes by which the corporation can identify, evaluate and respond to those social and political issues which may impact significantly upon it ». Quant aux auteurs Wartick et Mahon (1994), ils définissent ce construit théorique de la façon suivante :

« as (a) a controversial inconsistency based on one or more expectational gaps (b) involving management perceptions of changing legitimacy and other stakeholder perceptions of changing cost/benefit positions (c) that occur within or between views of what is and/or what ought to be corporate performance or stakeholder perceptions of corporate performance and (d) imply an actual or anticipated resolution that creates significant, identifiable present or future impact on the organization » (1994 : 306).

Ces auteurs établissent l'ancrage de ce construit théorique sur trois principaux concepts étroitement liés : les conséquences sur l'organisation, la controverse entourant le sujet et l'écart entre les attentes de la société et les actions de l'entreprise. Ces concepts sont empruntés à la littérature sur les stratégies d'affaires (voir entre autre Ansoff, 1975 et Moore, 1979), les politiques publiques (voir Cobb et Elder, 1972 ; Buchholz, 1982 et Eyestone, 1978) et affaires et société (*Business & Society*) (Sethi, 1979 ; Wartick et Mahon, 1994).

#### 2.6.4.1.1 Les conséquences sur l'organisation

Les conséquences sur l'organisation proviennent de tout changement ou modification dans l'environnement interne ou externe qui affecte ou peuvent affecter l'entreprise. Par contre, tout changement n'est pas nécessairement une question d'ordre corporatif dès le départ. Par exemple, l'accroissement de la

diversité dans la force de travail ne devient une question d'ordre corporatif que lorsque l'entreprise est significativement affectée par ce changement<sup>143</sup>, c'est-à-dire, à partir du moment où il y a un impact sur l'entreprise et ce, que ce soit sur la performance, les relations avec la communauté ou les politiques de gestion du personnel (Wartick et Mahon, 1994 : 296).

Il est clair que l'impact sur l'organisation ne permet pas, à lui seul, d'établir quelles questions relèvent ou non de la responsabilité sociale corporative. Par conséquent, Wartick et Mahon (1994) soulèvent la question suivante: « Must *all* trends or forthcoming developments be assessed for present or future impact ? » (1994 : 296). En ce sens, la « controverse sur la question » permet d'y voir plus clair.

#### **2.6.4.1.2 La controverse entourant la question sociale en cause**

Faisant référence à Cobb et Elder (1972)<sup>144</sup>, Wartick et Mahon (1994) établissent deux prémices de base permettant de définir ce qu'est un enjeu corporatif :

« (a) an issue involves conflict between two or more identifiable stakeholder groups and (b) the topic of the conflict is how the corporation is allocating its resources to address a particular concern » (1994 : 297).

Ce conflit, selon Wartick et Mahon (1994), incorpore une dimension centrale à l'idée de controverse, c'est-à-dire la « contestation » (*contestability*). Cette dernière est particulièrement attribuable aux différences de points de vue, vision ou objectifs des différentes parties-prenantes de l'entreprise et peut conduire au développement d'un enjeu corporatif. Précisons que la controverse existe à l'intérieur des demandes légitimes de ces parties-prenantes qui peuvent elles-

<sup>143</sup> Wartick et Mahon (1994) réfèrent à Bigelow, Fahey et Mahon (1991), pour un point de vue plus détaillé sur ce point.

<sup>144</sup> Voir Cobb, R. W. et C. D. Helder (1972). « Participation in American politics : The Dynamics of agenda building ». Baltimore, MD. Johns Hopkins University Press.

mêmes « be viewed as a threat or an opportunity, but it is the demanded change by one or more important stakeholders that causes a corporate issue to develop » (Wartick et Mahon, 1994 : 297).

Par contre, toujours selon les mêmes auteurs, la controverse n'est pas suffisamment définie pour permettre d'opérationnaliser la notion d'un enjeu corporatif. En ce sens, il faut regarder un troisième élément essentiel : l'écart entre les attentes de la société et la réalité des actions posées par l'entreprise.

#### **2.6.4.1.3 L'écart entre les attentes des parties-prenantes et la réalité**

Dans le cadre de l'approche des « enjeux corporatifs », il importe de prendre en compte l'écart existant entre les attentes des principales parties-prenantes de l'organisation face à la performance sociale attendue et la performance sociale réelle de l'entreprise. En ce sens, Sethi (1979) invoque qu'une question d'ordre corporatif laissée sans réponse peut mettre en danger la légitimité et parfois, la survie même de l'entreprise : « A continuously widening gap will cause business to lose legitimacy and will threaten its survival » (1979 : 65). Sethi (1979) parle alors de l'importance qu'il y ait rencontre entre les attentes, les valeurs de la société et les actions de l'entreprise. Il se réfère ici à la notion de responsabilité sociale : « social responsibility implies bringing corporate behavior up to a level where it is in congruence with currently prevailing social norms, values, and performance expectations. » (Sethi, 1979 : 66)

Si les preneurs de décision de l'entreprise ne portent aucune attention ou ne voient aucun intérêt à l'impact d'une possible réduction de ce fossé : « then a gap may exist but an issue does not » (Wartick et Mahon, 1994 : 302). Il doit y avoir obligatoirement reconnaissance de la problématique par les preneurs de décision sinon, il n'y a tout simplement pas de question d'ordre corporatif. Par contre, selon Ackerman (1973),

« [f]or every issue there is a time period before it becomes a matter of social concern, and espousing the issue may even arouse economic and social sanctions. There is also a time when its acceptance is so widespread that adherence is unquestioned part of doing business (1973: 92).

L'espace entre les attentes de la société et les actions de l'entreprise est appelé par Ackerman (1973, 92) : « zone de discrétion ». En ce sens, la firme doit percevoir cet espace et choisir la réponse appropriée afin de combler ou non ce vide (Ackerman et Bauer, 1976). Lorsque cette réponse sociale (*social responsiveness*) s'intègre dans les mécanismes de prise de décision de l'organisation, Ackerman (1973) qualifie cette phase de « processus d'institutionnalisation » et c'est alors que les demandes sociales se transforment en actions. Ce processus de réponse traverserait trois phases:

« Phase 1-social concerns exists but are not specifically directed at the corporation. Phase 2-broad implications for the corporation become clear but enforcement is weak or even nonexistent. Phase 3-expectations for corporate action become more specific and sanctions (governmental or otherwise) become plausible threats. » (Ackerman, 1973 : 95)

Conséquemment, face aux enjeux sociaux identifiés soit par l'entreprise elle-même, soit par une partie-prenante impliquée, l'entreprise a certains choix stratégiques possibles afin de répondre aux dits enjeux.

Pour Wartick et Mahon (1994), les trois variables soulevées dans cette section, c'est-à-dire l'impact sur l'organisation, la controverse entourant la question et la preuve d'un écart entre les attentes des parties-prenantes impliquées et la réalité de l'action corporative, permettent d'établir le cadre de ce qu'est un enjeu social ou corporatif.

#### 2.6.4.2 La performance sociale corporative

L'approche de la « performance sociale corporative » (PSC) a été présentée en tout premier lieu par Carroll (1979). Le concept a gagné en intérêt suite aux travaux de Wartick et Cochran en 1985 qui utilisent la méthodologie de Carroll (1979) dans la conceptualisation des aspects économique, juridique, éthique et discrétionnaire de la RSE. De plus, au début des années 1990, Wood (1991) a réarticulé les principes, les processus et les résultats de ce que l'on entend par performance sociale corporative. Toutefois, le modèle de Carroll a été repris beaucoup plus tard, par Schwartz et Carroll (2003). Ils proposent un modèle alternatif basé principalement sur trois composantes : économique, juridique et éthique, ainsi que sur un modèle qui se compose de sept catégories de RSE résultant de l'éclatement des trois catégories susmentionnées. Dans le cadre de cette section, nous nous attardons au modèle tridimensionnel de Carroll (1979, 1991). En effet, le modèle original de Carroll (1979) (voir Figure 1) a permis de soulever et de présenter la « nature » de la RSE. Carroll (1979) nous montre un modèle de la performance sociale corporative qui tente de répondre à trois questions que soulèvent les définitions de la responsabilité sociale dans la littérature, c'est-à-dire, (1) Qu'est-ce qui est incluse dans la responsabilité sociale, (2) Quelles sont les questions sociales que l'entreprise doit prendre en compte ? (3) Quelle est la philosophie de l'organisation en terme de réponse sociale ? Afin de répondre à la première question, Carroll (1979) nous présente la « nature » (Matten et Crane, 2004) des responsabilités de l'entreprise attendues par la société, sous quatre catégories reliées et rattachées à la performance corporative, soit les responsabilités économique, juridique, éthique et discrétionnaire (Carroll, 1979, 1991 ; Brummer, 1991).

Par *économique*, Carroll (1979) entend la nécessité pour l'entreprise de produire de manière efficiente des biens et services qui sont désirables par la société. Sous la catégorie *juridique*, il se réfère à l'obligation pour l'entreprise de respecter les lois et autres règles de droit. Les aspects *éthiques* font référence à l'exigence que

l'entreprise suit les normes éthiques et les valeurs de la société et, sous la catégorie *discrétionnaire* (qui peut se référer aux actions philanthropiques), l'entreprise a intérêt à être proactive dans son implication dans les pratiques qui vont au-delà de ses responsabilités économiques, juridiques et éthiques. Il en arrive à la définition suivante de la RSE :

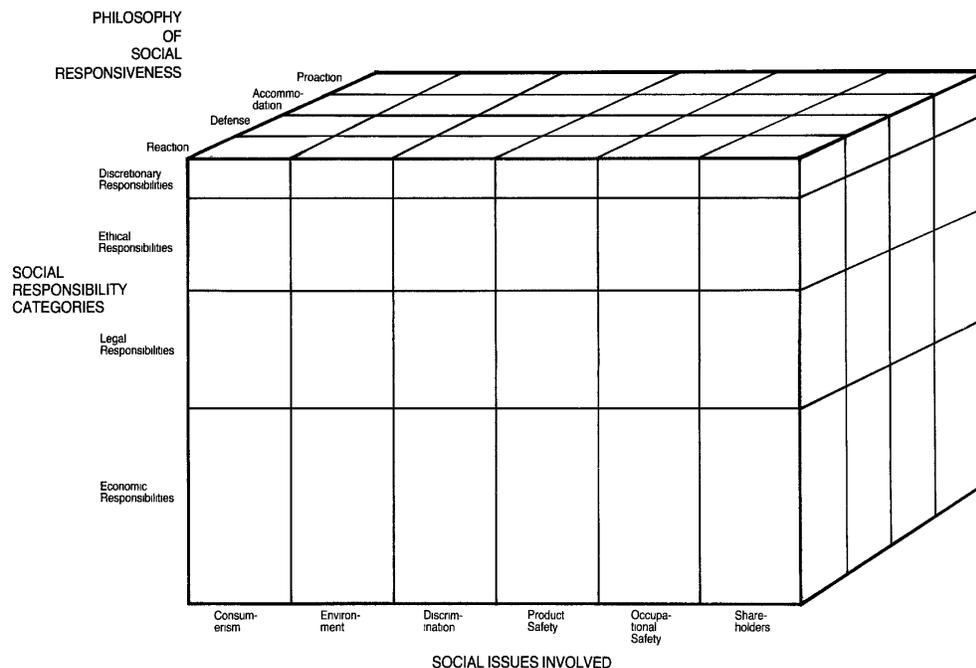
« The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in the time » (Carroll, 1979 : 500).

De plus, afin de répondre à la deuxième question rattachée à son modèle, Carroll souligne l'importance d'identifier les questions relevant de la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est-à-dire les questions d'ordre corporatif. Toutefois, toute la difficulté du modèle se trouve dans la réponse à cette question car, comme le souligne Carroll (1979), les questions relevant de la responsabilité sociale de l'entreprise changent et diffèrent selon les entreprises et les industries, c'est-à-dire, qu'elles peuvent davantage s'orienter vers les aspects sociaux, financiers, environnementaux, etc. Une entreprise minière n'a pas les mêmes préoccupations générales qu'une banque, par exemple. Par conséquent, il devient inutile de tenter de présenter une typologie dans ce modèle de la performance sociale. Les thèmes d'ordre corporatif seront déterminés au cas par cas selon les industries impliquées dans une problématique de performance sociale. Ces thèmes sont très larges et peuvent inclure, par exemple, les droits des travailleurs, ils ne se limitent pas aux catégories inscrites sur l'axe des « x » du modèle de Carroll ci-dessous (Figure 1).

Finalement, la troisième composante du modèle de Carroll (1979) réfère à la façon dont l'entreprise répond aux demandes sociales, c'est-à-dire, la réponse sociale corporative. Il présente les réponses sociales sur un continuum qui va d'une « réponse réactive » à une « réponse proactive ». Il part de l'hypothèse que l'entreprise a effectivement une responsabilité sociale et que, par conséquent, la priorité ne doit pas être mise sur l'acceptation d'une obligation morale par la gestion de l'entreprise mais plutôt sur le degré ou l'ampleur de l'action

managériale face à cette obligation morale. Partant de là, la réponse sociale n'est pas une « alternative » à la responsabilité sociale mais plutôt « the action phase of management responding in the social sphere » (Carroll, 1979 : 502). Cette phase ne comporte en soi aucune connotation morale ou éthique mais se réfère plutôt aux processus de gestion.

**Figure 1 : Le modèle de la Performance sociale corporative**



Source : Caroll (1979 : 503)

Tel que le présente la figure ci-dessus, ce modèle conceptuel permettrait, selon Carroll, d'aider les gestionnaires à comprendre que la responsabilité sociale doit être vue comme intégrée à la performance économique. Le modèle intègre les préoccupations économiques à l'intérieur du cadre de performance sociale et place les attentes éthiques et discrétionnaires à l'intérieur de la rationalité économique et juridique.

Du point de vue de la recherche académique, le modèle de Carroll (1979) est un outil de résolution de problème pour fin de planification (Swanson, 1999 : 508). Il

permet de guider les gestionnaires dans leur conceptualisation et leur analyse des questions d'ordre social (Carroll, 1979 ; Swanson, 1999).

#### 2.6.4.3 La théorie des parties-prenantes (*Stakeholders Theory*)

« Give no decision till both side thou'st heard »  
\_ Phocylides (560 BC)

La notion de parties-prenantes a d'abord été et est toujours beaucoup mobilisée en stratégie managériale (Jones et Wicks 1999 ; Stoney et Winstanley, 2001 ; Friedman et Miles, 2002) avant de devenir incontournable dans les réflexions centrées sur les systèmes de gouvernance des entreprises (Blair, 1995 ; Charreaux, 1997 ; Charreaux et Desbières, 1998 ; Wirtz, 1999). La théorie des parties-prenantes est une conception managériale de la stratégie organisationnelle en matière d'éthique (Donaldson et Preston, 1995 ; Evan et Freeman, 1993 ; Freeman, 1984, 1994, 1996 ; Freeman et Evan, 1990 ; Hill et Jones, 1992 ; Jones, 1995 ; Phillips, 1997 ; Freeman et Phillips, 2002). Tel que répertorié par Freeman et Phillips (2002 : 333), la théorie des parties-prenantes a été enrichie par la contribution de plusieurs disciplines : l'**éthique** (Boatright, 1994 ; Burton et Dunn, 1996 ; Donaldson et Dunfee, 1999 ; Goodpaster, 1991 ; Phillips, 1997 ; Phillips et Reichart, 2000 ; Van Buren, 2001) ; la **stratégie** (Berman, Wicks, Kotha et Jones, 1999 ; Carroll, 1993 ; Clarkson, 1994, 1995 ; Freeman, 1984) ; le **droit** (Lampe, 2001 ; Orts, 1992, 1997) ; l'**économie** (Barton, Hill et Sundaram, 1989 ; Freeman et Evan, 1990) et la **théorie des organisations** (Hill et Jones, 1992 ; Evan et Freeman, 1993 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Freeman, 1994, 1996 ; Rowley, 1997 ; Williamson et Bercovitz, 1996).

La théorie des parties-prenantes est probablement celle qui a eu le plus d'influence parmi les théories qui ont émergé de l'éthique des affaires (Stark, 1994). Elle regroupe un ensemble de propositions qui suggèrent que les dirigeants d'entreprise ont des obligations éthiques envers les parties-prenantes qui gravitent

autour de l'organisation. Le concept de parties-prenantes désignait les groupes indispensables à la survie de l'entreprise selon le Stanford Research Institute (1963). La définition s'est affinée et la plus mobilisée est celle de Freeman (1984 : 46) : « A stakeholder in an organization is ... any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of the organization's objectives ». Cette définition laisse toutefois un doute quant à ce que l'on entend par « *can affect, or is affected by* ». En ce sens, Evan et Freeman (1993) soulèvent deux principes qui permettent de clarifier la chose. Le premier principe soulève l'importance de ne pas violer les droits des autres acteurs impliqués (i.e. des parties-prenantes) et le deuxième principe laisse entendre que les entreprises doivent être responsables des effets de leurs actions sur leur entourage. De là, Crane et Matten (2004 : 50) définissent le terme « partie-prenante » de la façon suivante :

« A stakeholder of a corporation is an individual or group which either : is harmed by, or benefits from, the corporation ; or whose rights can be violated, or have to be respected, by the corporation.»

Dans le sens de Evan et Freeman, cette définition laisse pointer l'hypothèse que les parties-prenantes peuvent potentiellement constituer soit un soutien, soit un danger pour l'organisation. De plus, selon Crane et Matten (2004 : 50), on peut aussi sous-entendre que les parties-prenantes seront fort probablement différentes d'une entreprise à l'autre ou d'un contexte à l'autre. Pour Crane et Matten (2004), les parties-prenantes sont, entre autres, les fournisseurs, les clients, les employés, les investisseurs et la communauté locale.

Cette perspective rejoint celle de Donaldson et Preston (1995) présentée dans la figure 2 ci-dessous.

**Figure 2 : Le modèle des parties-prenantes de Donaldson et Preston (1995)**

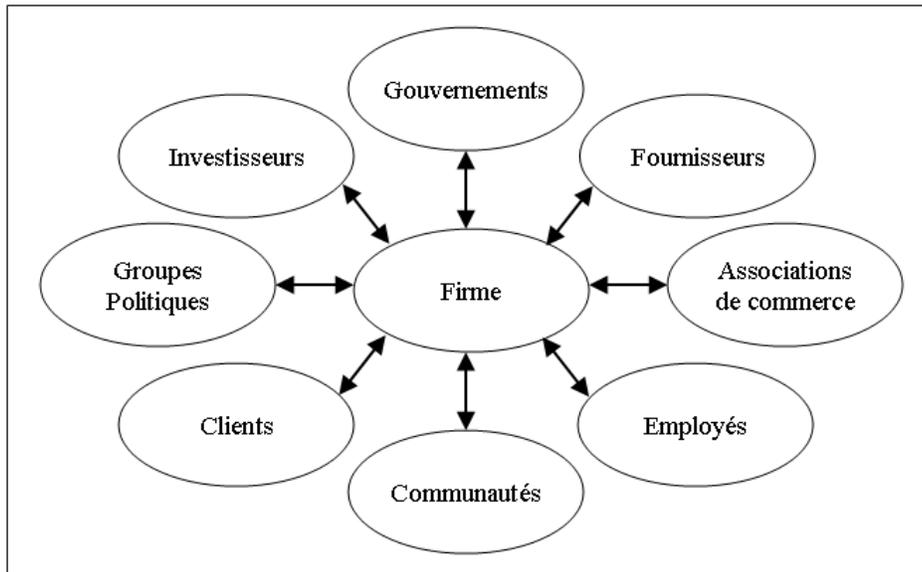


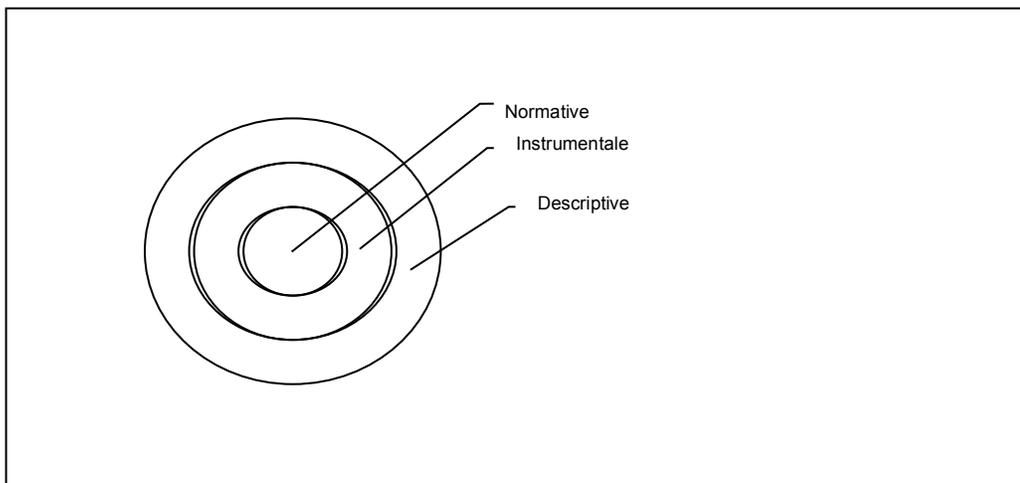
Figure adapté de Donaldson et Preston (1995 : 69).

Quant à Attas (2004), une partie-prenante est une personne qui a beaucoup à perdre tant financièrement que socialement dans le cas d'un échec d'affaires de l'entreprise visée (2004 : 4). Cet auteur identifie quatre principaux groupes de parties-prenantes : les actionnaires, les employés, les fournisseurs et les clients de l'entreprise. Pour d'autres auteurs, dont Carroll et Năsi (1997), les parties-prenantes sont principalement divisées en deux catégories qui s'opposent soit les parties internes de l'organisation (propriétaires, dirigeants, employés dont les représentants des travailleurs) et les parties externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, médias, communauté et environnement naturel). Cette position permet de spécifier une typologie des types de parties-prenantes d'une manière pratique en établissant une différence entre les parties internes et les parties externes qui peuvent effectivement avoir des objectifs et des besoins différents, selon le contexte. Par contre, dans le cas d'un licenciement collectif, la structure de pensée de Carroll et Năsi semble plus ou moins adaptée. Doit-on considérer les employés ou ex-employés comme étant des parties internes ou des parties externes ? Il semble pensable de croire que dans ce cas, les employés licenciés et l'employeur se retrouveront en opposition malgré leur statut

de parties-prenantes internes. Ce modèle ne reflète donc pas entièrement la complexité de la réalité organisationnelle.

La théorie des parties-prenantes comporterait aussi trois dimensions fortement en interrelation : descriptive, instrumentale et normative (Donaldson et Preston, 1995) (voir figure 3). Chacune de ces dimensions ou de ces aspects permettraient de prédire le niveau de responsabilité sociale que l'entreprise adoptera (Pirsch, Gupta et Grau, 2007).

**Figure 3 : Les trois dimensions de la théorie des parties-prenantes**



Source : Adapté de Donaldson et Preston (1995 : 74).

De façon plus détaillée, l'approche descriptive permet une analyse et parfois une explication des caractéristiques et des comportements corporatifs. Elle cherche à expliquer la nature de la firme et comment les intérêts des parties-prenantes sont pris en compte (Donaldson et Preston, 1995 : 70). Par exemple, les valeurs et la relative influence des actionnaires permettraient de prédire le comportement organisationnel dans une situation précise, entre autres lorsque vient le temps de faire un don à une cause que les principaux investisseurs ont à cœur (Brenner et Cochran, 1991). Selon Mercier (2001), cet aspect descriptif permet de répondre à la question suivante : « de quelles manières les parties prenantes affectent-elles ou sont-elles affectées par les décisions organisationnelles ? » (2001 : 7).

Quant à l'approche normative, elle permet de préciser la raison pour laquelle les entreprises devraient prendre en compte les intérêts de toutes les parties-prenantes (Clarkson, 1995 ; Crane et Matten, 2004 : 54 ; Pirsch, Gupta et Grau, 2007) et elle fournit aussi une interprétation de la fonction de l'entreprise et de l'identification de guides moraux et philosophiques dans la gestion des entreprises (Donaldson et Preston, 1995). Or, certains auteurs, dont Argandoña (1998) établissent les bases de la théorie des parties-prenantes sur le concept de bien commun en définissant cette notion de la façon suivante :

« [A] common good is everything that is good to more than one person, that perfects more than one person that is common to all. Strictly speaking, the common good is “the overall conditions of life in society that allow the different groups and their members to achieve their own perfection more fully and more easily”» [nous soulignons] (1998: 1095).

Argandoña (1998) soulève la question à savoir : qu'est-ce que le bien commun dans une entreprise ? À cette question, il répond: « Not the volume of the sales, nor the profits, nor the jobs creation, nor the prestige of its directors, although all of this » (1998: 1097). Il présente une relation entre les droits et les obligations de l'entreprise en regard de l'environnement périphérique de celle-ci dont la communauté locale: « A company that shows a normal ethical concern for the problems of the local community fulfils most of its duties towards that community in the ordinary run of its activities: hiring employees locally or subcontracting to local firms...» (Argandoña, 1998 :1100).

Conséquemment, dans sa quête de réconciliation des logiques éthique et économique, cette approche normative de la théorie des parties-prenantes considère que l'objectif de survie de la firme implique un équilibre entre les intérêts divergents des parties-prenantes (Donaldson et Preston, 1995 ; Phillips, 1997). Elle cherche ainsi à légitimer les intérêts des parties-prenantes et permet une interprétation des fonctions de l'entreprise dont l'identification de lignes

directrices morales dans la gestion de l'organisation (Donaldson et Preston, 1995 : 71).

Les tenants de la branche normative de la théorie des parties-prenantes cherchent à mettre en évidence l'existence d'un principe d'équité (Metcalfé, 1998 : 32) et, se référant à Kant, ils évoquent le principe que chaque personne humaine possède une dignité fondamentale qui commande un respect absolu (Orlando, 1999). Enfin, dans son approche socio-économique, Etzioni (1998) justifie la prise en compte des intérêts de tous ceux qui investissent dans l'entreprise, autant les créanciers, les employés que la communauté locale qui fournit les infrastructures.

La théorie des parties-prenantes est au cœur de nombreux débats et fait l'objet de nombreuses critiques. Cela tient, tout d'abord, aux multiples façons de définir le concept qui menacent la cohérence du corpus théorique. Par ailleurs, l'approche n'a pas réellement réussi à s'imposer aux dépens d'une représentation plus économique de l'entreprise (Gond et Mercier, 2006). Hummels (1998) soulève les difficultés opératoires de la théorie des parties-prenantes. La question de l'identification des parties-prenantes n'est pas résolue de même que la réponse à la question soulevée par Van der Putten (2005) à savoir : Qu'advient-il de la dualité de rôle d'un acteur ou des intérêts conflictuels entre acteurs légitimes ? Les auteurs Matten, Crane et Chapple (2003) soulèvent aussi l'existence de nombreuses barrières à l'implantation de la RSE et de la théorie des parties-prenantes, entre autres lorsque les principes économiques du libre marché et de la compétition sont prioritaires. Conséquemment, les responsabilités dites éthiques et (ou) philanthropiques ne peuvent être véritablement jugées selon des valeurs éthiques ou d'obligations sociales mais plutôt selon des intérêts purement corporatifs.

Suite aux nombreux scandales qui ont frappé de grandes entreprises depuis quelques années, le débat sur la théorie des parties-prenantes se tourne vers

l'inclusion de concepts tels que la transparence, la participation sociétale dans les processus de prise de décision et l'imputabilité<sup>145</sup> de l'entreprise (Matten et Crane, 2005).

La théorie des parties-prenantes permet toutefois d'opérationnaliser les responsabilités de l'entreprise identifiées dans les modèles subséquents, particulièrement dans le modèle de Carroll (1979), en identifiant les parties constituantes et en tentant d'analyser la relations entre la firme et ces groupes constituants (Matten, Crane et Chapple, 2003). Tel que le soulèvent Gond et Mercier (2002), cette approche s'avère un outil explicatif important dans l'analyse des nouvelles formes organisationnelles dont le système de relations avec l'environnement est un élément clé de réussite. Elle permet aussi, tel que le mentionnent Donaldson et Preston (1995) de « prédire » des relations cause-effet et de « recommander » des attitudes, des structures et des pratiques de gestion (1995 : 67). De plus, elle permet d'introduire les notions de justice organisationnelle et d'équité, ainsi que de soulever le problème du respect des droits de la personne.

Il existe aussi une approche instrumentale qui cherche, quant à elle, à voir s'il est bénéfique pour l'entreprise de prendre en compte les intérêts des parties-prenantes. En ce sens, il ressort de la littérature une certaine conviction voulant que la satisfaction des intérêts légitimes des parties-prenantes permette d'assurer les objectifs de performance économique et la survie de l'entreprise (Hosseini et Brenner, 1992 ; Donaldson et Preston, 1995). Cette conviction conduit à promouvoir une éthique d'inspiration utilitariste. En ce sens, les entreprises qui

---

<sup>145</sup> Le concept d'imputabilité est le fait pour une entreprise de rendre des comptes. Voir en ce sens Capron et Quairel-Lanoizelée qui mentionnent que ce concept serait apparu « au XIX<sup>e</sup> siècle avec la naissance des sociétés anonymes, dont les administrateurs étaient responsables devant leurs apporteurs de capitaux. Au XX<sup>e</sup> siècle ont progressivement émergé des droits pour les salariés qui leur ont permis (au moins en Europe occidentale) d'être reconnus comme une deuxième catégorie légitime d'ayants droit. En ce début du XXI<sup>e</sup> siècle émerge une nouvelle étape qui tend à se traduire en une obligation pour les entreprises d'informer et de rendre des comptes auprès de l'ensemble de la société civile (obligation d'information et de reddition) » (2004 : 113).

tendent vers cette orientation cherchent à mettre l'emphase sur les programmes et activités « socialement responsables » qui amélioreraient directement leur performance financière, comme par exemple : « using a cause relating marketing to generate additional sales from customers, or encouraging suppliers to minimize packing materials (so as to reduce disposal costs for the firm) » (Pirsch, Gupta et Grau, 2007 : 127). Les chercheurs Jones et Frooman ont élaboré sur cette approche instrumentale de la théorie des parties-prenantes.

#### **2.6.4.4 La théorie instrumentale des parties-prenantes selon Jones (1995) et Frooman (1999)**

L'intérêt de prendre en compte et d'impliquer différentes parties affectées par une décision, corporative ou non, ne date pas d'hier. Le concept de parties impliquées ou plus précisément de parties-prenantes s'avère central en RSE (Maon, Lindgreen et Swaen, 2009). La théorie de parties-prenantes est une théorie très importante lorsqu'il est question de responsabilité sociale de l'entreprise et de décisions d'affaires. Elle trouve sa particularité dans sa visée opérationnelle, managériale et stratégique.

Dans le cadre de cette thèse, nous avons retenu la définition et la perspective de Crane et Matten (2004 : 50) qui définissent le terme « partie-prenante » comme étant *un individu ou un groupe d'individus qui peut être affecté positivement ou négativement par les activités de l'entreprise ou encore dont les droits peuvent être potentiellement violés ou respectés par cette entreprise*. D'un autre côté, les parties-prenantes peuvent aussi potentiellement constituer « soit une aide, soit un danger » (Mercier, 2001 : 4) pour l'entreprise. Ces parties-prenantes peuvent être soit internes, par exemple, les employés, les cadres, les membres du conseil d'administration, ou externes, par exemple, les fournisseurs, les clients, les investisseurs et la communauté locale.

De plus, la théorie des parties-prenantes forme un cadre théorique intégrateur qui prend en compte le fait que l'entreprise a des parties-prenantes soit à l'intérieur même du cadre d'affaires de l'entreprise mais aussi à l'extérieur de ce cadre qui ont des exigences variées. Ceci permet de mettre en valeur la représentation relationnelle de la firme. Il existe en effet toute une constellation d'acteurs tels que les employés, les actionnaires, la communauté locale à travers ses agents politiques, sociaux et économiques de même que les agences de normes sociales internationales et les ONG. Ce méli mélo d'intérêts exerce des influences diverses sur les prises de décision de l'entreprise. Or, un déficit de légitimité de l'acteur « multinationale » caractérise les relations de celle-ci et le dialogue avec ses partenaires sociaux, économiques et aussi politiques. Par son affirmation responsable, l'entreprise prend conscience de son déficit de légitimité et tente d'y remédier par le renforcement de son ancrage social local d'où la mise en place de pratiques responsables. Pfeffer et Salancik (1978) soulèvent d'ailleurs que les organisations ne pourraient survivre si elles ne répondaient pas aux demandes de leur environnement, ce qui inclut tant les groupes sociaux externes que les groupes de travailleurs. Par conséquent, l'une des fonctions de la gestion de l'entreprise est de tenir compte et de choisir entre des demandes possiblement contradictoires des parties-prenantes. Ce qui inclut les demandes des travailleurs mais aussi de la communauté locale et du politique.

L'enjeu pour les organisations dépasse la conformité législative et réglementaire. Pourquoi une entreprise décide-t-elle de s'engager dans des actions ou programmes sociaux volontaires qui vont au-delà de la législation ? Ceci soulève la question de l'obtention d'une « permission sociale d'opérer » (*license to operate*). Certaines pratiques organisationnelles, dont les programmes volontaires, peuvent être vues comme étant le résultat d'une myriade de pressions dont le cadre législatif local, national et international, les groupes sociaux, les marchés financiers (Hoffman 2000). Ce label réfère à l'idée qu'une entreprise doit se conformer aux attentes de diverses parties-prenantes dont la communauté locale si

elle veut continuer ses opérations (Gunningham et al. 2003, 2004). Or, cela implique qu'une mauvaise relation avec les parties-prenantes, les procédures d'enquête publique ou la mobilisation de groupes d'intérêts pourraient entraver les projets actuels et futurs de l'entreprise.

La concertation et le dialogue social avec les parties-prenantes, qu'ils soient internes tels que les salariés ou externes tels que les élus municipaux et la population dans son ensemble, revêt une importance capitale lorsque l'on aborde la problématique d'une fermeture d'usine, particulièrement dans le cas d'une multinationale qui possède d'importantes ressources humaines et financières mais qui peut aussi se voir confrontée à un déficit de légitimité.

Les auteurs Friemand et Miles (2006) classifient l'approche instrumentale comme étant une théorisation analytique des parties-prenantes. Donaldson et Preston (1995) appellent les théories analytiques « instrumentales » et « descriptives ». Que cette approche soit qualifiée d'instrumentale par les uns ou descriptive par les autres, nous sortons de toute façon du cadre purement normatif des théories des parties prenantes avec cette version instrumentale de la théorie des parties-prenantes.

L'approche instrumentale « traite des différentes connexions qui peuvent exister entre la politique de management des stakeholders et la réalisation des objectifs de rentabilité. Cette approche se fonde sur le processus moyens/fins. » (Ayadi, 2003 : 8, 13). Cette forme de la théorie des parties-prenantes a été avancée tout d'abord par Jones (1995) et par la suite par Frooman (1999).

En fait, l'approche instrumentale cherche à voir s'il est bénéfique pour l'entreprise de prendre en compte les intérêts des parties-prenantes. En ce sens, il ressort de la littérature une certaine conviction voulant que la satisfaction des intérêts légitimes des parties-prenantes permette d'assurer les objectifs de performance économique et la survie de l'entreprise (Hosseini et Brenner, 1992 ; Donaldson et Preston,

1995). Or, les entreprises qui tendent vers cette orientation cherchent à mettre l'emphase sur les programmes et activités socialement responsables qui amélioreraient directement leur performance financière (Pirsch, Gupta et Grau, 2007 : 127). L'approche instrumentale de la RSE de Jones se reflète dans cette citation que nous avons utilisée dans un chapitre précédent :

« [S]ocial responsibility is not a viable concept either theoretically, empirically, or normatively... What is often termed socially responsible behaviour is nothing more than an intelligent business investment or the practice of effective public relations » (Jones, 1996 : 33).

Selon cette approche instrumentale, l'entreprise souhaite constamment diminuer ses coûts et avoir un avantage compétitif sur ses concurrents, pour se faire, elle peut utiliser différentes stratégies soit d'ordre financier comme par exemple le « Shark Repellent » ou la « Poison Pills »<sup>146</sup> soit d'ordre opérationnel tel que la sous-traitance comme le soulève Friedman et Miles (2006 : 93).

Quant à Frooman (1999), il met l'accent sur un attribut central dans la relation organisation-stakeholders : le pouvoir. Le pouvoir se traduit en potentiel d'influence sur les stratégies de l'organisation. Ces parties-prenantes peuvent influencer l'organisation non seulement directement mais aussi indirectement à travers des intermédiaires (Friedman et Miles, 2006 : 111) tels que le gouvernement, par exemple, ou d'autres instances politiques ou privées. Le pouvoir est donc central et permet de déterminer du résultat entre autre lors d'un conflit entre l'organisation et une partie-prenante. Carroll (1989) suggère d'ailleurs que la concentration des ressources est le pilier de ce pouvoir.

---

<sup>146</sup> Selon le dictionnaire en ligne de l'Université Cambridge « Shark Repellent » ou « Poison Pills » sont des clauses prévues par une société et destinées à repousser les prises de contrôle inamicales. Site du dictionnaire, [en ligne]. <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/shark-repellent>, dernière visite le 26 mai 2012.

**Tableau XIII : Les théories intégratives**

Types de théories	Approches	Courte description	Références clés
Théories Intégratives  (Emphase mise sur l'intégration des demandes sociales)	Enjeux sociaux ( <i>Issues Management</i> ) – et Réponse sociale ( <i>Social responsiveness</i> )	Les processus corporatifs de réponse aux préoccupations sociales et politiques qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise.	Sethi (1975, 1979) ; Ackerman (1973) ; Jones (1980) ; Wartick et Mahon (1994)
	Performance sociale corporative	Recherche de légitimité sociale ; donner une réponse appropriée aux préoccupations sociales.	Carroll(1979) ; Wartick et Cochran (1985) ; Wood (1991) ; Swanson (1995)
	Théories des parties-prenantes	L'entreprise a des obligations envers ses différentes parties-prenantes.	Freeman (1984, 1994) ; Evan et Freeman (1988) ; Donaldson et Preston (1995) ; Freeman et Phillips (2002) ; Phillips et al. (2003)

Source : Adapté de Garriga et Melé (2004)

Cet ensemble de théories renferme une complémentarité d'approches qui touchent tant les différents enjeux auxquels peut faire face une entreprise, sa réponse à ceux-ci et une préoccupation pour les parties autres que les actionnaires de l'entreprise. Elles laissent entendre une prise de conscience des dirigeants de l'entreprise par rapport à un contexte pouvant éventuellement avoir un impact sur la compagnie tant au niveau de sa légitimité d'opérer que de sa situation financière. Ces théories présentent une mixité entre la conscience éthique de certaines actions et l'aspect pécunier, important à l'entreprise privée.

En résumé, malgré un très large spectre d'approches en RSE, il existe un consensus sur différents points. Tout d'abord, la RSE est perçue comme un comportement adopté volontairement par les entreprises qui va au-delà des minima requis par les obligations juridiques de celles-ci. Le simple respect des lois et autres obligations légales sont dans leur essence « des obligations légales ». En ce sens, nous ne pouvons pas qualifier une entreprise de « socialement responsable » simplement parce qu'elle respecte ses obligations juridiques. Elle doit aller au-delà soit de manière tout à fait volontaire et proactive ou à travers des négociations, par exemple, la négociation d'une convention collective et donc de manière réactive.

La RSE est aussi intrinsèquement liée au concept d'imputabilité mais aussi de développement durable car les entreprises sont invitées à intégrer les conséquences économiques, sociales et environnementales de leur activité dans leurs opérations. Finalement, un autre élément qui rencontre un consensus dans la littérature et qui caractérise la RSE c'est qu'elle n'est plus perçue comme un « plus » à ajouter dans le fonctionnement de l'entreprise mais plutôt comme une façon de gérer les affaires au quotidien. En ce sens, depuis quelques années, une nouvelle approche émerge dans le domaine de la RSE sous l'égide de la théorie des organisations : l'institutionnalisme. Cette approche n'a pas été répertoriée dans la typologie de Garriga et Melé de 2004 puisqu'elle est encore assez récente dans l'étude de la RSE. Étant donné que nous avons mis l'emphase sur les approches classiques reliées à la RSE, nous ne nous sommes donc pas attardés à cette approche dans cette thèse. Il est toutefois important d'en dire quelques mots. Selon Dashwood (2012), cette approche laisse supposer que les organisations seraient en partie responsables des changements normatifs dans la société, qu'elles chercheraient à promouvoir des valeurs organisationnelles qui ne sont pas nécessairement rattachées à des avantages tangibles, tel que le profit. De plus, les organisations joueraient un rôle important dans la dissémination de ces normes progressives pour la société (Dashwood, 2012). L'institutionnalisme imbrique

donc l'organisation dans un environnement social large qui va au-delà du simple marché. Tel que le mentionne Dashwood, l'émergence des normes internationales en RSE représente certes un facteur contribuant aux politiques RSE de l'entreprise privée mais telles sont les contraintes externes telles que la réglementation locale ou nationale et les pressions des ONG (2012). Ce qui nous ramène à l'importance du poids des acteurs dans les choix de l'entreprise multinationale.

De plus, les principales approches « classiques » de la RSE permettent de mettre en valeur les principes que nous avons mentionnés à la section 2.2, c'est-à-dire le volontarisme, l'engagement des parties-prenantes, la réponse corporative, le comportement proactif et l'imputabilité. Elles mettent aussi l'emphase sur quatre points importants : « (1) atteindre les objectifs qui permettent des profits à long terme, (2) utiliser le pouvoir de l'entreprise de manière responsable, (3) intégrer les demandes sociales et (4) contribuer au bien-être de la société en faisant ce qui est éthiquement correct. » (Garriga et Melé, 2004 : 65) [Notre traduction]. Il n'en demeure pas moins que les théories de la RSE présentent certains problèmes tels que le manque d'intégration au niveau méthodologique. Plusieurs auteurs, dont Etzioni (1988), Quinn et Jones (1995) et d'autres ont tenté de trouver une solution à cette absence d'uniformité, sans y arriver. En ce sens, afin d'analyser le processus de détermination des mécanismes de licenciement collectif lors d'une fermeture d'entreprise dans un cadre de mondialisation, il nous faut considérer un modèle qui permet de prendre en compte la complexité et les particularités du phénomène étudié. Or, les approches précédentes renferment certaines faiblesses.

Tout d'abord, la responsabilité sociale de l'entreprise semble s'adresser en priorité à la communauté locale et non aux travailleurs de l'entreprise et (ou) aux sous-traitants. Elle se limite trop souvent à un programme philanthropique plus ou moins étoffé et cohérent, destiné à rehausser l'image de marque et la motivation des collaborateurs. Elle se fonde sur l'interdépendance des individus vivant en société et sur l'imbrication de l'économique et du social. La responsabilité sociale

de l'entreprise suppose l'écoute et l'analyse attentive de l'environnement afin de mieux tirer parti de ses ressources, mais aussi de minimiser les perturbations sociales liées à son activité.

Ensuite, la littérature démontre certaines faiblesses au niveau de l'approfondissement du sujet en termes descriptif et normatif. Malgré tout, les auteurs Kerr, Jenda et Pitts (2009) n'hésitent pas à mentionner que ce concept ne semble pas très bien s'intégrer au cadre juridique traditionnel mais que le droit a tout de même un rôle à jouer afin de promouvoir une conduite socialement responsable des entreprises. Au niveau des mécanismes de licenciement exigés ou non par la *Loi*, ils sont surtout abordés dans la littérature sur le management, la gestion des ressources humaines, en droit sous la perspective des restructurations d'entreprise. Par contre, ces mesures ne sont que peu ou pas abordées dans la littérature sur la « responsabilité sociale » et « l'éthique des affaires » d'où l'intérêt de cette recherche. Cette quasi absence dans la littérature n'est pas surprenante puisque la question touche, en effet, le libéralisme économique dans ses fondements mêmes, c'est-à-dire la liberté d'entreprise et le droit de propriété. Dans la mesure où bon nombre de théories de la responsabilité sociale s'appuient sur une approche néo-classique de l'économie, cette question est soigneusement éludée ou reléguée au rang de paradoxe par l'intermédiaire d'une théorie séparatiste dans laquelle « éthique » et « monde des affaires » ne peuvent se côtoyer. Il est toutefois urgent de se pencher sur la question. Les multiples fermetures auxquelles fait face le Québec laissent derrière elles une armée de sans emplois.

De plus, de la revue de la littérature ressort toute l'ambiguïté du concept de « responsabilité sociale ». Loin de s'entendre sur une définition universelle, les chercheurs témoignent d'une importante pluralité définitionnelle et ce, malgré les récents développements présentée par la norme ISO 26 000. En fait, la notion de RSE semble souvent servir, du moins, à première vue, la légitimation du rôle

social des entreprises par rapport à un terrain délaissé par l'État dans le cadre d'une économie mondialisée. En même temps, il est indéniable que, davantage que par le passé, la dimension éthique doit être prise en compte par les entreprises, sous peine d'être sanctionnée par dénonciation publique et médiatique, par des sanctions économiques ou encore par des sanction pénales comme ce fut le cas de plusieurs dirigeants d'entreprises au cours des dernières années (par ex. : Enron)<sup>147</sup> pour ne nommer que ceux-là.

Conséquemment, nous constatons toujours à l'heure actuelle une forte attente de la part de la société civile<sup>148</sup> pour l'insertion d'une dimension éthique en regard des activités de l'entreprise et même de l'État. Plusieurs explications permettent de comprendre l'émergence de ce phénomène. Tout d'abord, comme nous l'avons mentionné antérieurement, le nombre important de scandales financiers, humains, environnementaux qui ont eu cours ces dernières années, ensuite, les progrès technologiques qui permettent l'accélération des échanges, la transmission des savoirs et, finalement, avec les années 1980-1990, la fin d'un cycle historique marqué par un certain laxisme qui laissait croire que les seules règles qui comptaient étaient celles du marché.

La moralité exigée dans la conduite des affaires, comme le besoin de remettre l'« individu », exprimé à travers le collectif, au cœur des choix de la société s'exprime par un regain d'intérêt pour la notion de « responsabilité ». L'entreprise représentée comme « citoyenne » signifie-t-elle une mutation de notre compréhension de l'entreprise comme agent purement économique à travers des droits mais aussi des obligations ?

---

<sup>147</sup> Se référer entre autre au site Internet de CNNMoney, [en ligne]. [http://money.cnn.com/2006/05/25/news/newsmakers/enron\\_verdict/](http://money.cnn.com/2006/05/25/news/newsmakers/enron_verdict/), dernière consultation le 20 janvier 2013.

<sup>148</sup> Par société civile, nous entendons, suivant la définition donnée par Crane et Matten (2004 : 345) : « a plethora of pressure groups, non-governmental organizations, charities, religious groups, and other actors that are neither business nor government organizations, but which are involved in the promotion of certain interests, causes, and/or goals ».

Compte tenu de ce qui vient d'être énoncé et des nombreuses questions en suspens, nous voyons toute l'ampleur du problème et le silence qui l'entoure encore aujourd'hui, en ces jours de mises à pied massives. Par conséquent, une étude portant sur les mécanismes de licenciement collectif lors des fermetures d'usines, leurs déterminants et les prémises d'un modèle de licenciement collectif socialement responsable est parfaitement justifiée et même primordiale.

## **2.7 Conclusion sur la recension des approches de la RSE**

Nous venons de passer en revue les principales théories utilisées en RSE depuis environ le début des années 1980. D'autres approches sont certes utilisées mais nous avons mis l'emphase sur les approches les plus classiques de la littérature sur la RSE et les plus pertinentes pour notre objet de recherche. Il y a eu beaucoup de développement en RSE aux cours des dernières années et il y en aura encore certes beaucoup dans les années à venir.

Nous avons abordé les faiblesses des théories de la RSE. Il y a toutefois une théorie parmi celles énumérées ci-dessus qui permet de répondre de manière adéquate à notre sujet d'étude. Elle n'est pas exempte de faiblesses comme l'ensemble des théories de la RSE. Toutefois, elle répond à plusieurs limites constatées.

Nous avons donc opté pour une approche intégrative qui permet d'allier les intérêts organisationnels et humains dans le processus tout en n'excluant ni les droits et ni les responsabilités financières, juridiques et sociales de l'entreprise. De plus, il est essentiel d'avoir une approche qui tienne compte des parties-prenantes au sens large ce qui inclut les parties tant internes (employés, cadres, direction, etc.) qu'externes à l'entreprise (communauté locale, sous-traitants, commerces locaux, etc.). La théorie des parties-prenantes permet finalement, tel que le mentionnent Donaldson et Preston (1995), d'établir des relations de cause à effet

et de faire possiblement des recommandations quant aux attitudes, aux structures et aux pratiques de gestion. Or, étant donné la nature de notre recherche en termes d'enjeux éthiques par rapport à la relation employés-entreprise, cet élément comporte un intérêt certain. C'est donc à partir de la théorie des parties-prenantes que nous évaluons de quelle façon l'entreprise prend-t-elle en compte les parties-prenantes dans son processus de décision mais aussi que nous évaluons l'impact de ces acteurs, si un tel impact est démontré, sur les dites décisions d'affaires en termes de pratiques mises en place lors d'une fermeture d'usine, plus spécifiquement, lors du licenciement collectif qui précède cette fermeture.

Dans cette thèse, nous abordons notre sujet de recherche en utilisant une théorie instrumentale des parties-prenantes, celle de Jones (1995) et celle de Frooman (1999). La théorie instrumentale des parties-prenantes et la version stratégique de Frooman nous permet de développer des constats empiriques sur ce que **l'entreprise fait, comment elle le fait et pourquoi elle procède comme elle le fait** et ce, **par rapport à ses actions et ses relations avec différentes parties-prenantes et sans perdre de vue les objectifs financiers** de l'entreprise privée établie sur les marchés boursiers. La notion de pouvoir est aussi importante dans notre sujet d'étude. Cette relation de pouvoir entre parties-prenantes et organisation est un élément centrale qui ne ressort pas dans les autres approches théoriques de la RSE. L'approche instrumentale des parties-prenantes ressort de la catégorie des approches purement normatives pour permettre une perspective analytique d'un objet de recherche (Friedman et Miles, 2006).

Nous avons jumelé à cette approche les critères éthiques de Garrett et Klonoski (1986) qui serviront à évaluer, analyser et expliquer en quoi le processus de licenciement collectif peut être mis en relation avec la notion de responsabilité sociale et quelle sera la performance sociale, c'est-à-dire la responsabilité sociale

effective. Nous avons donc retenu les critères éthiques de Garrett et Klonoski (1986) soit la juste cause, la justice procédurale et les mesures d'atténuation des effets. Ces critères sont essentiels selon Garrett et Klonoski (1986) afin d'évaluer si un employeur remplit adéquatement ses obligations relativement à un licenciement considéré justifiable et fait de manière socialement responsable. Ce qui s'avère une partie importante de la thèse.

En ce sens, c'est donc à partir de la **théorie instrumentale des parties prenantes** (*Instrumental Stakeholders Theory*) et des **critères éthiques de Garrett et Klonoski** (1966, 1986) que nous identifions les assises sur lesquelles nous nous appuyons pour cette recherche.

## **Chapitre 3 : Modèle conceptuel et méthodologie**

Dans les sections qui suivent est présentée la trame qui permet d'articuler tous les éléments de cette recherche. Nous présentons tout d'abord notre posture théorique qui guidera la détermination des concepts fondamentaux de l'étude. Par la suite, nous présentons nos questions de recherche, notre modèle d'analyse ainsi que les différents concepts qui le compose de même que les variables de notre modèle, leurs dimensions et leurs indicateurs.

### **3.1 Le cadre conceptuel et opératoire de la recherche**

La section qui suit fait le lien entre la théorie et l'empirique, en présentant le modèle conceptuel choisi pour étudier l'objet d'étude et les définitions des concepts associés et le cadre opératoire. Nous posons d'abord nos questions de recherche puis nous présentons notre modèle ainsi que notre cadre opératoire et identifions les dimensions et indicateurs qui opérationnalisent les différents concepts à l'étude.

#### **3.1.1 Les questions de recherche**

À la lumière de la problématique qui ressort de notre revue de la littérature, l'objectif de notre recherche est d'élargir notre compréhension du phénomène des licenciements collectifs à travers les stratégies adoptées par les acteurs managériaux et leurs facteurs d'influence ainsi que d'expliquer la relation possible entre ces stratégies corporatives et la RSE. Autrement dit, nous analysons et évaluons l'application de l'analyse de la RSE à un cas de licenciement collectif lors d'une fermeture d'entreprise. Par conséquent, nous posons la question principale de recherche suivante :

***Quels sont les déterminants d'une approche socialement responsable de licenciement collectif ?***

Afin de parler d'un licenciement collectif fait de manière socialement responsable, la revue de la littérature nous a permis de clarifier et d'établir un cadre de référence et une définition à la lumière de ce que peut être un licenciement collectif exécuté de manière dite « responsable ». Donc, ce que nous tentons de faire dans le cadre de cette thèse, c'est de vérifier l'application de l'analyse de la RSE à un cas concret de licenciement collectif. Tout d'abord, il s'avère nécessaire d'établir la nature du lien entre le processus de licenciement collectif de l'entreprise et la responsabilité sociale. Pour ce faire, nous allons procéder à une analyse du processus suivi par l'entreprise et des propriétés descriptives établies de la RSE. Autrement dit, la question que nous posons ici est : ***Comment évaluer les pratiques de l'entreprise dans son processus de licenciement collectif par rapport à la notion de RSE ?***

Cette étape est possible grâce à la revue de la littérature qui a permis l'identification d'éléments qui caractérisent la nature de cette relation. Les critères identifiés sont les critères éthiques de Garrett et Klonoski (1986). Ces critères, à travers les pratiques qui y sont associées, c'est-à-dire les indicateurs, permettront d'expliquer les caractéristiques du licenciement qui peuvent être associées à un cadre réglementaire dit responsable des licenciements. Nous tenons à préciser que l'objectif de la thèse n'est pas de porter un jugement sur la manière de faire de l'entreprise sous étude mais bien d'identifier des déterminants clés d'un licenciement qui peut être fait de manière socialement responsable et de les utiliser afin d'établir un cadre d'analyse qui pourra éventuellement être testé lors de recherches ultérieures.

Autre étape importante de notre analyse, notre investigation portera sur une perspective théorique relative aux différentes approches de la RSE. Nous tentons de répondre à la question suivante : ***Pouvons-nous associer le comportement de l'entreprise à un type théorique particulier de responsabilité sociale ?*** Autrement

dit, de quel type de RSE (*i.e.* instrumentale, intégrative, politique ou éthique) l'entreprise relève-t-elle et qu'est-ce qui explique cela ? Cette réponse nous permettra d'identifier, si possible, une approche de RSE dominante sur laquelle nous pourrions nous pencher afin d'expliquer le comportement de l'entreprise dans le cas sous étude à travers les différentes approches théoriques de la RSE répertoriées dans la revue de la littérature.

Finalement, la réponse à ces questions s'avère essentielle car elles permettent d'identifier et d'analyser les facteurs susceptibles d'influencer le choix des mécanismes de licenciement collectif mis en place par l'entreprise. Sur cette base, nous tentons de répondre à la sous-question suivante : ***Quels sont les facteurs qui viennent influencer le comportement de l'entreprise dans le choix des mécanismes de licenciements collectifs qu'elle met en place ?***

Cette question de notre étude permettra de contribuer à la littérature sur la RSE par rapport aux pratiques de ressources humaines lors d'un licenciement collectif pour fermeture. En ce moment, la littérature fait principalement ressortir l'importance de la législation mais aussi des pressions externes, telles que les pressions sociales et politiques sur les choix des dirigeants. Nous allons, toutefois, prendre en compte les motifs identifiés dans la littérature quant aux raisons qui poussent une entreprise à adopter des pratiques responsables au sens large. L'aspect *relations industrielles* que comprend cette thèse, nous amène à porter une attention toute particulière au rôle du syndicat et de la négociation collective, si un tel rôle est identifié, dans le développement de ces pratiques ainsi que dans tout le processus qui entoure tant le licenciement collectif que la fermeture. Nous portons aussi un intérêt certain au rôle que peuvent jouer les normes sociales et autres outils de gestion, tel qu'un code de conduite, adoptés par l'entreprise sous étude.

Toutes ces sous-questions nous amènent à répondre à notre question principale de recherche qui permettra de poser un regard critique quant à la vision des entreprises à l'égard du phénomène des licenciements collectifs et d'ouvrir la porte à une recherche plus approfondie par rapport à la prise en compte de la responsabilité sociale lors de l'événement dramatique que peut être la fermeture d'une entreprise. Ces différentes sous-questions d'investigation nous amènent à la description de notre modèle conceptuel.

### **3.1.2 Le modèle conceptuel**

Avant d'explicitier notre modèle, il nous faut proposer une définition de « licenciement collectif » et de « responsabilité sociale » dans le cadre d'une fermeture d'entreprise. La définition que nous proposons du licenciement collectif se veut assez synthétique pour intégrer les différentes perspectives théoriques discutées précédemment et pour mettre l'accent sur la dimension organisationnelle du processus de licenciement et sur la dimension individuelle de l'état de licencié. Ceci dit, elle n'a aucune ambition d'être ni assurée, ni définitive, ni exhaustive et elle prend ses racines dans la *Loi sur les normes du travail* du Québec (L.R.Q., chapitre N-1.1.). Donc, dans le cadre de cette thèse, constitue un licenciement collectif : *L'action d'un employeur de mettre fin à l'emploi de 50 salariés ou plus d'un même établissement sur une période de 2 mois consécutifs pour une période définitive.*

Par le nombre de cinquante employés et plus, cette définition nous permet d'intégrer le comité de reclassement en tant qu'outil ou mécanisme de soutien aux travailleurs licenciés. Étant donné l'importance que peuvent jouer les comités de reclassement, cette prise en compte s'avère très pertinente pour la présente recherche.

Au-delà de cette définition du licenciement collectif, nous avons aussi établi les critères suivants afin de préciser notre étude de cas (nous reviendrons sur la méthodologie adoptée dans le cadre du prochain chapitre de la thèse) et d'encadrer notre objet de recherche :

- (1) le licenciement collectif fait suite à la fermeture permanente de l'usine qui effectue le licenciement ;
- (2) l'usine qui ferme ses portes est la propriété d'une multinationale ; et
- (3) la fermeture a lieu dans une municipalité mono- ou quasi mono- industrielle.

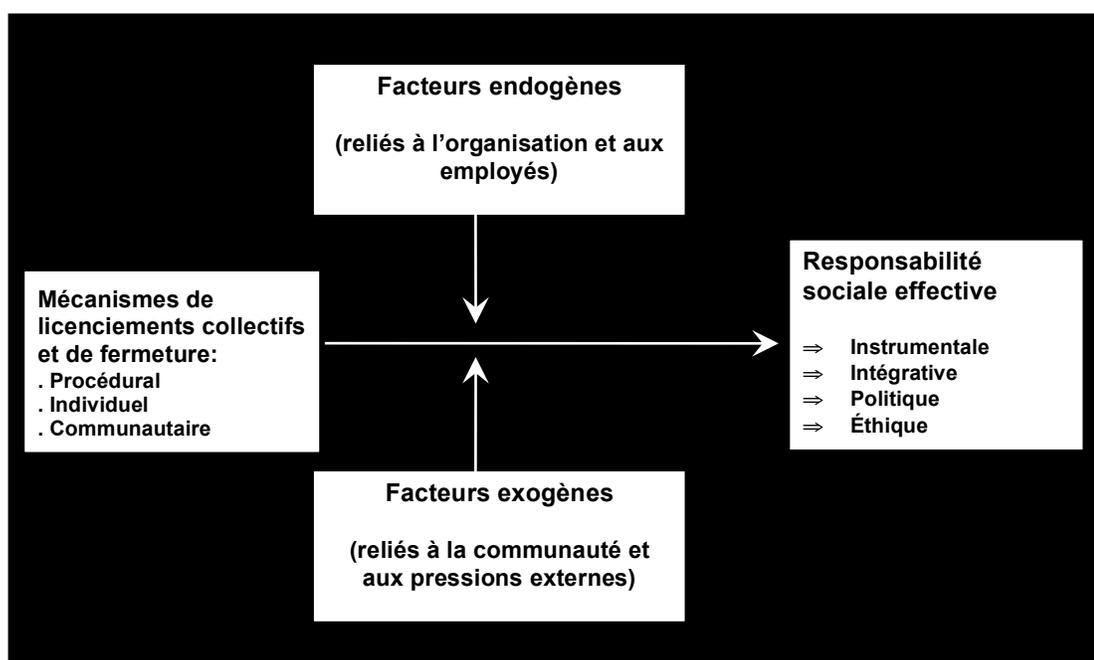
En fait, ces éléments permettent de mettre en relief l'effet néfaste et la particularité d'une fermeture dans une région économiquement dépendante de l'entreprise ou de l'établissement qui disparaît. De plus, le choix d'une multinationale soulève tout le dilemme éthique de la multinationale financièrement rentable dans son ensemble. Pour ce faire, nous avons regardé certaines données financières clés de l'entreprise sous étude (nous y reviendrons dans la présentation de notre étude de cas), par rapport à une action considérée irresponsable tel qu'un licenciement massif. Comme nous l'avons abordé dans le premier chapitre sur la mondialisation, la multinationale est aussi souvent mise sur l'avant-scène par toutes sortes de scandales mais aussi par les fusions, acquisitions et fermetures diverses (nous n'avons qu'à penser à l'entreprise québécoise Noranda Inc. devenu Falconbridge Ltd et puis XStrata, par la suite) et attire l'attention du public, des groupes d'intérêts à l'origine des pressions pouvant affecter sa réputation, son image et sa légitimité.

Quant à la définition de la « responsabilité sociale de l'entreprise lors d'un licenciement collectif pour fermeture » que nous allons préciser ci-dessous dans ce chapitre, elle se veut englobante des principaux concepts relevés dans la littérature et, ici aussi, intègre les différentes perspectives théoriques discutées dans le chapitre précédent :

*La responsabilité sociale des entreprises lors d'un licenciement collectif pour fermeture d'entreprise consiste en des actions organisationnelles qui permettent de soutenir la rationalité de ses choix et d'assurer sa légitimité auprès des différentes parties-prenantes. Elle se traduit par une réintégration rapide en emplois des travailleurs licenciés, le bien-être économique des travailleurs se retirant du marché du travail pour la retraite ou préretraite et le soutien économique à la communauté locale afin de favoriser le développement à long terme de celle-ci et de ses habitants. [notre définition].*

Dans cette section, nous proposons le modèle suivant : (Figure 4).

**Figure 4 : Le modèle de la recherche**



La question de recherche vise à comprendre et expliquer comment le choix des mécanismes se fait et pourquoi ces mécanismes sont mis en place et à identifier le type de responsabilité sociale mise en place par l'entreprise à travers les différents mécanismes de licenciements collectifs adoptés lors de fermeture d'usines. Les facteurs contextuels sont les variables identifiées qui peuvent venir influencer le choix des stratégies mises en place par les acteurs décisionnels de l'entreprise au cours du processus.

Le reste de ce chapitre sera consacré à la description et l'opérationnalisation de chacun des concepts de notre modèle.

### 3.1.3 L'opérationnalisation des concepts

Notre modèle comprend quatre concepts majeurs : a) les mécanismes de licenciement collectifs mis en place par l'organisation, b) les facteurs exogènes [(reliés à la communauté et aux pressions sociales, économiques et politiques (pressions externes)], c) les facteurs endogènes (reliés à l'organisation et aux employés/syndicat) et d) la responsabilité sociale effective à laquelle semble souscrire l'entreprise dans le cadre de la fermeture d'entreprise étudiée.

#### 3.1.3.1 Les mécanismes de licenciement collectif implantés (*variable indépendante*)

La littérature nous a permis d'identifier un certain nombre de mécanismes mis en place par les entreprises lors de licenciements collectifs, plus spécifiquement dans le cadre de la fermeture de ces entreprises. En ce sens, nous avons pré-identifié trois dimensions typologiques qui semblent encadrer adéquatement ces mécanismes : les *mécanismes orientés vers les employés*, les *mécanismes orientés vers la communauté* et les *mécanismes procéduraux*. Les mécanismes orientés vers les employés que la littérature nous a permis d'identifier sont principalement : l'évaluation des habiletés, la consultation de transition, la formation et l'employabilité, l'indemnité financière, le soutien à la recherche d'emploi, les mesures de retrait du marché du travail, la création de petites et moyennes entreprises. Quant aux mécanismes orientés vers la communauté, nous retiendrons : le soutien aux familles des licenciés, le soutien au rachat de l'entreprise par les travailleurs et (ou) la communauté<sup>149</sup>, le support au développement local, le support financier à la communauté, le don des

---

<sup>149</sup> L'auteure a classé ce mécanisme dans la catégorie des *mécanismes orientés vers la communauté* puisque le rachat de l'entreprise a un impact beaucoup plus large que, par exemple, une prime de départ qui touche un individu spécifiquement. Le rachat d'une entreprise par les travailleurs a un impact sur toute une communauté puisque cela permet de préserver plusieurs emplois et ainsi bénéficier à la communauté dans son ensemble.

équipements et des bâtiments, la réhabilitation du site<sup>150</sup>. Finalement, par mécanismes procéduraux, nous entendons : le respect des processus prévus par la *Loi*, dans le cas qui nous concerne, nous référons principalement à la *Loi sur les normes du travail*, l'étude des impacts sociaux et économiques sur la communauté de la fermeture, la façon dont l'annonce a été faite, la mise en place d'un comité de reclassement, la concertation locale, la consultation de la communauté, la « consultation préalable avec les travailleurs et leurs représentants ». Les mécanismes procéduraux touchent tous les aspects techniques du processus de licenciement ce qui inclut tant les employés que la communauté.

À travers les pratiques répertoriées dans la littérature, nous avons établi trois dimensions importantes, c'est-à-dire la dimension *procédurale*, la dimension *individuelle* et la dimension *communautaire*. Ce choix souscrit à une logique rattachée à l'identification du récepteur principal du mécanisme. Pour chacune de ces dimensions, nous avons identifié différents indicateurs répertoriés dans la littérature (Figure 5).

---

<sup>150</sup> Puisque cette thèse ne porte pas sur les normes environnementales, pour le critère de la réhabilitation du site, nous allons essentiellement regarder les actions que l'entreprise pose ou compte poser en ce sens afin de réhabiliter le site industriel, si tel est le cas.

Figure 5 : Les indicateurs de la variable indépendante

Variable indépendante	Dimensions	Indicateurs	Auteurs relevés dans la littérature	
Mécanismes de licenciement collectif suite à une fermeture	Procédurale	Respect de la convention collective	Indicateur de base	
		Respect de la <i>Loi sur les normes du travail</i>	<i>Idem</i>	
		Consultation préalable/implication des travailleurs et de leurs représentants	Rogovski (2005)	
		Étude des impacts sociaux et économiques négatifs sur la communauté de la fermeture et considération de l'étude	Hopkins et Hopkins (1999) ; Eby et Buch (1998)	
		Communication de la nouvelle de la fermeture	Rogovski (2005)	
		Consultation/concertation de la communauté	<i>Idem</i>	
		autres		
		Individuelle	Évaluation des habiletés	Rogovski (2005)
			Consultation de transition	<i>Idem</i>
	Formation et employabilité		Kieselbach et Mader (2002)	
	Indemnité financière		Evans-Klock, (1999)	
	Soutien à la recherche d'emploi – interne et (ou) externe		Auer (1992)	
	Création de petites et moyennes entreprises		Auer et Speckesser (1998) ; Gandolfi (2008) ; Auer (2001)	
	autres			
	Communautaire		Soutien aux familles des licenciés	Hansen (2002) ; Pietry (2004)
			Rachat de l'entreprise par les travailleurs et (ou) la communauté	Hansen (2002) ;
			Support au développement local	McMahon (1999)
		Don des équipements et bâtiments	<i>Idem</i>	
		Réhabilitation du site	<i>Idem</i>	
	Autres			

Cette liste n'est toutefois pas exhaustive. Compte tenu de la nature exploratoire de notre travail sur ce point, notre recherche empirique nous permettra peut-être d'élargir le champ des pratiques relevées dans la littérature. Une telle liste fait partie des objectifs secondaires de notre recherche. Néanmoins, nous comptons vérifier l'existence de certaines pratiques identifiées dans la littérature et, finalement, en adoptant une démarche exploratoire, nous gardons une ouverture à toute possibilité qui peut émerger de nos observations sur le terrain.

### 3.1.3.2 Les facteurs contextuels

Lors de notre analyse de la littérature, nous avons pu identifier un nombre restreint de facteurs contextuels pouvant influencer la prise en compte de pratiques de licenciement collectif responsables lors d'une fermeture d'usine. Nous avons établi une catégorisation *a priori* des dimensions qui nous permettront d'opérationnaliser les concepts de *facteurs contextuels endogènes et exogènes* (voir figures 6 et 7). Ici encore, la nature exploratoire de notre recherche nous permettra, nous l'espérons, l'identification de facteurs supplémentaires à ceux pré-identifiés. Conséquemment, nous partons d'une proposition de facteurs qui, nous croyons, pourraient influencer le choix des mécanismes mis en place par l'entreprise. Certains des facteurs identifiés ont été choisis à travers la littérature, d'autres ont été déterminés *a priori* afin d'élargir le champ de possibilités. Nous demeurons ouverts à une bonification possible de ces facteurs contextuels dans le cadre de notre recherche terrain avec notre cas à l'étude.

Tout d'abord, nous présentons les **facteurs endogènes** (reliés aux individus, organisationnels et institutionnels) (Figure 6). Nous basant sur la même logique que les mécanismes de licenciement collectif, comme facteurs ayant une influence sur le choix des mécanismes à mettre en place, nous avons identifiés les trois composantes suivantes : a) les facteurs individuels, b) les facteurs organisationnels et, c) les facteurs institutionnels. Pour chacune de ces

composantes, nous voulons vérifier l'impact de certains facteurs sur le choix des mécanismes mis en place.

En ce qui concerne les **facteurs individuels**, Stewart D. Saxe (2005)<sup>151</sup> soulève l'importance des décisions des tribunaux qui ont permis l'identification dans les entreprises non syndiquées<sup>152</sup> d'un certain nombre de facteurs à considérer lors d'un licenciement dont, entre autre, la période appropriée du préavis de licenciement. Nous utilisons donc ce facteur ainsi que les facteurs identifiés dans l'étude d'Eliason et Storrie (2007)<sup>153</sup>. Encore une fois, la nature exploratoire de la recherche permettra éventuellement de compléter cette liste. Nous entendons les facteurs suivants : a) âge, b) le statut de cadre ou d'employé, c) sexe, d) personne à charge, e) statut marital, f) ancienneté, g) formation/éducation, et h) mobilité. Ces facteurs nous permettront d'identifier si l'entreprise prend en ligne de compte certaines caractéristiques personnelles et familiales dans le choix des mécanismes à mettre en place. De plus, étant donné les conséquences morales et économiques des licenciements collectifs sur un individu et sur la famille de ce dernier, il devient primordial d'en vérifier l'importance auprès des preneurs de décisions. Malgré une certaine flexibilité possible de la part de l'employeur et du syndicat, nous anticipons que ces éléments auront un impact moindre dans le cas d'une entreprise syndiquée étant donné la formalisation et l'uniformité du processus qui, en partie, peut être prévu dans la convention collective ou négocié collectivement avec l'employeur.

Quant aux **facteurs organisationnels**, nous avons identifié, dans certains cas *a priori*, les variables suivantes : a) la raison de la fermeture, b) le lieu du siège

---

<sup>151</sup> Les variables identifiées par Stewart D. Saxe LLP., avocat associé à la firme Torontoise Baker & McKenzie, proviennent d'une publication de 2005 intitulée : *Employee Benefit Issues : The Multiemployer Perspective – Volume 42, numéro 8*.

<sup>152</sup> Il faut noter ici que l'usine utilisée dans notre étude de cas, c'est-à-dire l'usine de Beauharnois du Groupe Rio Tinto Alcan est une entreprise syndiquée.

<sup>153</sup> Se référer au chapitre 1.2.3.1 de ce projet de thèse. Les variables étudiées dans l'étude de Eliason et Storrie (2007) qui nous intéressent sont principalement l'âge, le statut marital ainsi que les personnes à charge, la mobilité du licencié et l'ancienneté.

social de la compagnie, c) l'intervention syndicale et la présence d'une convention collective, d) l'adoption de normes sociales par l'entreprise, e) l'importance de la valeur des actions de l'entreprise sur le marché et f) le nombre d'employés licenciés. Ces variables ont été mesurées lors des entrevues, mais aussi lors de l'analyse de contenu de la documentation officielles (rapports financiers, discours, rapports de développement durable, etc.). Quant aux **facteurs institutionnels**, ils se réfèrent essentiellement à : a) l'image d'affaires de l'entreprise, b) la légitimité de l'entreprise face aux parties-prenantes et c) l'avantage compétitif. Ces mesures, que l'on qualifie d'institutionnelles dans le cadre de cette recherche, ont principalement été identifiées par Bronn et Vidaver-Cohen (2008) et par Jones et Haigh (2007).

**Figure 6 : Les indicateurs des « facteurs endogènes »**

Facteur contextuel	Dimensions	Indicateurs	Auteurs relevés dans la littérature
Facteurs endogènes	Individuelles	Âge	Eliason et Storrie (2007)
		Cadre/employé	<i>Idem</i>
		Sexe	...
		personne à charge	...
		statut marital	...
		Ancienneté	...
		formation/éducation	...
		Mobilité	...
		Autre	
	Organisationnelles	lieu du siège social de la compagnie/proximité	Gardberg et Fombrun (2006)
		l'intervention syndicale /convention collective	Identification a priori
		adoption de normes sociales	<i>Idem</i>
		la valeur des actions sur les marchés	...
		nombre d'employés à licencier	...
		présence d'une politique RH de licenciement	...
	Institutionnelles	Autre	
		image de l'entreprise	Bronn et Vidaver-Cohen (2008) ; Jones et Haigh (2007)
		avantage compétitif	<i>Idem</i>
		légitimité aux yeux des parties-prenantes	...
	Autre		

Finalement, les **facteurs exogènes** (reliés à la communauté et aux pressions sociales, économiques et politiques) (Figure 7) qui peuvent affecter le choix des mécanismes mis en place ont été identifiés comme faisant principalement référence aux caractéristiques de la communauté locale ainsi qu'aux pressions de l'environnement social et politique sur les preneurs de décisions dans l'établissement de leurs stratégies de licenciement. Les facteurs **reliés à la communauté** que nous avons identifiées *a priori* sont : a) la localisation

géographique, b) la situation économique de la communauté, c) la position mono-industrielle de la communauté. Quant aux **pressions des parties-prenantes**, elles sont très bien décrites dans la littérature, entre autre dans la littérature sur la théorie des parties-prenantes de même que dans la théorie de la « Réponse sociale » (*Social responsiveness*). La littérature fait effectivement ressortir toute l'importance et l'impact sur les stratégies d'affaires des pressions externes. Les pressions externes sont principalement d'ordre social et politique (voir McMahon, 1999). Toutefois, au-delà des pressions externes, il est difficile d'établir des liens clairs puisque la littérature se fait rare. Conséquemment, notre exploration nous permettra d'étudier l'effet de chacune des variables identifiées sur notre objet de recherche afin de mettre à jour les variables ayant un impact sur le choix des mécanismes de licenciement collectif et de fermeture de l'usine. De plus, dans cette dimension de la variable exogène, nous faisons référence aux indicateurs suivants : a) aux pressions politiques des différents paliers de gouvernements et b) aux pressions sociales exercées par différents groupes sociaux locaux ou autres (voir en ce sens McMahon, 1999) de même c) qu'aux mesures incitatives gouvernementales afin de fournir des mesures adéquates aux employés ou à la communauté.

**Figure 7 : Les indicateurs des « facteurs exogènes »**

<b>Facteur contextuel</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Auteurs relevés dans la littérature</b>
Facteurs exogènes	Reliée à la communauté	localisation géographique	Identification <i>a priori</i>
		situation économique de la communauté	<i>Idem</i>
		position mono-industrielle	<i>Idem</i>
		autre	
	Pressions des parties-prenantes	pressions politiques	Bronn et Vidaver-Cohen (2008) ; McMahon (1999)
		pressions sociales	<i>Idem</i>
		mesures incitatives gouvernementales	Identification <i>a priori</i>
		autre	

### 3.1.3.3 La responsabilité sociale effective (*variable dépendante*)

Afin d'évaluer la responsabilité sociale (RSE) effective, nous allons d'abord analyser les mécanismes mis en place par l'entreprise à l'aune des critères éthiques de Garrett et Klonoski (1966, 1986) de même qu'à travers la perception des différents acteurs impliqués et(ou) affectés par la fermeture de l'usine et finalement, nous allons tenter d'identifier une approche spécifique utilisée par l'entreprise et basée sur les écrits théoriques répertoriés dans la littérature.

Tout d'abord, la signification que nous entendons donner à la variable « responsabilité sociale effective » tient de la définition retenue de RSE :

*La responsabilité sociale des entreprises lors d'un licenciement collectif dans le cas d'une fermeture consiste en des actions organisationnelles qui permettent de soutenir la rationalité de ses choix et d'assurer sa légitimité auprès des différentes parties-prenantes. Elle se traduit par une réintégration rapide en emplois des travailleurs licenciés, le bien-être économique des travailleurs se retirant du marché du travail pour la retraite ou préretraite et le soutien économique à la communauté locale afin de favoriser le développement à long terme de celle-ci et de ses habitants.*

C'est-à-dire, dans quelle mesure l'entreprise a-t-elle mis en place des mesures qui tiennent compte des paramètres de cette définition mais de façon indirecte, quelle catégorie distinctive théorique ressort de cette analyse. Plus précisément, pouvons-nous parler d'une RSE de type éthique, instrumentale, politique ou intégrative ? En ce sens, la littérature nous a permis de différencier quatre dimensions de la responsabilité sociale de l'entreprise que nous classons selon une typologie des théories de la responsabilité sociale présentées antérieurement. La figure 8 ci-dessous présente le cadre opératoire du concept de « responsabilité sociale effective ».

**Figure 8 : Les indicateurs de la variable dépendante**

<b>Variable dépendante</b>	<b>Dimension</b>	<b>Composante</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Auteurs</b>	
Responsabilité sociale effective	Mesure	juste cause	automatisation ; réduction de la production ; compétition ; facteurs pertinents à la conduite des affaires	Garrette et Klonoski (1986)	
			donner les véritables raisons du licenciement	Hopkins et Hopkins, 1999	
			conséquences négatives minimisées	Garrette et Klonoski (1986)	
			équité procédurale	qualité juste et non arbitraire de la décision ; consistance dans les mesures ; recours ou possibilité d'exprimer ses demandes	Garrette et Klonoski (1986)
	Type	Instrumentale	importance accordée à l'avoir des actionnaires	Jensen (2000)	
			RSE perçue comme un avantage compétitif	Porter et Karmer (2002)	
			Activités philanthropiques comme outil marketing	Murray et Montanari (1986)	
			Intégrative	rencontre des attentes de la société afin d'atténuer les enjeux corporatifs	Sethi (1975) ; Jones (1980)
				recherche d'une légitimité sociale	Carroll (1979) ; Wood (1991)
			Politique	importance d'une vision intégrée de la performance financière et sociale	Crane et Matten (2004)
				entreprise comme contributeur aux droits sociaux.	Crane et Matten (2004) ; Wood et Lodgson (2001) ; Andriof et McIntosh (2001)
				entreprise comme membre de la communauté et doit donc s'y impliquer	<i>Idem</i>
					<i>suite page 204...</i>

Variable dépendante	Dimension	Composante	Indicateurs	Auteurs
		Éthique	distribution juste des ressources entre les individus	Gladwin et Kennelly (1995)
			la firme contribue au bien commun	Kaku (1997)
			principes de bonne gouvernance implantés	<i>Idem</i>

Ces différentes composantes et indicateurs de la dimension que nous appelons « type » de la responsabilité sociale ont été répertoriés à travers les approches théoriques de la responsabilité sociale que nous avons identifiées dans cette thèse à la section 2.6. Nous avons donc tenté de vérifier la responsabilité sociale effective de notre entreprise sous étude à travers différentes approches mais aussi à travers la perception des employés et des cadres interviewés et principalement à travers l'analyse de l'approche mise en place par l'entreprise ainsi que les critères éthiques cités antérieurement. Comme nous l'avons mentionné un peu plus haut dans cette thèse, Garrett et Klonoski proposent trois critères éthiques du licenciement. Nous les avons utilisés tels quels afin de vérifier s'il était possible de mesurer la RS à partir de ces critères. Nous avons donc regardé chacune de ces trois composantes soit (1) la juste cause, (2) l'équité procédurale ainsi que (3) les efforts de minimisation des effets négatifs du licenciement sur les employés et la société affectés. Or, pour chacune de ces composantes, nous avons utilisé des indicateurs (voir Figure 8) que nous avons répertoriés dans Garrett et Klonoski (1986) et Hopkins et Hopkins (1999).

Nous terminons par l'identification du type théorico-pratique de responsabilité sociale que l'entreprise a choisi, volontairement ou non, d'adopter. Pour ce faire, nos indicateurs sont divisés en quatre dimensions qui relèvent des approches théoriques générales répertoriées. Chacun des indicateurs s'avèrent un élément clé de cette même approche théorique.

En terminant, la réponse à cette dernière question quant au type des RSE nous permettra, nous l'espérons, de faire ressortir la concordance ou la discordance, entre le discours officiel des preneurs de décisions et des informations documentaires ainsi que des faits empiriques que nous aurons trouvés à travers une analyse exhaustive des informations disponibles. Cette réponse se révèle utile d'un point de vue pratique afin de révéler la correspondance entre le discours des dirigeants et la norme éthique visée mais aussi d'un point de vue théorique en permettant la réflexion sur l'offre éthique ou la norme éthique d'une entreprise qui sous-tend le raisonnement d'affaires.

### 3.2 La méthodologie de la recherche

« Testing empirically for motives is a tricky business ; however, scales could be devised and validated to assess the degree of belief in, or compliance with, the CSR principles and any corollaries that later develop. Then, links between a company's degree of adherence to CSR principles and the processes of responsiveness it chooses to use could be determined ».  
\_ Wood (1991 : 702)

Après avoir défini notre objet de recherche et notre cadre théorique, nous présentons maintenant la démarche méthodologique retenue pour répondre à notre question de recherche exposée dans le chapitre précédent.

Ce chapitre est divisé en plusieurs parties et présente la démarche méthodologique générale de la recherche. Dans un premier temps, nous examinons les justifications de l'emploi d'une démarche exploratoire et qualitative, ensuite, les justifications de la méthode des cas et, finalement, la méthode de collecte de données ainsi que les techniques d'analyse qui ont été utilisées dans le traitement et l'interprétation des données recueillies.

### 3.2.1 Une démarche exploratoire et qualitative

Afin de répondre aux besoins de cette thèse, nous nous sommes posés la question à savoir : *Comment allons-nous aborder la dimension empirique de la recherche ?* Cette question fondamentale soulevée d'ailleurs par Thiétart (1999) nous amène à opter pour une démarche exploratoire. Ce choix a été déterminé par la nature de notre question de recherche qui nous oriente vers une compréhension approfondie d'un phénomène autour duquel il n'existe qu'une littérature très limitée, c'est-à-dire les licenciements collectifs analysés sous l'angle de la RSE. En effet, l'objet de recherche sur lequel nous nous sommes arrêtés, ouvre la porte à l'exploration. Notre modèle nous sera utile afin d'orienter et de guider notre démarche.

Dans cette thèse, la recherche exploratoire choisie permettra de clarifier un problème qui a été plus ou moins défini ou encore, elle vise « à combler un vide » pour reprendre les mots de Van der Maren (1996). Autrement dit, la recherche exploratoire ne se fonde pas sur des hypothèses ou des idées préconçues. Le chercheur y recourt quand il ne possède pas d'informations préalables sur un sujet ou très peu. De plus, c'est une méthode généralement flexible et qualitative.

Quant à la démarche qualitative, elle offre une forte concordance en regard des caractéristiques et des traits distinctifs de cette recherche et, tel que le souligne Thiétart (1999), elle s'inscrit dans une démarche d'étude d'un contexte particulier. Dans le cas qui nous concerne, ce contexte trouve ses frontières à l'intérieur d'une relation d'emploi brisée lors d'un licenciement collectif et la relation entre une communauté et une entreprise qui y ferme une partie de ses installations en territoire québécois.

En fait, selon Whipp (1998), l'approche qualitative constitue une approche importante dans la recherche en relations industrielles, particulièrement en regard de la relation d'emploi. Pour ce faire, des méthodes comme les entrevues, les techniques ethnographiques et les études de cas (qui peuvent d'ailleurs inclure les

deux premières) sont les plus communément utilisées (Whipp, 1998). Ces méthodes et techniques nous amènent à considérer toute la complexité de l'étude des systèmes humains et sociaux. Cette complexité oblige le chercheur à recourir à une « vision holistique » (Gagnon, 2005 : 1) qui permet d'arriver à une description détaillée des situations mais aussi d'étudier le phénomène choisi, les comportements des acteurs et les interactions qui les lient. Les méthodes qualitatives sont, en ce sens, les seules à rendre possible une telle perspective large et englobante d'un sujet d'étude (Gagnon, 2005 ; Eisenhardt, 1989).

Dans le cadre de notre thèse, les avantages d'utiliser une approche qualitative sont multiples. Tout d'abord, « [t]his orientation has produced three main advantages—namely, exploration can take place, hidden features can be revealed, and processes can be examined in depth » mais le principal avantage découle surtout de sa sensibilité au contexte (Whipp, 1998 : 56).

### **3.2.2 La stratégie de la recherche : l'étude de cas**

Compte tenu de la nature même de notre recherche, nous utilisons la méthode de l'étude de cas afin de conduire notre étude. Selon Gagnon (2005), cette méthode de recherche suppose l'observation de l'objet d'étude dans son contexte naturel. Comme le souligne Yin (2003), une étude de cas est surtout appropriée dans un champ peu exploré et dans le cadre d'un phénomène contemporain. Ce qui est la situation actuelle dans cette recherche.

De plus, nous sommes conscient des limites de notre démarche puisque les résultats de l'étude d'une seule entreprise ne pourront permettre la généralisation des résultats. Toutefois, compte tenu de la nature exploratoire de la recherche et face aux ressources limités de la chercheuse, la méthode de l'étude de cas unique s'est imposée. Or, nous avons noté que cette méthode d'investigation ne semble provoquer aucun consensus clair quant à une définition. Kitay et Callus la définissent comme étant « a research strategy or design that is used to study one or

more selected social phenomena and to understand or explain the phenomena by placing them in their wider context » (1998 : 103). Yin (2009) quant à lui, présente une définition en deux parties complémentaires afin de comprendre la technicité de l'étude de cas :

« A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident. [...] The case study inquiry copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulation fashion, and as another result benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis » (Yin, 2009: 18).

L'étude de cas est nécessaire afin de comprendre un phénomène réel en profondeur (Yin, 2009). Il amène aussi le chercheur à comprendre l'influence du milieu sur le comportement des gens (McMilan et Schumacher, 1984) mais aussi, il consiste essentiellement à rapporter un événement à son contexte et à vérifier comment il s'y manifeste et se développe. Cette méthode d'investigation est donc appropriée pour comprendre des processus et explorer des relations causales (Kitay et Callus 1998 ; Eisenhardt, 1989 ; Mintzberg, 1979). C'est précisément ce que nous avons l'intention de faire. Autres caractéristiques, les études de cas mobilisent souvent différentes méthodes et techniques de recherche telles que les entrevues semi-structurées ou non structurées, enquêtes, observations et analyses documentaires. Nous utilisons les entrevues semi-structurées et l'analyse documentaire.

C'est donc par l'intermédiaire d'une étude de cas et à l'aide d'une démarche qualitative impliquant de l'analyse de contenu et la réalisation d'entrevues semi-directifs que nous tentons d'explorer notre problématique de recherche. L'étude de cas nous permettra de vérifier plusieurs éléments, y compris si un licenciement collectif peut se faire effectivement de manière responsable et quelles en sont les facteurs d'influence.

### 3.2.3 La détermination du terrain

En ce qui a trait au nombre de cas choisis, nous nous basons sur nos objectifs de recherche et sur des questions de temps et de ressources. La méthodologie de l'étude de cas implique deux choix essentiels pour la validité de la recherche : le nombre et le choix des cas. Si le nombre de cas n'est pas prédéfini, le cas unique est préconisé dans trois situations spécifiques (Yin 1990) : pour tester une théorie, pour la confirmer, la réfuter ou la compléter, pour révéler un phénomène non rare mais difficilement accessible à la communauté scientifique, ou encore si le cas est extrême, rare, voire unique. La décision du nombre de cas à étudier découle aussi de l'équilibre entre les objectifs de la recherche, la saturation théorique et la faisabilité en termes de durée.

L'objectif peut être de nature confirmatoire ou exploratoire : plus la recherche est exploratoire, plus le nombre de cas nécessaire est réduit. Ce type de recherche ne nécessite pas la confirmation d'hypothèses sur une large population théorique mais davantage la mise en relief d'éléments de compréhension du phénomène étudié (Wacheux 1996). Tandis que plus d'un cas permet une plus grande validité externe, la nature exploratoire de notre recherche nous conduit à nous attarder à un seul cas. Or, nous sommes conscient des limites d'une telle décision quant à l'impossibilité d'une généralisation et à la vulnérabilité, comme le soulève Yin (2003), de ce type de modèle de recherche. Nous avons tout de même fait ce choix, comme nous l'avons soulevé, de par la nature exploratoire de la recherche.

Cela dit, nous avons approché une firme multinationale dans le secteur des ressources naturelles. Cette entreprise possède son siège social principal à l'extérieur du pays soit en Australie et possède des filiales à travers le monde, c'est-à-dire Rio Tinto Group. Nous allons travailler principalement avec son groupe Rio Tinto Alcan (RTA) dont le siège social, connu sous le nom de Maison Alcan, est situé à Montréal, Québec. Nous avons effectué nos entrevues au siège social, à l'usine de RTA à Beauharnois ainsi qu'au bureau du local 1951 du

Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada) des travailleurs syndiqués de l'usine de Beauharnois. Nous avons aussi interviewé des membres de la communauté politique et économique municipales.

Cette usine de RTA est dans le secteur de la transformation de l'aluminium. Elle a traversé un processus de fermeture partielle en 2009. Cette fermeture devait être totale et permanente. Suite à des discussions et certains changements majeurs, par exemple au niveau de la convention collective, une partie de l'usine, le centre de coulée, est demeuré ouvert, pour l'instant.

### **3.2.4 La collecte de données**

La collecte de données que nous avons effectuée est structurée autour de deux modes d'investigation, soit l'analyse de contenu et l'entrevue. Tel que le mentionne Yin (1984 : 36), le recours à plus d'une méthode permet d'accroître la validité de construit de la recherche. Tout d'abord, concernant le déroulement de la collecte de données, mentionnons qu'elle se fera en deux phases. Nous avons, dans un premier temps, pris contact par courriel et par téléphone avec M. Claude Perras, Directeur, développement durable chez Rio Tinto Alcan. Nous avons ensuite rencontré au siège social de RTA à Montréal, M. Raymond Faucher, Directeur, Développement des communautés en 2009-2010. Nous lui avons expliqué le contexte de la recherche et nous lui avons indiqué de manière générale les thèmes que l'on souhaitait aborder avec RTA. Évidemment, cette première phase a servi essentiellement à juger du potentiel de notre interlocuteur à nous fournir des informations intéressantes en regard de l'étude à mener et à susciter sa participation volontaire. Cette première rencontre a conduit M. Faucher à présenter notre projet de thèse au Conseil d'administration de RTA afin d'obtenir leur accord. Dans un deuxième temps, les entrevues que nous avons effectuées permettaient d'explicitier l'univers du répondant dans une dynamique de

construction conjointe qui s'établit entre le chercheur et les participants. Les noms personnes, c'est-à-dire Messieurs Claude Perras et Raymond Faucher ne nous ont fournis aucune information utilisée dans cette thèse. Ils n'ont pas non plus été interviewés pour les fins de cette recherche. Tout autre intervenant voit l'information transmise protégée par les règles de confidentialité prévues dans le cadre de l'entente de confidentialité signée par les participants et l'auteur de cette thèse. Aucun nom ne sera divulgué et aucune information pouvant permettre à une partie tierce de les identifier ne sera utilisée.

Nous avons donc utilisé l'entretien semi-directif qui nous a permis de comprendre le phénomène à travers les yeux des individus interviewés, de fournir des détails qui n'auraient pu être identifiés autrement et d'approfondir la compréhension d'un phénomène spécifique (Yin, 1984 ; 2003). Nous avons structuré nos entretiens autour de trois questionnaires orientés selon les répondants : employés ou ex-employés, la direction de l'entreprise et les représentants de la communauté de Beauharnois. Les questions ont permis l'encadrement des échanges autour des thèmes de la recherche sans pour autant fermer la porte à des développements parallèles susceptibles de nuancer la voie adoptée. Cette technique de collecte de l'information par sa flexibilité nous permet de recueillir les témoignages et les interprétations des interlocuteurs tout en respectant leur propre cadre de référence (Quivy & Campenhoudt, 1995). De plus, selon Boutin (1997), le choix des participants est l'une des difficultés à laquelle fait face le chercheur. L'identification des acteurs prenant part au processus de licenciement qui fait l'objet de cette étude sera effectuée, en partie, suivant la technique dite «boule de neige». Après avoir identifié les principaux acteurs clés, nous leur avons demandé de nous référer à un autre acteur clé ayant été partie prenante ou participé au processus de licenciement ou à tout autre acteur ayant pu influencer le choix du processus de licenciement. C'est ainsi qu'après chaque entrevue réalisée, nous avons demandé à notre interlocuteur de nous référer à une ou plusieurs personnes qui lui semblent importantes dans le processus à l'étude. Un nombre limité de

personnes ont accepté de participer à cette étude, toutefois, celles qui y ont participé, l'ont fait avec beaucoup d'enthousiasme et d'ouverture. Nous tenons à mentionner qu'il a été impossible de rejoindre les membres de la communauté interviewés suite aux entrevues afin d'obtenir certains documents et pour clarifier certains points. Plusieurs tentatives ont été faites par différents moyens, elles se sont toutes révélées infructueuses. Nous ne pouvons expliquer cette fermeture des acteurs clés de la région. Les informations manquantes ou les clarifications nécessaires ont été fournies soit par la direction de RTA ou à travers une recherche dans les médias en ligne. En ce sens, nous avons consulté les grands diffuseurs suivants : Radio-Canada, TVA, BBC et CNN ainsi que les journaux suivants : Le Devoir, La Presse et Le Figaro. Ces médias nous ont permis d'obtenir une perspective tant Nord-Américaine qu'Européenne. Au niveau plus local, le média en ligne HEBDOS RÉGIONAUX | Montérégie a aussi été consulté afin d'obtenir les nouvelles locales quant au cas à l'étude.

En ce qui concerne le nombre de personnes à interviewer, nous avons basé notre approche sur le principe de la saturation mais aussi sur l'accessibilité des acteurs. Boutin (1997) identifie ce principe comme étant le point à partir duquel le chercheur « se rend compte que les données recueillies deviennent redondantes » (1997 : 105). Dans notre cas, nous avons effectué seize entrevues incluant quatre personnes qui étaient à l'emploi du centre de coulée lorsque les entrevues ont eu lieu (deux cadres, un sous-traitant, un employé) ; deux employés cadres à l'emploi de RTA à l'extérieur de l'usine de Beauharnois, un membre de la haute gestion de RTA au siège social à Montréal, quatre personnes de la communauté politique et économique de la région de Beauharnois, deux anciens employés de l'usine à Beauharnois de RTA. Nous avons aussi discuté avec deux personnes responsables du Comité de reclassement soit au sein de la firme de consultants et du MICC et une personne au MICC non impliqué dans le dossier de RTA à Beauharnois. Étant donné que la communauté a été directement affectée par ce licenciement collectif, certains intervenants de la communauté ont été approchés afin d'analyser leur

implication tout au long du processus de fermeture. Nous avons donc procédé à des entrevues en personne à l'exception de trois entrevues qui ont eu lieu par téléphone et ont été enregistrées avec l'accord des interviewés. Les entrevues ont eu lieu auprès de principaux agents décideurs de l'entreprise, des responsables des ressources humaines de même que des représentants syndicaux, des employés licenciés ou toujours en emploi, des représentants d'Emploi Québec du Centre local d'Emploi de Salaberry-de-Valleyfield et les principaux agents politiques et communautaire de la MRC de Beauharnois, du Centre Local de Développement (CLD) de Beauharnois-Salaberry à titre d'agent politique d'influence. Finalement, toutes les entrevues ont été enregistrées et accompagnées de notes, ce qui est recommandé par Savoie-Zajc (2004 : 310). Par la suite, toutes ces entrevues ont été retranscrites en verbatim afin de pouvoir procéder à l'analyse.

Afin d'augmenter la validité interne de notre recherche, nous avons utilisé la triangulation des méthodes. Il s'agit d'une multiplication des méthodes par le chercheur qui permet de vérifier que les données sont solides (Roy, 2004 ; Yin, 2003). Elle entraîne une plus grande validité et permet de combler les lacunes ou de corriger les biais causés par des erreurs de mesure (Roy 2004 : 177). La triangulation des méthodes que nous avons utilisée nous amène à effectuer des entretiens avec plusieurs acteurs en plus de faire une analyse de contenu de la documentation disponible. Par conséquent, l'analyse de contenu s'avère utile afin de compléter ou encore d'enrichir les propos des répondants, mais surtout elle a été principalement utilisée pour établir un parallèle entre le discours des acteurs de l'entreprise et les actions qu'ils ont posées lors de la fermeture.

Nous avons donc mobilisé un ensemble d'information documentaire de première importance. Ce matériel documentaire est principalement composé de nombreux documents corporatifs : des rapports annuels (financiers et de gouvernance) de la compagnie, des articles de journaux entourant la fermeture et l'état des relations de travail, des publications syndicales et du rapport final du comité de

reclassement. Nous avons aussi utilisé les Journaux des débats de l'Assemblée Nationale de la 39<sup>e</sup> législature, 1<sup>ère</sup> session (13 janvier 2009 an 22 février 2011) ainsi que de nombreux points de presse présentés entre 2007 et 2009 par des Ministres et des députés impliqués dans le dossier de RTA. Tous ces documents nous ont permis de dresser le portrait de la philosophie de l'entreprise en termes de responsabilité sociale et de faire le point sur l'épisode de la fermeture de l'usine de Beauharnois. Nous avons aussi pris en compte les conventions collectives en vigueur avant la fermeture ainsi que la convention collective présentement en vigueur au centre de coulée à Beauharnois ainsi que des ententes intervenues entre l'employeur et le syndicat et des documents d'ententes entre le gouvernement du Québec et la compagnie Alcan (maintenant Rio Tinto Alcan).

### **3.2.5 L'analyse des données**

Notre analyse des données est aussi de type qualitatif. L'analyse choisie se répercute sur l'ensemble de notre projet qui cherche avant tout à comprendre les facteurs d'influence qui caractérisent les choix stratégiques de licenciements et à faire état de leur influence sur le type théorique de responsabilité sociale.

Le logiciel d'analyse qualitative *NVivo* a été utilisé afin d'extraire, de coder et d'organiser les données qui émergent des entrevues que nous avons effectuées. Les données ont été organisées en fonction des catégories déterminées que nous avons identifiées dans la littérature mais nous avons ajouté des catégories qui ont pu être identifiées lors de nos entretiens. Tout d'abord, nous avons importé dans le logiciel toutes les retranscriptions d'entrevues ainsi que les documents recensés en ligne en version .html, .doc et .rtf. Ensuite, nous avons codé les données. Une première série de codes correspond à nos indicateurs présentés dans notre modèle conceptuel (voir figures 5, 6, 7 et 8). D'autres codes qui ont émergé de l'analyse des documents et des entrevues se sont aussi ajoutés à cette première liste.

L'analyse de contenu est définie comme une technique de recherche objective et systématique de description du contenu manifeste de la communication (Sabourin, 2004). Elle constitue une méthode de traitement des matériaux qualitatifs – entretien, document largement mobilisée dans les recherches. Elle oblige le chercheur à s'écarter de son *a priori* et permet d'analyser des informations complexes.

L'analyse de contenu méthodique ne nuit pas à la créativité du chercheur tout en visant l'explicitation du matériel recueilli (Quivy et Van Campenhoudt 1995). Le principe de l'analyse de contenu est de repérer puis de coder les parties de l'information reçue recouvrant un thème commun. Tel que le mentionne Thiétart (1999), les analyses de contenu « reposent sur le postulat que la répétition d'éléments du discours révèle les centres d'intérêt et les préoccupations des acteurs » (p. 459). Cette méthode implique tout d'abord d'identifier l'unité d'analyse (ou si l'on préfère, l'unité de codage) qui varie en fonction des objectifs du chercheur, puis de définir le support de l'analyse, c'est-à-dire les catégories ou encore le dictionnaire des thèmes selon le vocable utilisé par certains auteurs (voir entre autre Allard-Poesi, 2003). Conséquemment, à partir de notre modèle, nous allons déterminer un certain nombre de codes à l'aide des indicateurs identifiés pour les différentes variables. D'autres indicateurs, de nature plus inductive, ont été créés suite à la lecture du matériel recueilli.

Selon Allard-Poesi (2003), l'unité de codage est l'élément qui permet au chercheur de procéder au découpage de ses données et à l'extraction d'unités qui seront classées dans les catégories retenues. Cette unité de codage peut être un mot, aussi appelé unité lexicale, ou encore une phrase ou un groupe de phrases. Thiétart (1999) parle ici d'analyse thématique. Nous portons notre choix sur « la phrase ou l'analyse thématique » afin de ne pas tronquer l'information fournie par le répondant et de prendre en considération le contexte du discours. Le dictionnaire des thèmes constitue la grille de lecture à travers laquelle les

entretiens seront analysés. Pour Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999), il concrétise la cohérence de la recherche entre le cadre théorique choisi et le traitement des données et permet de répondre aux questions de recherche.

### **3.3 Le cas à l'étude : Rio Tinto Alcan**

Dans cette section, nous allons présenter l'organisation que nous étudions dans le cadre de cette recherche. Nous avons donc choisi le cas Rio Tinto Alcan et son usine de transformation de l'aluminium (secteur manufacturier) située à Beauharnois au Québec.

Rio Tinto Alcan (RTA) est l'un des cinq groupes de produits de Rio Tinto Group, important groupe minier international qui existe depuis plus de 100 ans et qui regroupe deux entités principales soit Rio Tinto plc dont le siège social est à London au Royaume-Uni et Rio Tinto Limited dont les bureaux exécutifs sont situés à Melbourne en Australie. En 2007, Rio Tinto a acquis le groupe québécois Alcan afin de devenir un des leaders mondiaux de l'aluminium. Suite à l'achat, Alcan est devenu « Rio Tinto Alcan ». L'aluminium est désormais le plus important produit de Rio Tinto.

RTA est un fournisseur mondial de bauxite, d'alumine et d'aluminium (Figure 9). La chef de la direction est Mme Jacynthe Côté, arrivée en poste en date du 1 février 2009. Le siège social de RTA est situé à Montréal (Québec). Afin de tenir compte du contexte qui a entouré la fermeture de l'usine de Beauharnois, nous utilisons les données de RTA de 2008. En ce sens, en 2008, les actifs d'exploitation de la compagnie représentaient plus de 35 milliard de dollars américains, un chiffre d'affaires de plus de 23 milliard de dollars et un bénéfice de près de 2 milliards de dollars.

RTA exerce ses activités à travers l'exploration minière et la transformation, c'est-à-dire qu'il trouve la bauxite, la transforme en alumine et transforme finalement celle-ci en aluminium (figure 9 ci-dessous). L'aluminium est un métal qui sert à une vaste gamme d'applications dans des secteurs tels que le transport, l'emballage, le matériel électrique, la construction et les produits pharmaceutiques et cosmétiques.

**Figure 9 : Les installations et produits de RTA**

Bauxite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 mines et gisements de bauxite dans 4 pays</li> <li>• 34 987 millions de tonnes produites en 2008</li> </ul>
Alumine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 usines d'alumine dans 5 pays</li> <li>• 9 009 millions de tonnes produites en 2008</li> </ul>
Aluminium	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 23 usines d'électrolyse dans 10 pays</li> <li>• 4 062 millions de tonnes produites en 2008</li> </ul>

Toujours en 2008, RTA a produit près de 35 millions de tonnes de bauxite, 9 millions de tonnes d'alumine et 4 millions de tonnes d'aluminium. Les produits sont vendus sur des marchés nationaux et d'exportation à travers le monde. Les principaux produits sont : les lingots d'aluminium - lingots d'extrusion, de fonderie, pour rotor et de refusions ; l'alumine métallurgique - utilisée dans le procédé d'électrolyse pour produire l'aluminium de première fusion; l'alumines de spécialité - alumines fondues, alumines tabulaires, alumines calcinées, hydroxydes d'aluminium ; les anodes et cathodes - utilisées dans le procédé d'électrolyse servant à obtenir l'aluminium à partir du minerai ; et la Suite technologique AP - la solution d'électrolyse de l'aluminium. RTA possède aussi plusieurs centrales hydroélectriques, ce qui répond à environ la moitié de son besoin total en énergie. En bref, RTA comptait près de 39 000 employés, selon le rapport annuel de 2008 de Rio Tinto, localisés à travers vingt-sept pays. Les

principales installations de la compagnie RTA sont situées au Canada et en Australie.

### 3.3.1 Le développement durable et la responsabilité sociale chez Rio Tinto

Le groupe Rio Tinto a mis en place et chapeaute tous les instruments, les programmes et les normes de développement durable et de responsabilité sociale mis en place à travers le groupe dont chez RTA. L'entreprise a plusieurs programmes de performance qui couvrent les aspects de la gouvernance, économique, social et environnemental évalués à travers différents plans dont les droits humains, la communauté et les fermetures (voir figure 10).

Rio Tinto est signataire de l'*United Nations Global Compact* depuis 2000. Elle souscrit aux *Global Reporting Initiative (GRI) G3 guidelines*. Comme nous l'avons mentionné un peu plus haut, le GRI fournit des lignes directrices, entre autres sur la fermeture d'une usine. Depuis 2006, Rio Tinto Group a une cote A+ (la note parfaite) Rio Tinto Alcan est aussi membre du *World Business Council for Sustainable Development*<sup>154</sup> et de l'*International Council on Mining and Metals*<sup>155</sup>.

---

<sup>154</sup> Fondé à la veille du Sommet de la Terre de Rio en 1992, le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) comprend quelques 200 entreprises. Le Conseil offre une plateforme aux entreprises afin qu'elles puissent explorer le développement durable, partager leurs connaissances, expériences et meilleures pratiques, défendre les positions des entreprises sur ces questions dans les forums et travailler avec les gouvernements, les organisations non gouvernementales et intergouvernementales.

<sup>155</sup> CIMM est un groupe d'entreprises qui traitent des priorités clés et les questions émergentes dans le secteur minier. Il cherche à jouer un rôle de premier plan en promouvant les bonnes pratiques et de meilleures performances au niveau international et à travers différents produits. L'organisme a été créé en 2001 et son siège social est situé à Londres en Angleterre.

Rio Tinto est aussi listé au *Dow Jones Sustainability Index*<sup>156</sup> (DJSI), au *FTSE4Good*<sup>157</sup> et au *Carbon Disclosure Leadership Index*<sup>158</sup>. Rio Tinto a atteint le statut dit « platine » au *Business in the Community Corporate Responsibility Index*<sup>159</sup>.

Au cours des dernières années, Rio Tinto a mis en place différents programmes de développement durable dont certains touchent à l'environnement, la prospérité économique, les systèmes de gouvernance ainsi que le bien-être social. Notre thèse touche le système de gouvernance qui comprend, entre autre, un programme d'encadrement des « fermetures » de sites, mais aussi le bien-être social qui lui comprend outre la sécurité, la santé et les gens, un programme relié à la « communauté et le développement régional ».

### 3.3.2 Le contexte économique de 2008-2009 et l'impact sur les emplois

Selon le Fond Monétaire International<sup>160</sup>, entre 2004 et 2007, l'économie mondiale a progressé à un rythme d'environ cinq pour cent par année. Cet environnement

---

<sup>156</sup> Lancé en 1999, les *Dow Jones Sustainability Indexes* sont les premiers indices mondiaux de suivi des performances financières des entreprises leaders du monde tournées vers le développement durable. Basés sur la coopération des indices Dow Jones, STOXX Limited et SAM, ils fournissent aux gestionnaires d'actifs des repères afin de gérer les portefeuilles de durabilité.

<sup>157</sup> *FTSE Group* (FTSE) est un organisme au niveau mondial dans la création et la gestion de plus de 120 000 types d'actions, d'obligations et d'actifs alternatifs.

<sup>158</sup> Le *Carbon Disclosure Leadership Index* (CDLI) est un indice de classement qui s'applique aux entreprises qui répondent au questionnaire de l'investisseur CDP. Le Carbon Disclosure Project (CDP) a été lancé en 2000 afin de collecter et de distribuer une information de haute qualité afin de motiver les investisseurs, les entreprises et les gouvernements à agir afin de prévenir le danger des changements climatiques. Cet organisme est sans but lucratif.

<sup>159</sup> *Business in the Community CR Index* est un outil de gestion qui permet aux entreprises d'intégrer la RSE dans leurs pratiques d'affaires. Il est le plus important indice de référence volontaire relié à la RSE en Grande-Bretagne.

<sup>160</sup> Les données relatives au FMI ainsi qu'aux conditions économiques mondiales proviennent de trois documents du FMI intitulés *Perspectives de l'économie mondiale*, [en ligne] : <http://www.imf.org/external/french/pubs/ft/weo/2007/02/pdf/c1f.pdf> ; <http://www.imf.org/external/french/pubs/ft/weo/2007/02/pdf/sumf.pdf> ; et

économique favorable aurait généré une croissance appréciable par année de la demande en aluminium. Par conséquent, l'augmentation de la demande a dépassé la croissance de l'offre, entraînant une augmentation des prix de même qu'une augmentation des investissements des compagnies du secteur pour cette même période. Cette croissance est attribuable principalement à la Chine qui a connu une croissance économique rapide.

Toutefois, cette croissance atteint son apogée suite aux conditions économiques difficiles de 2008-2009. Le ralentissement économique mondial a causé une chute brutale des prix des marchandises. En réaction, selon le rapport annuel de 2008<sup>161</sup> de la compagnie, Rio Tinto introduit des mesures afin de minimiser l'impact à court terme sur le chiffre d'affaires. Ces mesures visaient à préserver la valeur des actions en permettant de conserver les liquidités nécessaires et de réduire le niveau de la dette. Rio Tinto a annoncé, en décembre 2008, une réduction importante de personnel au cours des prochains mois, c'est-à-dire une réduction des effectifs d'environ 14 000<sup>162</sup> à travers le monde ce qui inclut environ 8 500<sup>163</sup> contractuels et 5 500<sup>164</sup> employés. Rio Tinto diminue ainsi ses effectifs de près de 13 % et devra, par conséquent, verser des indemnités de départ de l'ordre de 400<sup>165</sup> millions de dollars américains mais économisera près de 1,2<sup>166</sup> milliards de dollars en salaires. En ce sens, Rio Tinto Alcan a annoncé une diminution de

---

<http://www.imf.org/external/french/pubs/ft/weo/2008/update/03/pdf/1108f.pdf>, dernière consultation le 20 janvier 2013.

<sup>161</sup> Voir : [http://www.dampiersalt.com.au/documents/Rio\\_Tinto\\_2008\\_Annual\\_report.pdf](http://www.dampiersalt.com.au/documents/Rio_Tinto_2008_Annual_report.pdf), dernière consultation le 20 janvier 2013.

<sup>162</sup> *Idem*. Voir aussi le journal le Devoir du 3 janvier 2009, [en ligne] : <http://www.ledevoir.com/non-classe/225527/la-dette-de-rio-tinto-alcan-et-le-quebec>, dernière consultation le 20 janvier 2013.

<sup>163</sup> Voir le rapport annuel de 2008 *précité*.

<sup>164</sup> *Idem*.

<sup>165</sup> Voir le rapport annuel de 2008 *précité* et le média CNN.com en date du 10 décembre 2008, [en ligne] : <http://edition.cnn.com/2008/BUSINESS/12/10/rio.tinto/index.html>, dernière consultation le 20 janvier 2013.

<sup>166</sup> *Idem*.

11 % de la production d'aluminium, soit l'équivalent de 450 000 tonnes de métal par année<sup>167</sup>.

Finalement, le 14 décembre 2006, le gouvernement du Québec et Alcan ont annoncé une entente pour l'implantation d'une aluminerie au Saguenay – Lac-Saint-Jean, incluant des conditions d'approvisionnement en électricité<sup>168</sup>. Cette entente prévoyait la hausse de production de 400 000 tonnes au Saguenay-Lac-Saint-Jean en échange d'un prêt de 400 millions de dollars canadiens sans intérêts ainsi qu'un nouveau bloc d'énergie à tarif préférentiel à partir de 2010. Cette entente prévoyait aussi une « convention de continuité » [dite *entente*]. Cette entente signée entre le gouvernement du Québec et Alcan comporte de nombreuses clauses qui précisent les obligations d'un éventuel acquéreur d'Alcan. Sans entrer dans les détails de ces négociations, nous devons évaluer l'impact possible de celles-ci sur le processus qui a conduit à la fermeture de l'usine de Beauharnois. De même, la question de la rentabilité financière de l'usine de Beauharnois sera aussi abordée. D'autres usines de Rio Tinto Alcan au Québec sont aussi menacées de fermeture dont celle de Shawinigan.

### 3.3.3 L'usine de Rio Tinto Alcan à Beauharnois

L'usine d'électrolyse – de transformation de l'alumine en aluminium de Beauharnois au Québec, a ouvert ses portes en 1943. L'emplacement de Beauharnois a été choisi pour bâtir l'usine dont l'usage premier était de fournir le métal nécessaire au cours de la Deuxième Guerre Mondiale. La facilité d'accès à l'hydro-électricité fût un élément déterminant dans le choix de l'emplacement. L'aluminerie au Québec témoigne de l'importance de l'accès aux cours d'eau et à l'hydroélectricité dans la production et la transformation des métaux. Les

---

<sup>167</sup> Voir le rapport annuel de 2008 *précité*.

<sup>168</sup> Communiqué du Premier Ministre du Québec, [en ligne] : <http://www.premiere-ministre.gouv.qc.ca/actualites/communiqués/2006/decembre/2006-12-14.asp>, dernière consultation le 20 janvier 2013.

alumineries Alcan (aujourd'hui Rio Tinto Alcan) en sont un bel exemple avec, entre autres, les usines de Saguenay, Shawinigan et Beauharnois. Or, l'usine de Beauharnois utilisait la technologie Söderberg<sup>169</sup>, désuète aujourd'hui selon plusieurs témoignages et documents. Plus précisément, le procédé d'électrolyse à anodes précuites, mis au point par la multinationale française Pechiney, remplace le procédé plus ancien Söderberg utilisé dans plusieurs usines de RTA dont celles des complexes d'Arvida (1926) et d'Isle-Maligne (1943) mais aussi à l'usine de Beauharnois et de Shawinigan. Le recours à des épurateurs à sec, en remplacement des épurateurs humides, pour diminuer les émissions de contaminants atmosphériques, constitue une innovation technologique des usines modernes. Selon l'entreprise, les avantages liés aux changements technologiques du procédé permettraient de réaliser des améliorations notables quant à différents types d'émissions atmosphériques et au rendement énergétique : « Cette technologie à anodes précuites réduit le taux d'émission atmosphérique de fluorures, ne génère pratiquement pas d'émissions de HAP<sup>170</sup> et de poussières, et est beaucoup plus efficace au point de vue énergétique» (SNC, 1997 : 2.1). La technologie Söderberg est en voie d'être éliminée de toutes les usines au Québec d'ici 2015. Les comparaisons entre les émissions atmosphériques de l'usine Isle-Maligne devant être remplacée, qui utilise le procédé Söderberg, et celles émises à Laterrière, qui utilise des anodes précuites, montrent des améliorations par tonne d'aluminium produite entre les deux procédés, surtout concernant les particules, les fluorures totaux et les hydrocarbures aromatiques polycycliques (HAP) (BAPE, 1997, p. 46).

En 2006, RTA avait annoncé qu'elle prévoyait fermer cette usine de Beauharnois pour fin 2011 ou 2012. Au début de 2009, les employés se sont donc vus offrir

---

<sup>169</sup> Selon un intervenant de la direction de RTA, dans les usines d'électrolyse, deux technologies différentes sont utilisées : les cuves à anodes précuites et les cuves Söderberg. Les cuves Söderberg rejettent une grande quantité de gaz à effet de serre et d'hydrocarbures aromatiques polycycliques (HAP) dans l'atmosphère, une substance toxique (Transcription DIR/INTERVENANT08).

<sup>170</sup> Hydrocarbures aromatiques polycycliques (HAP).

prématurément certaines options dont le transfert dans d'autres usines de la compagnie au Québec. Dans le cadre de cette thèse, les mécanismes qui ont été déployés et les différentes options qui ont été présentées aux travailleurs licenciés ont été étudiés en détails lors de la démarche terrain.

Cette fonderie produisait plus de 52 000 tonnes annuellement et est maintenant partiellement fermée. Le nombre total d'employés licenciés était de 220 soit 175 employés permanents et 45 employés en sous-traitance relevant de l'agence de placement Adecco Équipe Support Montréal. Des 175 employés permanents de RTA, 45 faisaient partie du personnel cadre et 130 étaient couverts par une convention collective avec le Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada), section locale 1951. Plusieurs des employés d'Adecco étaient aussi membres du Syndicat National de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada), section locale 698 (Unité Beauharnois). Depuis la signature de la convention collective des employés de RTA en 2006, RTA à Beauharnois, avec l'accord du syndicat, ne procédait plus à l'embauche d'employés permanents en prévision de la fermeture éventuelle. Cette solution a été identifiée et négociée avec le syndicat. Nous reviendrons sur ce point un peu plus loin dans la thèse dans la section qui décrit le contexte de la négociation de 2006.

En fonction depuis les années 1940, les installations d'électrolyse de l'usine de RTA à Beauharnois ont cessé leurs activités au deuxième trimestre de 2009. La fermeture de la première salle de cuve a eu lieu le 13 février 2009, la fermeture de la deuxième salle de cuve a eu lieu le 23 avril 2009. Le 20 janvier 2009, l'administration de Rio Tinto Alcan a ouvert la possibilité que le centre de coulée puisse ne pas fermer ses portes. La nouvelle que le centre de coulée demeurerait ouvert, mais avec la mise en place de changements majeurs, a été officiellement annoncée le 30 novembre 2009 à 17 :30 (transcription Intervenant06).

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la fermeture totale s'est transformée en fermeture partielle. Le centre de coulé de l'usine a été transformé en centre de recyclage de l'aluminium. Tel que mentionné par la direction de l'usine, le centre fonctionne maintenant sous une structure organisationnelle de petite et moyenne entreprise (PME) mais chapeauté par une multinationale. La haute gestion de RTA a voulu créer une entité à part. Des investissements ont été faits dans ce centre qui prend désormais la relève à l'usine de transformation de l'alumine en aluminium. Environ 35 emplois permanents sont maintenus dans l'usine actuelle. Par contre, selon l'intervenant<sup>08</sup>, ce centre devrait faire un peu d'argent mais le contexte ne peut garantir qu'il résistera aux défis de la compétitivité et de la marge de profit.

#### **3.3.4 La communauté de Beauharnois**

La municipalité de Beauharnois<sup>171</sup> compte environ 12 000 habitants majoritairement francophones. La municipalité fait partie de la MRC de Beauharnois-Salaberry qui est formée de sept municipalités, majoritairement rurales, sur lequel se répartit une population d'un peu plus de 60 000 personnes. Située en Montérégie, à une quarantaine de kilomètres au sud-ouest de Montréal, la MRC s'étend d'ouest en est le long du fleuve et de la Voie maritime du Saint-Laurent, entre les lacs Saint-François et Saint-Louis.

Les dernières années ont été particulièrement difficiles pour la communauté de Beauharnois. Plusieurs grandes entreprises telles celles Goodyear, Cromasco, Domtar, Elkem, Rio Tinto Alcan, ont fermé leurs portes l'une après l'autre laissant une cohorte de licenciés dans la région. De plus, ces fermetures ont aussi entraîné des fermetures et des pertes d'emplois indirectes telles que des

---

<sup>171</sup> L'information sur la municipalité a été trouvée sur le site de la MRC, [en ligne]. <http://www.mrc-beauharnois-salaberry.com/#top>, consulté le 18 juin 2011.

entreprises de contracteurs-électriciens, des quincailleries et des commerces selon ce que nous a mentionné lors d'une entrevue un acteur politique important de la municipalité de Beauharnois. La difficulté à laquelle doit faire (ou faisait) face la municipalité de Beauharnois est sa situation géographique qui se trouve hors des principaux circuits routiers. Par contre, Beauharnois vit aujourd'hui un renouveau qui trouve son ancrage dans la prolongation de l'autoroute 30 qui permettra un accès direct aux principales voies d'accès de la grande région métropolitaine. Tel que mentionné sur le site Internet de Transports Québec, « le parachèvement de l'autoroute 30 favorisera l'intégration des autoroutes 10, 15, 20, 30, 40 et 540 au sein d'un réseau plus performant. Les marchés de la Montérégie, comme l'Ontario et les États-Unis, seront donc beaucoup plus accessibles, favorisant ainsi le développement économique de ces régions. ». <sup>172</sup> En 2007, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) a d'ailleurs accordé à la MRC Beauharnois-Salaberry une somme de 750 000 dollars sur trois ans provenant du Fonds d'aide aux municipalités mono-industrielles<sup>173</sup> afin d'appuyer la démarche de diversification et de développement de la MRC.

### 3.3.5 Les procédures de fermetures d'usines chez Rio Tinto : en bref

Notre intérêt s'est porté sur le cas de RTA pour différentes raisons tant pratiques qu'empiriques. Les entreprises du secteur minier font face à des pressions de toutes sortes de la part de groupes sociaux et environnementaux. Souvent, la "raison d'être" même de ces entreprises est questionnée. Le secteur minier doit faire face à un défi spécifique de légitimité. Celui-ci fait en sorte que les actions

<sup>172</sup> Site de Transports Québec à l'adresse, [en ligne]. <http://www.autoroute30.qc.ca/fr/a30-objectifs.asp>, consulté le 20 décembre 2011.

<sup>173</sup> « Ce fonds provenant du ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation appuie des projets qui visent le développement d'entreprises. Le fonds permettra de fournir une aide financière pour moderniser ou convertir les entreprises existantes, aider à la création de nouvelles entreprises et à la diversification économique ainsi qu'à financer des activités reliées à la prospection et l'accueil de nouveaux investisseurs. » Site du MDEIE, [en ligne]. <http://www.cldrn.com/programme/famm.pdf>, consulté le 21 décembre 2011.

que les entreprises de ce secteur mettent en place tentent d'atténuer cette image négative qui les affecte de diverses manières. De plus, cette entreprise jadis canadienne – Alcan, était un fleuron de l'économie québécoise.

### 3.3.6 Les normes internationales adoptées

La problématique du contexte de la mondialisation, d'achat-rachat, fusion, pressions financières, entrée des pays émergents sur le marché, etc. se reflète parfaitement dans cette entreprise multinationale anglo-australienne. Autre point intéressant, Rio Tinto possède des normes de fermeture : *Closure Standard*<sup>174</sup>. Pour Rio Tinto, la fermeture d'une usine est une part essentielle du cycle de vie de toute opération d'affaires. Ce plan tente d'assurer, autant que possible, le maintien de normes de développement durable. Au sein de RTA, une équipe multidisciplinaire est créée afin de développer, implanter et revoir les plans de fermeture. Ce plan inclut normalement des experts en relations avec les communautés, en gestion des ressources humaines, en gestion environnementale, financière et en génie. Les résultats de l'implantation de ce plan entrent dans un processus d'audit externe.

Finalement, à titre de membre du *International Council for Mining and Metals*<sup>175</sup>, Rio Tinto a participé au développement du *Planning for Integrated Mine Closure*<sup>176</sup>. Un guide des meilleures pratiques qui se veut un outil de planification des fermetures de mines dont l'objectif est de répondre à des normes de développement durable. La fermeture d'une usine est une opération qui présente des risques tant pour la communauté en terme de pertes d'emploi, de revenu de

---

<sup>174</sup> Les détails de ces normes de fermeture peuvent être trouvés sur le site internet de Rio Tinto, [en ligne]. <http://www.riotinto.com/documents/ReportsPublications/ClosureStandard.pdf>, consulté le 12 avril 2011.

<sup>175</sup> Site de Council for Mining and Metals, [en ligne]. <http://www.icmm.com>.

<sup>176</sup> Le document est disponible sur le site de l'ICMM, [en ligne]. <http://www.icmm.com/page/9566/icmm-publishes-closure-toolkit>, consulté le 12 avril 2011.

taxes, de gestion des infrastructures, de terrains contaminés, etc., que pour l'entreprise qui peut se voir frapper d'opprobre publique, faire l'objet de poursuites juridiques diverses et retirer sa licence sociale pour opérer, c'est-à-dire de son proxy qui nécessite des actions proactives afin de répondre à ses parties-prenantes à travers des stratégies organisationnelles responsables.

### **3.3.7 Le département du développement économique régional**

Dans son processus tant de fermeture que d'ouverture d'usines, Alcan avait mis sur pied, il y a environ dix ans, une initiative permettant à l'entreprise de contribuer au développement de l'économie locale en favorisant la diversification et le développement économique au moyen de différentes initiatives. Cette initiative, reprise aujourd'hui par RTA, a été officialisée par Alcan, il y a environ six ans, à travers un département qui comprend une équipe d'environ vingt-cinq personnes travaillant spécifiquement dans le développement économique régional des régions où RTA opère ou compte opérer, c'est-à-dire un peu partout dans le monde dont en Europe, en Asie, dans les pays arabes, etc. Leurs objectifs est d'amener des résultats économiques concrets et mesurables pour les entreprises locales et d'aligner les modes d'action de RTA sur le plan de développement régional de la communauté. Selon l'Intervenant08, l'officialisation de ce département ne serait pas sans lien avec l'échec d'Alcan en Colombie-Britannique suite à la tentative d'ouverture d'une mine et des travaux hydroélectriques sur la rivière aux Saumons qui ont échoué suite à un changement de gouvernement provincial. Alcan a à l'époque pensé que cet échec provenait d'une lacune au niveau du développement des relations avec la communauté locale. La direction a décidé de créer un département qui travaillerait avec les communautés afin de favoriser leur développement économique régional et de créer des liens et une voie de communication avec la compagnie.

## **Chapitre 4 : La présentation des résultats**

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats de notre terrain de recherche. Le matériel empirique suivant : documents officiels de la compagnie, dossier de presse, rapports financiers et de responsabilité sociale annuels de la compagnie, dossier de presse et verbatim des entrevues, a été mobilisé pour décrire le processus de licenciement collectif de la filiale de Rio Tinto Alcan à Beauharnois et pour répondre à nos questions de recherche.

La première partie de ce chapitre nous permet de situer le lecteur par rapport au processus suivi par la compagnie dans son licenciement collectif. Tout d'abord, nous situons l'approche adoptée par l'entreprise dans son contexte managérial et stratégique à travers les mécanismes qu'elle a utilisés lors du licenciement collectif (variable indépendante -- section 5.1). Par la suite, nous présentons les résultats en fonction des différents autres concepts mobilisés dans notre modèle conceptuel, c'est-à-dire les facteurs d'influence (facteurs contextuels -- section 5.2) et la responsabilité sociale effective (variable dépendante -- section 5.3).

### **4.1 La description de la variable indépendante : Les mécanismes de licenciement implantés par Rio Tinto Alcan à Beauharnois**

Nous allons maintenant circonscrire notre variable indépendante, à savoir les mécanismes de licenciements mis en place par l'entreprise RTA.

Afin de pouvoir analyser sous la perspective de la RSE, les mécanismes et le processus suivi par RTA lors de la fermeture « partielle » de son usine de Beauharnois, nous devons dans un premier temps décrire les outils que la compagnie a mis en place. La constitution de la variable indépendante a demandé

l'analyse d'une somme importante d'information recueillie à travers : la convention collective, des documents de ressources humaines fournies par la direction de l'usine dont quatre présentations sur PowerPoint, trois entrevues semi-structurées avec du personnel de la direction de l'usine et enregistrées dont les verbatim ont été extraites, un entretien téléphonique enregistré de quarante-cinq minutes avec le directeur des ressources humaines de RTA à la Maison Alcan à Montréal, une revue de presse et, finalement, les témoignages des employés interviewés dont les verbatim ont aussi été extraites.

Nous avons tout d'abord identifié les catégories de travailleurs qui œuvraient au sein de l'usine lors de l'annonce de la fermeture : des employés cadres réguliers, des employés syndiqués réguliers, des employés syndiqués embauchés par l'intermédiaire d'une agence de placement de personnel et différents sous-traitants. Ce dernier type d'employés est de plus en plus utilisé d'ailleurs par la compagnie RTA (voir tableau XV). Le lock-out décrété le 1 janvier 2012 à l'usine d'Alma est entre autres le résultat du mécontentement des travailleurs syndiqués face à l'embauche de plus en plus importante de travailleurs en sous-traitance :

**Tableau XV – Catégories de contrat d’emploi chez RTA à Beauharnois**

Catégorie	Outils applicables
Cadres	<i>Politiques de licenciement de RTA</i>
Cadres ( <i>Employés sous-traitants</i> )	<i>Selon le contrat individuel</i>
Employés réguliers syndiqués	<i>Convention collective de travail entre Alcan Inc, Usine de Beauharnois et le Syndicat national de l’automobile, de l’aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-CANADA) Section locale 1951 (signée le 30 juin 2006 et en vigueur jusqu’au 31 décembre 2011)</i>
Employés syndiqués de l’agence Adecco (aussi appelé sous-traitants)	<i>Convention collective de travail entre Adecco Services de ressources humaines Ltée (Adecco Longueuil) Établissement 40, rue de l’industrie, Beauharnois (Québec) et le Syndicat National de l’automobile, de l’aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-CANADA), section locale 698 (Unité Beauharnois) (signée le 21 mai 2007 et en vigueur jusqu’au 31 décembre 2009)</i>

Le licenciement des employés permanents cadres et syndiqués de RTA a été encadré par des mesures et des politiques différentes mais qui toutes allait au-delà des minimums prévus par la *Loi* sur les normes du travail étudiée au chapitre 1. Des détails quant aux mécanismes et processus suivi par l’agence Adecco pour le licenciement de ses employés n’ont pas été recueilli étant donné que cette recherche ne porte pas sur l’employeur Adecco ni sur les travailleurs d’agence. Les pages qui suivent présentent les résultats de l’information touchant les employés permanents de RTA. Toutefois, nous faisons à l’occasion référence aux conditions des employés d’Adecco lorsque l’information appropriée est disponible et lorsque cela semble opportun.

#### 4.1.1 Les mécanismes procéduraux

La notion de mécanismes procéduraux réfère se ici aux aspects suivants : le respect des mécanismes prévus par la *Loi sur les normes du travail* et par les *conventions collectives*, l'étude des impacts sociaux et économiques sur la communauté de la fermeture, la communication de la nouvelle de la fermeture, la concertation et l'implication des partenaires sociaux économiques et des représentants des employés et autre. Certains de ces outils ont été étudiés en profondeur dans les sections suivantes, voyons tout d'abord si la *Loi sur les normes du travail* a été respecté ainsi que la convention collective en vigueur applicable aux travailleurs syndiqués de RTA à Beauharnois.

##### 4.1.1.1 Le respect de la *Loi sur les normes du travail* et de la convention collective

En termes de cheminement procédural, nous avons tout d'abord vérifié si la compagnie avait respecté les normes prévues par la *Loi* et les conventions collectives (CC) en place. Pour ce faire, nous avons interviewé quatre personnes impliquées dans la gestion du licenciement collectif de même que le représentant syndical en place à l'époque. Nous avons aussi consulté le rapport du Comité de reclassement, la convention collective en place et quatre présentations<sup>177</sup> fournies par la compagnie qui ont servi à présenter aux employés permanents, cadres et syndiqués, les mécanismes qui les affectaient et leurs options possibles.

Comme nous l'avons vu, la *Loi sur les normes du travail* contient trois dispositions importantes quant au licenciement collectif:

- *l'avis de licenciement (AL) et (ou)*
- *l'indemnité de départ (ID) ;*

---

<sup>177</sup> Ces quatre documents présentés sur format Powerpoint et fournis par la gestion de RTA sont de nature privée et ne peuvent, par conséquent, être joints à cette thèse.

- *la mise en place d'un Comité de reclassement (CR) pour les licenciements de 50 employés et plus.*

Dans la situation de l'usine de Beauharnois, le nombre total d'employés licenciés était de 220 soit 175 employés permanents et 45 employés en sous-traitance relevant de l'agence de placement Adecco Équipe Support Montréal.

Par rapport aux employés permanents (RTA), comme en témoigne le tableau XVI ci-dessous, dans le cas des employés cadres et syndiqués permanents de RTA, les transcriptions d'entrevues de même que les documents étudiés, il a été démontré que les employés cadres et syndiqués de RTA ont reçu ce qui était prévu dans la politique de licenciement et de relocalisation domestique de la compagnie et dans la convention collective en vigueur. Les mécanismes rattachés aux trois outils de la Loi, c'est-à-dire le préavis de licenciement, l'aide au reclassement et l'indemnité de départ prévue dans la politique de la compagnie et dans la convention collective allaient bien au-delà des minima requis dans la *Loi sur les normes du travail* du Québec et ont été appliqués par RTA.

La convention collective négociée en 2006 avec l'Alcan, avant son achat par Rio Tinto, prévoyait un préavis d'un an (Convention collective des TCA, local 1951) qui a été respecté par RTA. Quant aux cadres de l'entreprise, ils ont reçu le même avis de licenciement, soit une année complète.

De plus, les employés permanents (cadres et syndiqués) ont eu accès au comité d'aide au reclassement qui a opéré du 3 avril 2009 au 30 juin 2010. La période initiale de terminaison devait être le 31 mars 2010. Une prolongation du mandat a été négociée principalement afin de permettre à certains licenciés de terminer leur formation en cours. La date de fin de l'entente avec la firme ayant reçu le contrat d'aide au reclassement, DOCServices Conseils, a donc été repoussée au 30 juin 2010 en accord avec RTA, le syndicat et Emploi Québec. RTA a contribué

financièrement à raison de 50 pour cent avec Emploi Québec (Comité de reclassement, Rapport final, 14 juillet 2010 ; Intervenant05 ; Intervenant09).

Quant à l'indemnité de départ, certaines conditions s'appliquaient selon que l'employé était admissible à la retraite, à la retraite anticipée ou non. La convention collective prévoyait deux semaines par année de service d'allocation de départ. D'autres sommes forfaitaires étaient aussi applicables selon la convention collective. Se référer au tableau XVI afin de visualiser les dispositions appliquées.

**Tableau XVI : Dispositions prévues et appliquées**

<b>La Loi</b>	<b>Contenu de la LN</b>	<b>Cadres</b>	<b>Employés Local 1951 (prévu à la CC)</b>	<b>Respecté</b>	<b>Employés Adecco Local 698 (CC)</b>
Avis de licenciement	8 à 16 semaines	1 an avec maintien en emploi	1 an avec maintien en emploi	oui	Préavis de licenciement minimal équivalent aux délais prévus à l'article 84 de la Loi.
Comité de reclassement	Mise en place rapide; répartie ; évaluation des besoins individuels; plan de reclassement ; contribution financière	Accès à un comité d'aide au reclassement dès le 3 avril 2009 jusqu'au 30 juin 2010 et services individuels qui s'y rattache ; contribution financière de l'entreprise de 50 %.	Accès à un comité d'aide au reclassement et services individuels qui s'y rattachent	oui	Accès à un comité de reclassement à entrée continue et services individuels qui s'y rattachent (sous demande d'Emploi Québec, aucun détails fourni) ; aucune contribution financière de l'entreprise Adecco, 100 % payé par Emploi Québec.
Indemnité de départ	à défaut de l'avis prévu, verser un montant équivalent au salaire pour la période du délai d'avis	3 semaines par année de service (min 3 mois et max 18 mois) pouvant être sous forme de continuation de salaire et étalé sur une période pouvant aller jusqu'à 24 mois ; et autre indemnité et montant forfaitaire (détails à la section 5.1.2.)	2 semaines par année de service ; Prestations dans le cadre du programme de sécurisation et du fond d'employabilité et(ou) allocation de départ	oui	Indemnité prévu à la LN à défaut de l'avis.

Depuis l'annonce de la fermeture en 2006, l'usine de Beauharnois embauchait principalement des sous-traitants (pour des postes de cadres) et des employés d'agence. L'utilisation de la main-d'œuvre d'agence a été négociée avec le syndicat afin d'éviter d'embaucher des employés permanents dans un contexte où l'usine allait fermer ses portes. Toutefois, nous avons demandé à un membre de la direction si cette approche relevait d'une politique ou d'une pratique interne standard dans le cas d'une fermeture éventuelle :

*« je ne dirais pas que c'est une procédure normale, je dirais que c'était la solution qui avait été identifiée à ce moment-là avec le syndicat là mais ça ne relève pas d'une pratique, d'une politique ou de quelque chose qui s'est répété souvent, je pense que c'est la solution que les parties avaient à ce moment-là identifiée mais ça ne relève pas d'une pratique ou d'une politique »* (Intervenant13).

La convention collective des employés d'Adecco prévoyait une clause en cas de licenciement collectif. En effet, l'article 24.6 intitulée *Prime de licenciement* prévoyait que: a) Dans tous les cas de licenciement collectif, l'employeur doit donner à tout salarié affecté, un préavis de licenciement minimal équivalent aux délais prévus à l'article 84 de la Loi sur les normes du travail, b) ce préavis doit être payé dans l'éventualité où il n'est pas respecté par l'employeur. Cette clause de la convention collective des employés d'Adecco ne fait que se référer au minima prévu par la Loi. Il serait intéressant, dans le cadre d'un prochain projet de recherche, d'étudier les conditions de terminaison d'emploi des employés d'agence dans les cas d'emploi à long terme avec un employeur unique comme ce fût le cas chez Rio Tinto Alcan à Beauharnois.

#### **4.1.1.2 La communication de la nouvelle**

Toute procédure de licenciement collectif implique l'annonce de la nouvelle de la fermeture et par conséquent, du licenciement des employés. La façon dont celle-ci est faite peut varier d'une situation à l'autre et d'une compagnie à l'autre. Dans le cas de RTA à Beauharnois, la nouvelle ne fût pas un « choc », pour ainsi dire,

pour personne. Il était clair depuis déjà plusieurs années que cette usine de transformation de l'aluminium de technologie Söderberg allait fermer ses portes. Lors de l'étude de nos transcriptions d'entrevues, nous avons identifié deux étapes importantes reliées à l'annonce de la fermeture aux employés soit l'année 2006 et l'année 2009.

#### 4.1.1.2.1 L'historique

Nous devons retourner plusieurs années en arrière pour identifier et comprendre la raison de cette fermeture annoncée. Tout cela remonte à l'annonce du remplacement de la technologie Söderberg utilisée par plusieurs usines de transformation de l'aluminium dont l'usine de Beauharnois. En effet, la fermeture de l'usine de Beauharnois n'a pas été ce que l'on peut appeler une fermeture sauvage. Selon un membre de la direction de RTA, la nouvelle du retrait des technologies Söderberg aurait été prévue dès 1984 dans l'entente d'utilisation des ressources hydroélectriques négociée entre le gouvernement du Québec et la compagnie Aluminium Canada, Limitée (devenu Alcan et plus tard Rio Tinto Alcan) et connue sous le nom de *Bail de la Péribonka*.

*« Quand on parle d'annonce de fermeture, c'est une usine de type Söderberg. Le type Söderberg avait été annoncé lors du renouvellement du bail de la Péribonka en 84, avait été annoncé que les usines Söderberg fermeraient avant 2015 ou seraient remplacées avant 2015, fait que l'annonce de la fermeture de l'usine de Beauharnois s'est faite techniquement en, je pense que c'est 1984 avec le renouvellement du bail de la Péribonka » (Intervenant06).*

Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, les années 1980 sont caractérisées par la restructuration des grandes entreprises œuvrant dans les secteurs économiques traditionnels du bois, du papier et de l'aluminium. « Les changements technologiques et la mécanisation entraînent des pertes massives d'emplois bien rémunérés, occasionnant des taux de chômage parmi les plus élevés au pays. Les décideurs se mobilisent pour s'assurer que les multinationales

investissent dans leurs unités de production locales » (Fortin, 2005 : 235). Alcan possède déjà trois usines -- Arvida, 1924, Isle-Maligne, 1943 et Grande-Baie, 1980 -- dans cette région ressource qu'est-le Saguenay qui constitue son berceau historique et où se concentre la majorité de ses activités de production primaire d'aluminium.

L'approvisionnement énergétique étant un facteur clé de la production, le gouvernement du Québec négocie secrètement une entente avec la compagnie. Selon le rapport n°120 du Bureau d'audience publique sur l'environnement (1997), en 1983, Alcan a annoncé qu'elle prévoyait entreprendre un projet d'expansion et de modernisation de ses installations, évalué à cette époque à trois milliards de dollars. Alcan a alors demandé au gouvernement du Québec que les différents baux régissant l'utilisation des forces hydrauliques et l'emmagasinage des eaux de la rivière Péribonka soient intégrés en un bail unique (BAPE, 1997). Cette entente<sup>178</sup> oblige la compagnie à augmenter sa capacité de production annuelle à un million de tonnes d'aluminium au Québec avant l'an 2015, en échange de droits de production d'hydroélectricité à coût compétitif pour une durée de 50 ans.

- ***Phase 1 : 2006 – Renouvellement de la convention collective***

En 2006, les TCA des usines Arvida, Beauharnois, Laterrière, Shawinigan et Vaudreuil, ainsi que de l'Énergie électrique, des Installations portuaires, des services ferroviaires d'Alma et du Centre de recherche et de développement Arvida (CRDA) sont en négociation collective. Le 30 juin 2006, l'entente était signée. Cette entente s'appliquait à un vaste ensemble d'employés d'Alcan (maintenant Rio Tinto Alcan). Les négociations furent difficiles aux dires des personnes interviewées et impliquées dans la négociation. Des mesures

---

<sup>178</sup> Se référer à: Gouvernement du Québec (2007) et (2007b) ainsi qu'à l'annexe X qui comprend l'entente entre le Gouvernement du Québec et Alcan signée en 2006. La version annexée inclue les clauses dites secrètes qui ont été dévoilées par le journaliste Robert Dutrisac dans le Journal Le Devoir le 29 février 2012 suite au lock out décrété en janvier 2012 à l'usine de RTA à Alma.

applicables aux fermetures des usines de Beauharnois et de Shawinigan ont été négociées. Des lettres d'entente ont été signées comportant des clauses applicables lorsque la fermeture sera éventuellement annoncée soit vers 2011 ou 2012 selon l'entente de l'époque.

#### **Encadré – Négociation collective entre les TCA et RTA en 2006**

Le 30 juin dernier, les employés du Québec, représentés par le syndicat des Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA), ont ratifié une nouvelle convention collective de travail dans une proportion de 91,4 %. L'entente sera en vigueur pour une période initiale de cinq ans pouvant être prolongée de quatre ans si Alcan décide de réaliser des investissements majeurs dans le Complexe Jonquière au cours du premier terme. Cette entente, qui a été conclue bien avant la date d'échéance du 31 décembre 2006, est nécessaire pour assurer la compétitivité du Complexe Jonquière et les occasions d'emploi à long terme, car elle contribue à créer les conditions favorables pour attirer des investissements majeurs. Maintenant que cette convention collective est ratifiée, Alcan peut entreprendre la mise en œuvre du nouveau modèle d'affaires du Complexe Jonquière visant à assurer sa viabilité future. La convention collective s'applique aux membres des TCA des usines Arvida, Beauharnois, Laterrière, Shawinigan et Vaudreuil, ainsi qu'à ceux d'Énergie électrique, des Installations portuaires, des services ferroviaires d'Alma et du Centre de recherche et de développement Arvida (CRDA).

(L'ALUMINIUM, Bulletin d'information de l'Association de l'aluminium du Canada, septembre 2006.)<sup>179</sup>

C'est dans ce climat de négociations que s'est déroulée la négociation collective des employés de l'usine de Beauharnois. Sachant la fermeture anticipée de l'usine, les parties à la table de négociation se sont entendues pour intégrer dans la convention collective plusieurs lettres d'ententes relatives à la fermeture à travers un programme de sécurisation<sup>180</sup>. Les lettres d'entente comprennent :

<sup>179</sup> Le bulletin peut être trouvé à l'adresse suivante :

[http://www.aac.aluminium.qc.ca/documents/newsletter09\\_F.pdf](http://www.aac.aluminium.qc.ca/documents/newsletter09_F.pdf) (consulté le 31 juillet 2011).

<sup>180</sup> Nous reviendrons en détails sur ce programme et les différentes lettres d'entente à la section 5.1.2. dans le cadre des mesures individuelles de licenciement collectif.

- l'Entente relative au programme de sécurisation des employés de l'usine de Beauharnois (no 83) qui réfère au régime agréé de pensions Alcan ;
- l'Entente relative à la fermeture de l'usine et aux mutations de la main-d'œuvre (no 84) qui prévoit certaines clauses relatives aux mesures individuelles de licenciement collectif ;
- les ententes sur l'introduction de main-d'œuvre externes : l'Entente de principe sur l'introduction de main-d'œuvre externe de l'usine Beauharnois (No73) et l'Entente de principe sur l'introduction de main-d'œuvre externe au département entretien usine Beauharnois (no 85) qui prévoit l'embauche de main-d'œuvre externe.

Ces ententes ont été signées en toute connaissance de cause de la fermeture à venir et inévitable de l'usine de Beauharnois vers 2012.

- ***Phase 2 : 2009 -- Annonce officielle de la fermeture aux employés***

Dans le cadre de cette thèse, nous nous sommes intéressés à la manière dont l'annonce officielle de la fermeture a été faite aux employés. Nous avons posé la question à toutes les personnes interrogées. Les représentants de la direction de l'entreprise ont fournis les détails nécessaires à une description détaillée de l'annonce. Les questions que nous posons ici sont : Quand et comment ? Comme nous l'avons vu préalablement dans la revue de la littérature, cette annonce est cruciale par rapport à la façon dont les travailleurs vont percevoir le message et accueillir la décision de l'entreprise.

#### **4.1.1.2.2 À quel moment l'annonce a-t-elle été faite ?**

Le moment choisi en termes de période de l'année est un facteur important à considérer, selon les auteurs sur le sujet et tel que vu dans la littérature. Dans le cas de RTA à l'usine de Beauharnois, l'annonce c'est faite après les fêtes de Noël soit le 20 janvier 2009 à partir de 7h00 du matin.

Certains travailleurs nous ont mentionné lors des entrevues que peu importe le moment choisi, ce n'est jamais un bon moment pour annoncer une fermeture. Toutefois, d'autres personnes ont fait remarquer que ce fût une bonne décision que d'attendre après les Fêtes de Noël :

*« Mais ce que j'ai apprécié aussi par contre, parce que je pense que tu ne fermes pas une usine comme ça du jour au lendemain, d'après moi-même ils le savaient probablement avant les fêtes, mais ils ont été je pourrais dire, bon père de famille, ils ont attendu après les fêtes pour annoncer ça. Moi je pense que ça, ça fait une différence. Vous le savez dans le temps des fêtes, il y a toujours des réjouissances puis quand tu te fais annoncer une fermeture d'usine, c'aurait pu faire passer encore pire sur certaines personnes le temps des fêtes tandis que là, tout le monde je pense qu'ils ont pu se réjouir dans le temps des fêtes, les moments en familles, ces choses-là, puis tu as une annonce après, je pense que ça c'est, en tout cas moi je trouve que c'est très responsable d'avoir fait ça de cette façon-là » (Intervenant11).*

#### **4.1.1.2.3 Comment l'annonce a-t-elle été faite ?**

La direction de l'usine de Beauharnois ainsi qu'un membre de la direction de RTA au siège social à Montréal, nous ont mentionné que malgré le peu de temps qui leur a été alloué pour le faire, l'annonce a été préparée avec soin avec le soutien du service des communications de RTA et ce, en tenant compte de certains critères de base tels que qui serait le messager et quelle serait la séquence de présentation aux différents groupes impliqués. Donc, le matin à 7 h 00, les cadres de l'usine ont été rencontrés suivi à 7 h 30 par les représentants syndicaux. À 8 h 00 a eu lieu la rencontre avec tous les employés et à 10 h 00, une conférence de presse avec les principaux médias. Finalement, à 15 h 00, des membres de la direction de RTA rencontraient les acteurs régionaux.

Selon les personnes de la direction interviewées, la meilleure personne pour faire cette annonce était la présidente directrice générale, Mme Jacynthe Côté. Sans rencontrer un consensus clair, la plupart des employés et des membres de la

direction s'entendaient pour dire qu'effectivement Mme Côté était la personne qui devait faire cette annonce difficile et ce, de par son implication passée dans cette usine en tant que directrice et de par sa crédibilité.

L'importance du messenger dans le cadre de l'annonce d'une telle nouvelle semble effectivement avoir son importance. L'intervenant 6 interviewé a d'ailleurs soulevé toute cette importance avec l'exemple ci-dessous :

*« ... si mettons au lieu d'être Jacynthe, c'est Joe Carrigan, un anglophone des États-Unis qui vient dire aux gars « By the way, I will shut down your plan ». Là les gars vont, là là, ce n'est plus une décision qui est correcte, c'est une décision de mauvais requins financiers qui pensent rien qu'à leur portefeuille puis etc. puis la base de la décision demeure la même, mais en changeant de messenger, tu changes le message. »*

Un autre Intervenant donnant un exemple réel a mentionné que : *« [...] la compagnie Goodyear ici, le matin les employés sont arrivés, il y avait une pancarte : Réunion telle place, puis ce sont des anglophones qui leur ont appris que c'était fermé. [...] Dans une région très francophone. »*

Lors de l'annonce certains employés étaient absents, en congé ou autres raisons. Une attention particulière a été prise afin de s'assurer que ces personnes soient adéquatement informées, RTA a prise des mesures particulières. Les superviseurs de ces employés ont communiqué par téléphone avec les individus et on lu un communiqué officiel préparé par RTA afin que le message de l'annonce de la fermeture soit transmis de la même manière mais aussi afin d'éviter l'interprétation du message. On s'est aussi assuré qu'un minimum de messages soit laissé sur les boîtes vocales. Les superviseurs ayant tenté autant que possible de parler de vive voix avec les employés.

Dans l'après-midi, RTA avait organisé une session de rencontres avec les parties-prenantes régionales. Lors de cette rencontre, une présentation a été faite afin de préciser les raisons de la décision et afin de répondre aux questions. Le vice-président de RTA était alors présent de même que la direction de l'usine. Les personnes présentes étaient des intervenants régionaux dont les députés provincial et fédéral, le maire de la ville de Beauharnois, des représentants du Centre Local

de Développement, de la Chambre de commerce et autres intervenants du secteur économique de Beauharnois.

#### **4.1.1.3 La consultation et l'implication des employés**

Dans le cadre de cette fermeture annoncée, outre le processus de négociation collective en 2006, qui s'est fait dans un contexte où il fallait négocier des clauses relatives à la fermeture possible de l'usine, le Local 1951 des TCA dans l'usine de RTA à Beauharnois n'a pas été consulté ou impliqué en période pré-fermeture ni dans le processus post-annonce, exception faite du soutien temporaire à la direction de l'usine pour l'application de la convention collective. En ce sens, le syndicat avait un rôle de transmetteur des demandes des employés aux ressources humaines. Cette situation a conduit à des négociations particulières entre le syndicat et l'employeur pour des cas individuels bien précis. Toutefois, cette façon de faire n'a pas été la règle. Il s'agissait d'avantage d'accommodements.

La direction de l'usine a mentionnée que la stratégie qui avait été adoptée était celle de ne pas impliquer le syndicat dans ce processus décisionnel car il n'y avait pas de solution possible et que la décision était incontournable. Certains membres du syndicat interviewés n'ont pas non plus démontré un intérêt particulier quant à cette implication étant donné que tout avait été décidé et que des négociations ont eu lieu quelques années auparavant pour qu'une convention soit appliquée. Par contre, il semblerait que quelques rencontres aient eu lieu entre le représentant syndical et la direction de l'usine quant aux difficultés financières que rencontrait l'usine (*Intervenant06 ; Intervenant10*).

Un des intervenants a aussi précisé que « *ce n'était pas respecter les gens du syndicat que de les impliquer dans une entreprise qui était vouée à fermer quand même, ça fait que, plutôt que de les associer à la fermeture, on a voulu les protéger en ne les impliquant pas, sachant que le destin était là.* »

Voyant la fermeture plausible pour 2011 ou 2012, un membre du syndicat nous a mentionné qu'ils avaient été approchés par la direction de RTA afin d'apporter des modifications aux charges de travail. Ces accommodements avaient pour objectif de permettre à l'usine d'étendre sa durée de vie jusqu'en 2015.

*« ... un moment donné, on a dit : Écoutez l'usine elle arrive au bout de sa vie utile, elle est moins rentable, si on veut la faire durer jusqu'en 2015, il va falloir que vous [nous] donniez un coup de main, il va falloir qu'on fasse des choses ensemble, améliorer les charges de travail, bon et ils ont très bien collaboré avec ça. Mais eux autres, le but étant de garder des emplois à l'intérieur de l'usine le plus possible alors leur vision c'est toujours ça et, évidemment, ils vont participer au niveau de l'externe, ... mais dans un but de mobilisation et non pas dans un but de dire : on va aider une entreprise à se démarrer à côté qui va faire d'autre chose, ils ne sont pas là. Puis, je vois mal comment ils pourraient être là, ce n'est pas leur rôle. Ce n'est pas un acteur de diversification. ... Ils ne peuvent pas t'aider là-dedans c'est contre, c'est contre...c'est contre leur mandat [...]» (Intervenant08).*

Toujours dans un contexte de consultation ou d'implication syndicale, nous avons tenté de savoir si des approches de diversification ou de transformation de la production avait été proposée soit par le syndicat (local/national) ou encore par la direction de RTA. Un membre de la direction de RTA nous a répondu qu'il était contre-indiqué pour un syndicat de s'impliquer dans ce genre de renouvellement ou de diversification. Malgré cela, il semble que le syndicat n'ait jamais été consulté ni approché par rapport à l'opinion des membres ou des représentants quant à de possibles idées de diversification ou d'autres investissements pour l'usine de Beauharnois. Selon les témoignages, les représentants du syndicat et ses membres auraient souhaité être impliqué ou être écouté par rapport à cela. En ce sens, une anecdote nous a été mentionnée par rapport à la possibilité de transférer (ou de vendre) l'usine aux employés. Selon un témoignage, la direction de RTA aurait réagi de manière amusée et ironique face à cette suggestion de reprise de l'usine par les travailleurs. Sans nous attarder sur cette anecdote, nous reviendrons dans notre discussion sur cet élément qui soulève un questionnement par rapport à

la crédibilité des travailleurs qui souhaitent reprendre en main une usine. Quelques exemples ont été soulevés dans notre revue de la littérature et il serait intéressant de s'y attarder du point de vue des travailleurs qui décident de la prise en charge de leur avenir par l'entrepreneuriat.

#### **4.1.1.4 La consultation avec les partenaires communautaires**

Nous avons rencontré deux des principaux acteurs du milieu politique de la communauté de Beauharnois ainsi que deux acteurs du Centre Local de développement (CLD) de Beauharnois-Salaberry impliqués dans le développement économique de la région. Selon la définition de consultation que nous avons retenue et présentée antérieurement dans cette thèse, les acteurs interviewés s'entendaient pour dire que RTA n'a pas procédé à des consultations en tant que telle au cours du processus pré-licenciement et post-licenciement. Néanmoins, il y a eu un important partage d'information et une concertation soutenue avec les partenaires communautaires et régionaux et RTA.

*« Bien consultations, je ne pense pas qu'il y a eu de consultation des acteurs pour en arriver à la fermeture, il y a eu une information pour les acteurs sur la fermeture. Il y a eu des liens très étroits qui se sont tissés avec la compagnie Alcan [Rio Tinto Alcan] avant, pendant puis après l'annonce de la fermeture là » (Intervenant01).*

*« Rio Tinto Alcan avec une très grande disponibilité de leurs différents professionnels affectés là, que ce soit au niveau des opérations [...], au niveau des évaluations, des expertises environnementales et ainsi de suite, très très transparents et très directs comme contacts entre la Ville et les différentes ressources de Rio Tinto Alcan » (Intervenant02).*

Selon les acteurs interviewés, RTA a démontré une approche partenariale unique dans l'histoire des fermetures d'usines dans la région de Beauharnois.

*« ... c'est pas la première usine qui ferme à Beauharnois là. On a fermé successivement, bon Alcan c'est la dernière en liste, mais ça a suivi la fermeture d'Elkem, ça a suivi la fermeture de Cromasco, ça a suivi la fermeture de Domtar,*

*et toutes ces usines-là dans les vingt dernières années ont laissé à peu près 1 000 personnes sans emploi dans Beauharnois. Il y en a une dans ça qui a établi des liens après sa fermeture, c'est Alcan, toutes les autres nous ont carrément laissé tomber comme des vieilles chaussettes. Ce qui est très différent dans ce cas-là, ce qui fait qu'on a une meilleure relation avec Rio Tinto Alcan qu'avec les autres » (Intervenant01).*

Sachant déjà vers 2003 que l'usine allait éventuellement fermer ses portes dans un avenir rapproché, la ville de Beauharnois n'avait pas tenté d'entamer des discussions avec RTA. Après donc un certain laxisme de plusieurs années, des élections municipales en 2009 ont amené un changement de leadership à la ville. L'intervenant08, membre de la direction de RTA a d'ailleurs précisé que :

*« Beauharnois jusqu'en novembre passé [2009], le maire de Beauharnois, parce que le maire vient de changer là, le maire n'était pas une personne avec une personnalité de développement, on va le dire comme ça. Et là le nouveau maire lui, il veut mettre Beauharnois sur une piste de développement compte tenu de l'arrivée de l'autoroute 30 et tout ça, alors lui, il veut dynamiser tout ça. Alors ce qu'il a fait, c'est que, avant le mois de novembre, c'était le CLD qui avait le lead d'à peu près tout ce qui se passait, et là maintenant, le maire a embauché, depuis à peine quelques mois, un directeur général, et ces gens-là ont décidé qu'ils prenaient le lead de leur démarche de développement » (Intervenant08).*

La municipalité est depuis l'automne 2009 en lien constant avec RTA qui travaillait déjà depuis plusieurs années en étroite collaboration avec la MRC et le CLD, plus particulièrement, sur différentes initiatives rattachées au développement régional et suite à la fermeture, sur d'autres types d'initiatives reliées aux terrains et aux bâtiments de RTA laissés vacants (Intervenant03). Une des personnes du CLD interviewées a d'ailleurs mentionné que des sessions de travail avaient eu lieu entre 2007 et 2008, avec la direction de l'usine et la personne responsable chez RTA du *département de développement industriel régional*, afin de développer un plan de contingence et des échéanciers afin de se préparer à la fermeture (Intervenant04). En ce moment, le CLD s'occupe de faire de la prospection de projets pour le site fermé de l'usine et lorsqu'il y a un projet, ils en parlent avec RTA mais c'est le CLD qui procède à l'analyse des projets. Il y

a donc un partenariat dans l'établissement d'un projet de succession des terrains et bâtiments entre RTA et les acteurs locaux et régionaux (*Intervenant04*).

Finalement, à l'intérieur d'un cadre de fonctionnement sous forme de tables de concertation, les partenaires économiques et RTA se sont réunis à plusieurs reprises, depuis 2007, et continuent de le faire à ce jour, afin d'aborder la fermeture de l'usine et le développement régional. Chaque intervenant est tenu informé à travers différentes tables comme par exemple une table de diversification économique et le comité de redéploiement qui ont été mis en place par les partenaires économiques de la MRC Beauharnois-Salaberry. Les acteurs politiques, tels que les députés régionaux provincial et fédéral, ont aussi été impliqués et ce, à travers des rencontres régulières d'information et de compte rendu. Ce processus fait parti des méthodes habituelles de travail de RTA (*Intervenant08*).

#### **4.1.1.5 L'étude des impacts de la fermeture sur la communauté**

La littérature a permis de soulever l'importance, pour une entreprise qui prévoit fermer ses portes, de réaliser une étude des impacts de cette possible fermeture sur la communauté dans laquelle elle est installée. Les quatre participants de la communauté interviewés ont mentionné ne pas savoir si RTA avait procédé à une telle étude dans le cas de la fermeture de l'usine de Beauharnois.

Deux intervenants de la direction de RTA interviewés ont en ce sens mentionné que dans le cas de Beauharnois, il n'y avait pas eu d'étude d'impact de la fermeture de l'usine mais que RTA a financé, dans cette perspective, et au cours des dernières années, quelques études<sup>181</sup> de planification stratégique dans

---

<sup>181</sup> Une étude a été effectuée par la firme génie-conseil Génivar en 2010 et une autre par le groupe Acertys et intitulée: *Étude des pratiques des entreprises avec leurs communautés de proximité au Québec*, effectuée en collaboration avec HEC Montréal et le Conseil Patronal de l'Environnement du Québec. Ces études ont été financées en partie par RTA et les acteurs locaux et régionaux.

lesquelles des consultants évaluaient certaines données économiques par rapport au développement économique de la région. Ces études ont porté sur des sujets tels que : quelles sont les zones à développer, quelles en sont les vocations potentielles, quelles sont les possibilités qu'amène la construction de l'autoroute 30, quelles sont les possibilités au niveau du développement de secteurs résidentiels, commerciaux, industriels, etc. RTA a financé une partie de ces études de l'ordre de vingt à trente pour cent des coûts (Intervenant06). Ce soutien visait principalement à collaborer avec la communauté afin de préparer une éventuelle fermeture qui aurait le moins d'impacts possibles selon l'Intervenant06.

#### **4.1.2 Les mécanismes individuels : acteurs cadres et syndiqués**

L'étude de cas que nous avons choisi présente une situation où la fermeture était prévue. Dans un tel contexte, la négociation s'est orientée de manière à faciliter et clarifier le licenciement par des règles précises par rapport aux pratiques qui seraient prises, éventuellement. L'anticipation de la fermeture a probablement facilité la négociation de telles pratiques.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons identifié trois catégories d'employés : cadres, syndiqués et sous-traitants (employés d'agence). Tel que nous l'avons déjà mentionné, nous avons porté notre attention sur les employés de RTA, étant donné l'objet de cette recherche qui ne vise pas l'étude du traitement des employés d'agence lors d'une fermeture d'entreprise mais aussi parce qu'il a été impossible d'obtenir des détails sur les conditions réservées à ces travailleurs. Comme nous l'avons mentionné précédemment, ils avaient une convention collective qui mentionnait principalement les normes minimales du travail prévues au Québec ce qui ne peut se comparer aux avantages des clauses de la convention collective des employés réguliers de RTA.

Pour les 175 employés cadres et syndiqués permanents de RTA, les possibilités offertes par l'entreprise étaient les suivantes :

- *Une offre de programme de retraite (à ceux et celles qui avaient l'âge et le désir de s'en prévaloir) ;*
- *Une offre de transfert dans une usine de RTA au Québec, majoritairement au Saguenay et à Shawinigan ;*
- *Des services de gestion de carrière via la comité d'aide au reclassement de RTA mis en place et incluant les services de bilan de compétences, réflexion sur sa vie de travailleur, clarification d'un nouvel objectif d'emploi, support à la recherche d'emploi, information scolaire et professionnelle, retour aux études, démarrage d'entreprise, etc.*
- *Une offre possible d'emploi au centre de coulée de l'usine de Beauharnois.*

(Comité d'aide au reclassement, Rapport final, 14 juillet 2010)

Pour ce qui est des employés syndiqués, les trois premières possibilités mentionnées ci-dessus étaient prévues à la convention collective négociée en 2006 entre Alcan Inc. (Usine de Beauharnois) et les TCA, local 1951. La survie possible du Centre de coulée n'avait toutefois pas été anticipée. Cette option s'est offerte un peu plus tard dans le processus mais dès le départ, la direction de l'usine laissait entendre qu'il y avait une « possibilité » que le centre demeure ouvert mais rien n'a été confirmé avant le 30 novembre 2009 en fin de journée. Cette longue période d'incertitude a soulevé le questionnement et l'indécision chez plusieurs travailleurs : « *il y a [des travailleurs] qui disaient : Ben qu'est-ce que je devrais faire ? [...] il y en a qui auraient aimé qu'on leur dise oui, reste ou, non, va-t'en.* » (Intervenant07).

En mars 2009, certains se sont vus devant l'obligation de décider d'être soit transféré et donc de déménager à Shawinigan ou à l'usine Arvida au Saguenay ou d'attendre de voir si le centre de coulée demeurerait ouvert afin d'y obtenir un

emploi. Cette dernière option comportait toutefois un risque soit celui de se retrouver sans emploi si le projet de centre de coulée ne voyait jamais le jour.

Finalement, une dizaine d'employés avaient décidé de demeurer au centre de coulée de mêmes que quatre employés cadres (Intervenant06). Entre le mois de mars et le transfert ou la décision si le centre de coulée demeurerait ouvert ou pas, certains employés ne souhaitaient pas déménager au Saguenay pour toutes sortes de raisons personnelles mais surtout familiales, sont demeurés dans l'incertitude et dans l'espoir de demeurer dans la région et d'obtenir un salaire similaire. La direction de l'usine a toutefois mentionné que les salaires d'un possible centre de coulée serait moindre, c'est-à-dire de l'ordre de 20 \$-23 \$ de l'heure pour les mêmes types d'emplois et soumis à une nouvelle convention collective afin de respecter la nouvelle structure de l'organisation, sous forme de PME.

*« ... il y a des gens qui entretenaient de l'espoir parce qu'un des points qui est important de bien comprendre aussi, malgré qu'on a dit, redit, redit et redit que les salaires seraient de l'ordre, entre 20\$ et 23\$, les anciens RTA se disaient à eux-mêmes, ça ne se peut pas puis, un moment donné, ça va revenir 30 \$-35 \$. [...] ce qui fait que la personne qui dans sa tête ne croit pas au 20 \$, ne veut pas déménager au Saguenay ou à Shawinigan, ne veut pas quitter RTA parce qu'il a son fonds de pension et qui se convainc qu'il va avoir 35 \$ et au bout de tout ça, ça demeure 23 \$. » (Intervenant06).*

Les salaires ont été déterminés selon un étalonnage réalisé par RTA auprès d'entreprises similaires.

Parmi les gens qui ont trouvé la situation particulièrement difficile, il y a les travailleurs qui espéraient avoir, au centre de coulée de RTA à Beauharnois, un salaire équivalent à ce qu'ils avaient auparavant. Ce qui n'a pas été le cas (Intervenant06). Il est à noter que les salaires des cadres, quant à eux, sont demeurés inchangés.

Une autre situation a été particulièrement problématique. Les employés de 52-54 ans avec plusieurs années de service qui n'étaient pas éligibles à la retraite mais en étaient à quelques années près et se sont retrouvés devant un vide financier. Cette situation a été particulièrement difficile car certains licenciés se sont trouvés devant un vide financier de près de deux ans et demi et ce, malgré l'année de préavis et l'étalement de l'indemnité de départ. Cette situation a soulevé beaucoup d'anxiété et de stress chez les travailleurs de cette catégorie. Elle fût probablement la catégorie de travailleurs la plus affectée émotionnellement (Intervenant06 ; Intervenant09 ; Intervenant10). Selon les témoignages recueillis auprès des travailleurs, la plupart des travailleurs de cette catégorie auraient toutefois réussi à se trouver un emploi dans la région, à plus bas salaire pour certains, et dans des domaines tout à fait différents tels que les services. Ces travailleurs ont pu toutefois bénéficier de l'année de préavis, et de l'indemnité de départ étalée, en tant que complément d'un revenu d'emploi.

Il y avait donc des employés qui étaient éligibles à la pleine retraite et certains ont pu être transférés à l'usine du Saguenay dans des emplois à un salaire semblable de l'ordre de 32 \$/33 \$ de l'heure. Toutefois, certains de ces travailleurs se sont retrouvés sur des quarts de travail et dans des métiers différents. Ces travailleurs se retrouvaient aussi au bas de l'échelle d'ancienneté dans l'usine. La même situation s'est posée pour les sept travailleurs transférés à l'usine de Shawinigan. Une quinzaine de cadres ont été transférés dans les usines mentionnées et aussi à celle de Kitimat en Colombie-Britannique. Finalement, environ quarante-trois employés ont décidé de quitter l'organisation. Le transfert pour Arvida au Saguenay s'est effectué vers le 4 mai 2009 et celui vers Shawinigan vers le 8 septembre 2009 soit près de 4 et 8 mois après l'annonce.

#### 4.1.2.1 Les membres de la direction et le personnel de bureau (les cadres)

Dans le cas des cadres, c'est-à-dire les membres de la direction et le personnel de bureau<sup>182</sup>, les mécanismes de licenciement ont été ceux prévus dans la politique de licenciement et dans la *politique de relocalisation domestique des cadres*<sup>183</sup> de RTA. Nous avons demandé à voir ces politiques, une personne de la direction nous a mentionné qu'il n'y avait pas un document écrit en tant que tel mais plutôt différentes pratiques de ressources humaines appliquées uniformément pour tous les cadres de l'entreprise RTA ainsi que des lignes directrices également appliquées à tous et fournies par Rio Tinto, l'entreprise-mère. L'intervenant07 a toutefois mentionné qu'il y avait un document écrit intitulé *Politiques de licenciements*.<sup>184</sup>

L'intervenant07 a mentionné qu'une nouvelle politique de licenciement provenant de Rio Tinto entrerait en vigueur en janvier 2010. Cette politique n'a toutefois pas été appliquée au cas de Beauharnois étant donné que le licenciement a eu lieu en 2009, avant l'entrée en vigueur de la nouvelle politique. Ces nouvelles procédures visent à uniformiser les pratiques à travers le Groupe Rio Tinto. L'intervenant07 a mentionné sur une base anecdotique que la nouvelle politique serait probablement moins généreuse que celle actuellement en place à RTA selon les commentaires que l'intervenant a entendus.

Donc, il y a des règles de terminaison et un processus appliqué uniformément aux employés cadres de RTA licenciés. La politique de RTA est basée sur une analyse

---

<sup>182</sup> Il est à noter qu'au sens de l'article 2 de la *Loi sur les normes Code du travail*, le personnel de bureau est salarié et non cadre.

<sup>183</sup> L'intervenant13, membre de la direction de RTA, nous a mentionné que RTA possède sa propre politique de relocalisation domestique (transfert à l'intérieur du Canada) et que celle-ci provient de l'Alcan, et que pour les transferts internationaux c'est la politique de Rio Tinto qui est utilisée.

<sup>184</sup> Cette ambiguïté relève peut-être du fait que la direction de RTA avait averti la chercheuse que ce type de document était qualifié confidentiel et qu'il serait impossible d'en obtenir copie et d'en mentionner les éléments dans le cadre de cette thèse. La chercheuse n'a donc pas eu accès à ce document s'il existe.

comparative des pratiques des autres grandes corporations selon ce que nous a mentionné l'Intervenant13 de la direction de RTA. RTA a aussi une politique de relocalisation domestique des employés qui a été respectée selon l'Intervenant13 de la direction de l'entreprise. La plupart des cadres ont choisi d'être relocalisés dans les autres usines de RTA et cela s'est fait dans les premiers mois de la fermeture (Intervenant06).

Les cadres, tout comme les employés syndiqués, ont eu droit à une année de préavis. De plus, les mesures prévues étaient de trois-quarts du salaire mensuel (un peu plus de trois semaines) d'indemnité de départ par année de service et le salaire admissible comporte le salaire de base, le boni-cible et les primes régulières, pour un minimum de trois mois et un maximum de dix-huit mois. Ce montant pouvait être versé en un montant forfaitaire (comptant ou REER). Cette indemnité pouvait être étalée sous forme de continuation de salaire. L'indemnité de douze mois pouvant même être étalée sur vingt-quatre mois afin de permettre à certains employés d'avoir accès à leur pension à la fin de cette indemnité (Intervenant13). Selon un exemple donné par l'Intervenant06, un cadre ayant droit à trois semaines d'indemnité de départ par année de service, qui a vingt-cinq années de service aurait droit à soixante-quinze semaines qu'il pourra étaler sur quatre-vingt-dix semaines s'il est à quatre-vingt-dix semaines de sa retraite. Son salaire pendant cette période sera donc de 75/90°. Par rapport aux syndiqués qui avait droit à deux semaines par année de service, la flexibilité était donc plus grande pour un employé cadre que pour un employé syndiqué par rapport à cette étalement de salaire en vue de conduire à la retraite (Intervenant06). Regardons maintenant les conditions réservées aux licenciés syndiqués.

#### **4.1.2.2 Les employés syndiqués**

Les employés syndiqués de RTA se sont vu offrir les mesures précisées dans la convention collective. Cette dernière a été suivie et respectée à la lettre

(Intervenant06 ; Intervenant10). La quarantaine d'employés qui ont décidé de quitter l'organisation ont eu accès aux conditions négociées à la convention collective.

#### **4.1.2.2.1 Allocation de départ**

Tel que précisé dans la convention collective de même que dans les documents fournis par RTA, les employés syndiqués ont eu droit à une allocation de départ équivalente « à deux semaines de salaire par année de service, versée au choix du travailleur soit en argent comptant moins les déductions d'impôts ou soit transférée dans un Régime d'épargne retraite dans la mesure permise par la *Loi de l'impôt sur le revenu* ou sous forme de salaire jusqu'à épuisement de la dite allocation, auquel cas ses avantages sociaux (sauf le droit à des prestations d'invalidité de longue ou de courte durée) seront maintenues de même que sa participation au Régime agréé de pension d'Alcan (RAPA) pour la durée des versements effectués sous forme de salaire. » (Convention collective signée en 2006 entre Alcan et le Syndicat TCA, Local 1951).

#### **4.1.2.2.2 Retraite et retraite anticipée**

Les employés ont été rencontrés en groupe bien précis, selon leur situation d'accès à la retraite, afin de clarifier leur situation par rapport à l'accès à leur fond de pension, c'est-à-dire au RAPA, régime à prestations déterminées. L'entente relative au programme de sécurisation des employés de l'usine de Beauharnois et imbriquée dans la convention collective de travail du Local 1951 prévoyait des clauses relatives à l'accessibilité à la retraite anticipée (clauses 2, 3, 4 et 5), des clauses relatives à la retraite (clause 6) et des clauses pour les licenciés qui ne satisfont pas aux clauses 2 et 6 et donc qui n'ont pas accès à la préretraite ou la retraite. La convention prévoit aussi des montants forfaitaires, des montants annuels de suppléments de prestations et des prestations de raccordement afin de

l'amener à sa retraite (se référer à l'Entente 83 en Annexe pour plus de détails). La lettre d'entente renvoie aux dispositions appropriées relatives au règlement du RAPA, dans le cadre de la convention collective encore en vigueur. Un système de pointage (âge, années de service) sert à l'évaluation des montants admissibles pour chacun catégorie de travailleurs syndiqués.

#### **4.1.2.2.3 Préavis en cas de fermeture**

Comme nous l'avons mentionné un peu plus haut dans cette section, tous les employés ont eu droit à un préavis d'un an. Ce préavis est prévu à la convention collective. À défaut de ce préavis, la lettre d'Entente No84 de la convention collective prévoit que l'employeur continuera de verser le salaire normal ainsi que les bénéfices des avantages sociaux qui s'y rattachent comme si l'employé était demeuré au travail pour toute la période du préavis restant (Préavis en cas de fermeture, clause 1). Par rapport à cette disposition, une personne interviewée de la firme Doc Services Conseils a mentionné que dans toute sa carrière, c'était la première fois qu'elle voyait des conditions de licenciement semblables incluant beaucoup d'avantages en termes de possibilités de formation et de contribution de l'employeur et d'Emploi Québec. Le préavis d'un an est aussi un élément rare. Habituellement, selon l'interviewé, le préavis est en moyenne de 12 semaines. Concernant ce préavis, plusieurs interviewés ont soulevé des aspects négatifs importants à ce long préavis, comme par exemple, la baisse de motivation pouvant même aller jusqu'à des comportements négatifs d'impertinence, de provocation et d'insubordination. Ces douze mois de préavis ont été difficiles psychologiquement pour certains employés syndiqués, cadres et membres de la direction, dont les deux intervenants cités ci-dessous :

*« C'est sûr que l'année de préavis, un an c'est long. ... je ne dis pas, c'est sûr que c'est avantageux monétairement, mais ça n'a pas été facile de traverser cette année-là [...] il y en a qui faisaient du temps, ils venaient s'asseoir puis ils ne faisaient strictement rien [...]» (Intervenant07).*

*« Ben je dirais, il y a toute une question de quelqu'un qui sait qu'il va soit perdre son emploi ou que l'usine va fermer dans un temps X, ça lui donne tellement le temps d'appréhender c'est un peu comme si on vous disait, si on vous annonçait quelle date vous allez mourir et je ne suis pas sûr que je veux le savoir moi la date que je vais mourir parce que je voudrais vivre chaque jour de ma vie comme s'il y en avait encore tout plein en avant de moi. » (Intervenant13).*

De plus, selon l'intervenant 09, ce long préavis aurait aussi retardé le passage à l'action de certains travailleurs vers la recherche d'un nouvel emploi.

#### **4.1.2.2.4 Avantages sociaux et autres bénéfiques**

Les travailleurs syndiqués permanents ayant terminés leur emploi en janvier 2010, soit à la fin du préavis de 1 an prévu à leur convention collective, en plus des services du comité d'aide au reclassement, sont demeurés sur la liste de paye de RTA (période variable en fonction de l'ancienneté) et ont bénéficié ainsi des avantages sociaux reliés à leur convention collective tout en continuant à contribuer au fonds de pension et à la Régie des rentes du Québec. Cette mesure, « peu commune lors d'un licenciement collectif, offrait une période de transition très intéressante pour les personnes concernées en reportant de plusieurs mois la période de prestations à l'assurance-emploi, en les sécurisant et en facilitant ainsi leur réflexion quant à leur avenir » (Comité d'aide au reclassement, Rapport final, 14 juillet 2010, p. 3 ; Intervenant06).

Dans toute fin d'emploi, des enjeux parfois majeurs d'ordre financier peuvent surgir. Les employés se sont retrouvés devant différents scénarios possibles reliés à plusieurs éléments de décision. Ils pouvaient : (1) prendre l'indemnité de départ (étalable sur une période de temps déterminée) de deux semaines par année de service et quitter l'entreprise ; (2) rester en emploi pour la durée du préavis et perdre l'indemnité de départ en espérant obtenir un emploi au centre de coulée, si celui-ci demeurait ouvert ; ou (3) être transféré et, évidemment, aucune indemnité

de départ ne s'applique puisque l'employé demeure au sein de la compagnie  
(Intervenant06, Intervenant07, Intervenant09)

#### 4.1.2.2.5 Fonds d'employabilité

En 2006, un fonds a été créé à l'intérieur de la convention collective afin de favoriser l'employabilité des travailleurs. Un montant de 300 000 dollars cogéré employeur-syndicat a été versé à la signature de la convention collective et par la suite, 75 000 dollars par année ont été ajoutés. Cet argent devait permettre aux travailleurs qui le désiraient de participer à des formations pour développer leur employabilité en vue de la fermeture de l'usine. Quelques personnes seulement ont profité de ce fonds pour développer diverses habiletés telles qu'en langue anglaise et autres formations non nécessairement reliées aux activités de l'usine. En fait, l'objectif était de leur permettre de se replacer plus facilement à la fermeture de l'usine.

Certains travailleurs ont mentionné que ce fonds était une belle initiative mais qu'il fallait prendre la formation en dehors des heures de travail ce qui s'avérait difficile pour plusieurs. L'intervenant10 a, en ce sens, mentionné que l'accès au fonds était impossible pour beaucoup car ils devaient se libérer à temps plein afin de pouvoir terminer le cours dans des délais raisonnables :

*« Personne ne l'utilise parce que c'est trop .....[...]ce n'est pas pour tout le monde non plus de retourner, être sur le marché du travail puis de retourner aux études à temps plein, c'est à cause que si tu veux réussir quelque chose, on appelle ça un cours de millwright, de soudeur, un cours d'électricien, il faut que tu y ailles à plein temps pour que ça ne s'éternise pas sur trois, quatre ans, cinq ans et puis ... les gens mais là-dessus, sur l'employabilité, ils payaient les cours, ils payaient les livres, ils payaient toutes les choses mais ils payaient pas le gars à être libéré pour s'en aller plein temps [...] c'est là que ça brisait les chances de beaucoup de monde, c'est que les gars n'étaient pas intéressés » (Intervenant10).*

Selon quelques personnes interviewées, ce fonds, au cours des années appliquées n'a pour ainsi dire pas été touché. Cependant, dans le cadre de la relocalisation des travailleurs, un montant forfaitaire de 15 000 dollars a été alloué à chaque travailleur relocalisé. De ce 15 000 dollars, 6 000 dollars avait été négocié dans le cadre de la convention collective. Le 9 000 dollars restant, provenait du fonds d'employabilité établi par RTA. Un montant de 3 000 dollars a par la suite été ajouté étant donné que le nombre de personnes à relocaliser était inférieur aux attentes. Un montant d'environ 10 000 dollars est resté pour chaque travailleurs demeurant au centre de coulée (Intervenant06 ; Intervenant10 et Intervenant13).

#### **4.1.2.2.6 Comité de reclassement**

Tel que prévu à l'article 84.0.9 de la *Loi sur les normes du travail*, un Comité de reclassement a été mis en place peu après l'annonce de la fermeture le 20 janvier 2009. Le Comité était présidé par une firme de consultants en ressources humaines et reclassement de personnel, DOC Services Conseils qui a été choisie au terme d'un appel d'offre et après consensus des représentants de l'entreprises, des travailleurs et d'Emploi-Québec. Tous les employés de RTA non transférés ont eu droit aux services du Comité de reclassement s'ils le désiraient. En tout, quatre-vingt-dix-sept personnes se sont inscrites au comité de reclassement (Intervenant09). De ce nombre, soixante-dix-sept étaient des employés syndiqués, onze des cadres et neuf des conjointes. De ce nombre, vingt-six n'ont finalement pas participé aux services de reclassement pour différentes raisons telles que transfert, maladie prolongée, retraite (Rapport du Comité de reclassement, le 14 juillet 2010). Les statistiques fournies par le Comité de reclassement révèlent que plus de 56 % des personnes référées au comité sont âgées de 45 et plus, près de 21 % avait moins d'une secondaire 4 et 8 % avaient des études universitaires et 57 % d'entre eux avait plus de 15 ans d'ancienneté avec RTA-Alcan.

Une des personnes interviewées d'Emploi-Québec (Intervenant05) nous a détaillé le processus suivi afin d'établir le comité de reclassement selon les normes

prévues par la Loi. Donc, aussitôt l'avis de licenciement collectif parvenu au bureau régional du territoire rattachée à l'entreprise, la personne-ressource désignée du bureau du Centre local d'Emploi pour la MRC de Beauharnois-Salaberry doit communiquer avec l'entreprise et(ou) le syndicat dans les plus brefs délais afin d'informer de la nécessité de mettre en place un Comité de reclassement pour les travailleurs licenciés.

Dans le cas de RTA, la conseillère désignée du Centre local d'emploi (Emploi-Québec) a communiqué avec la direction de l'usine afin d'obtenir l'information nécessaire pour communiquer avec le syndicat. Habituellement, c'est le syndicat qui communique avec Emploi Québec selon la personne interviewée. Elle a d'ailleurs ajouté qu'elle n'avait que rarement vu l'employeur appeler Emploi Québec pour mentionner la nécessité de mettre en place le Comité. Cette première communication a eu lieu une journée après l'annonce, soit le 21 janvier, 2009. Une semaine plus tard, soit le 27 janvier, une rencontre avait lieu entre Emploi Québec, les représentants des ressources humaines et les représentants syndicaux. Le 28 janvier, Emploi Québec annonçait aux employés qu'un Comité de reclassement serait mis sur pied. La firme est entrée en service en date du 3 avril 2009, soit environ onze semaines après l'annonce de fermeture.

Le 3 février 2009 une firme de consultants obtient le mandat afin de procéder aux services de reclassement dont les premières étapes sont reliées à l'évaluation des besoins des individus licenciés. Une assemblée générale avec les employés a lieu peu de temps après, soit le 18 février 2009, afin de les informer du processus de création et de suivi du comité, des représentants et des services qui seront offerts. Cette rencontre s'est effectuée dans les locaux de l'employeur en petits groupes plutôt qu'en assemblée générale bien que cette façon de faire ne soit pas commune. Habituellement, selon les intervenants d'Emploi Québec, ces réunions ont lieu dans un endroit neutre tel qu'un restaurant ou une salle d'hôtel. Un membre du comité de reclassement interviewé a mentionné que la raison pour

laquelle cette réunion a eu lieu dans les locaux de l'employeur et en petits groupes c'est que l'employeur aurait communiqué avec Emploi Québec pour mentionner que le syndicat préparait une manifestation à laquelle des journalistes avaient été conviés (Intervenant05). Nous n'avons malheureusement pas pu corroborer cette affirmation et ce, tant par la revue de presse que par les entrevues.

Selon la majorité des intervenants interviewés, la participation tant syndicale que patronale a été excellente. La plupart des membres du Comité sont restés jusqu'à la fin ou presque et ce, même s'ils n'étaient plus à l'emploi de RTA. Ils se sont rencontrés à huit reprises entre le 3 avril 2009 et le 31 mars 2010.

#### **4.1.2.2.7 Évaluation des besoins**

La firme de consultants qui a obtenu le mandat de reclassement, a débuté par une évaluation individuelle des besoins des employés licenciés. Ils ont donc tous été rencontrés un à un. Suite à cette première évaluation, un rapport a été remis aux membres du Comité de reclassement. L'enveloppe budgétaire pour les employés de RTA à Beauharnois a varié entre 600 dollars et 1 000 dollars par personnes et ce, qu'elle soit cadre ou non. Ce qui est dans la moyenne étant donné les différentes spécialisations et profils des personnes (Intervenant05 ; Intervenant09). Le coût total des services a été de 142 205,82 dollars. Le montant prévu de l'entente était de 150 000 dollars. Dans le cas de ce comité, beaucoup de gens ont eu droit à un financement pour formation, ce qui a fait augmenter les coûts totaux de reclassement. Habituellement, un Comité de reclassement a un mandat d'un an. Dans le cas de RTA, le mandat a été prolongé de 2 mois afin de permettre à certaines personnes de terminer leur formation et de terminer certaines activités en cours. Les frais ont été payés moitié-moitié par RTA et Emploi Québec. Une personne d'Emploi Québec faisait remarquer que la plupart des multinationales payent sans trop de difficulté mais qu'il arrive parfois que les entreprises refusent de payer comme ce fut le cas, par exemple, lors de la fermeture des usines de textiles

de la « Cleyn and Tinker » à Huntingdon mais aussi d'Adecco pour les employés en sous-traitance chez RTA à Beauharnois. Dans ces cas, c'est Emploi Québec qui se charge de la facture.

#### **4.1.2.2.8 Support psychologique**

Nous avons posé la question à savoir s'il y a eu des services de soutien psychologique aux travailleurs licenciés. Un des mandats du Comité de reclassement à travers les services offerts par la firme conseil concerne le soutien psychologique. Dans le cas de RTA, ce service de la firme n'a pas été tellement utilisé car l'expérience d'intervention en termes de soutien psychologique des dernières années de la région acquise avec la crise du textile et des fermetures successives massives fait en sorte que des outils d'intervention ont été développés depuis 2005. Plusieurs outils de vigilance ont été mis en place, certains informels et d'autres formellement avec l'aide des organismes communautaires et régionaux tels que le CSSS et le CLSC. Un intervenant mentionnait que le CLSC ne s'implique pas toujours dans le cas d'un Comité de reclassement. Cela dépend beaucoup de la mobilisation des agents sociaux d'une région :

*« ... non, non même que c'est souvent dans cette région-là, le CLSC est plus actif là, mais dans d'autres régions, moi je ne l'ai pas vu souvent, qu'il y a une démarche qui se fait directement par le CLSC pour rencontrer les licenciés. Mais c'est sûr que eux ils ont eu beaucoup de licenciements en même temps pendant une certaine période, ce qui a peut-être fait que la région s'est comme mobilisée par rapport à ça » (Intervenant09).*

En effet, à travers les membres du Comité de reclassement, une vigie a été formée afin d'identifier les cas problématiques au cours de la période de fermeture et de reclassement. De plus, une ligne téléphonique unique pour les travailleurs de RTA a été mise en place avec les services du CLSC de Valleyfield. Selon l'intervenant09, une travailleuse sociale a aussi assisté aux réunions de groupes et aux assemblées afin d'offrir ses services et sa disponibilité tant pour les employés

que pour la famille car RTA avait un programme d'aide aux employés qui a couvert une partie de ces services.

De plus, comme l'a mentionné l'un des membres du Comité de reclassement interviewés, les personnes impliquées dans ce type de Comité forment parfois un groupe solidaire qui peut aider les employés licenciés à se tourner vers les bonnes ressources si nécessaires ou encore à dépister les cas problématiques pour les orienter aussi vers les services d'aide.

#### **4.1.2.2.9 Formation et employabilité**

Plusieurs services ont été offerts aux licenciés par l'intermédiaire de la firme DOC et d'Emploi Québec. La firme de reclassement offrait les services d'évaluation des habiletés, d'orientation mais elle a aussi offert des activités diverses telles que « la prise de décision » et le « démarrage d'entreprise ». L'atelier de prise de décision visait à diminuer l'anxiété chez les licenciés au prise avec des choix difficiles par rapport à leur carrière, leur relation familiale et leur situation financière. L'atelier sur le démarrage d'entreprise a été donné par le Centre Local de Développement de la région et visait à fournir les outils de base aux licenciés qui souhaitaient partir en affaires.

De plus, afin d'augmenter leur employabilité, les licenciés ont pu suivre des cours de formation. Plusieurs domaines étaient ouverts dont celui de la construction. Certains travailleurs ont donc suivi des formations spécifiques afin d'obtenir des cartes de compagnon ou d'apprenti. D'autres se sont tournés vers de la formation pour conduite de véhicule classe 1, 2 ou 3, ou encore en santé et sécurité sur les chantiers de construction, ou vers de la formation de grutier associée au pont roulant à cabine, opérateur de tracteurs, les cours de langue anglaise, la soudure, un diplôme d'études professionnelles (DEP) en mécanique industrielles de construction et d'entretien, DEP en montage de lignes électriques, DEP en conduite de procédés de traitement de l'eau. Plusieurs licenciés ont ainsi pu augmenter leur employabilité en obtenant des cartes de compétences ou du

perfectionnement. La plupart de ces formations ont été financées par Emploi Québec mais d'autres ont été adaptées sur mesure et(ou) financé par l'entreprise et en emploi.

Nous avons demandé à un intervenant de la firme DOC Services Conseils si les formations avaient été données sur les heures de travail. La réponse témoigne de la complexité du cas :

*« Ça a été fait à partir du moment qu'ils n'étaient plus sur les heures de travail là. Mais il y en avait qui continuaient à travailler parce qu'ils étaient encore sur la coulée, c'est compliqué un peu. Tu n'as pas pris le comité le plus simple là [...]. Oui ça a été compliqué oui oui, oui oui, il y a des choses compliquées parce que il y en a, comme je te dis, qui étaient encore à la coulée parce qu'ils avaient accepté d'aller à la coulée mais qui avaient comme débuté le processus parce qu'ils ne voulaient pas perdre rien, donc ils ne savaient pas encore qui resterait à la coulée ce qui fait qu'ils avaient comme débute le processus pour aller chercher la carte de conduite de grue ou de tracteur mais finalement ils ont accepté un poste à la coulée mais ils voulaient quand même poursuivre, ce qui fait que ça été compliqué un petit peu de faire des horaires pour que tout ce monde-là puisse le suivre en même temps en septembre 2009 ».*

Malgré la complexité du cas, le taux de placement a été de 90 pour cent. Sept pour cent étaient en formation et trois pourcent toujours en recherche d'emploi, à la fin du processus de reclassement (Rapport du Comité de reclassement, juillet 2010).

#### **4.1.2.3 Aperçu de la situation des employés de l'agence**

Bien que nous n'ayons pas beaucoup d'information concernant les employés d'agence et que nous n'avons pas étudié leur convention collective pour les raisons déjà mentionnées dans ce document, il est intéressant de mentionner l'initiative d'Emploi Québec dans le reclassement de ces travailleurs. L'intervenant<sup>09</sup> membre du Comité de reclassement nous a mentionné que Emploi Québec à travers sa conseillère avait insisté pour que les quelques quarante travailleurs syndiqués d'Adecco employés chez RTA à Beauharnois puissent avoir eux aussi droit aux avantages d'un comité de reclassement comme

tous les autres employés de l'entreprise. Ils ont donc pu bénéficier d'un Comité de reclassement à entrée continue (CREC). Encore une fois, la personne interviewée de DOC Conseil Service n'avait jamais vu de telles mesures en vingt ans de carrière. L'idée était que ces travailleurs étaient quasiment des employés de RTA car certains d'entre eux étaient au service de RTA depuis plus de quatre ou cinq ans. L'idée derrière cette initiative était de ne pas créer deux catégories d'employés.

*« ...L'implication du CREC c'était plus par rapport à être égal avec les autres licenciés pour leur offrir aussi des services peut-être au niveau de l'orientation, au niveau du psycho-social parce que eux n'ont pas de, justement eux, ils n'auraient pas eu accès peut-être à, ils n'avaient pas de programme d'aide aux employés, ils avaient accès au CLSC mais pas au programme d'aide aux employés. » (Intervenant09).*

Malgré la participation des employés à un CREC, l'employeur Adecco a refusé de participer financièrement à cette initiative d'Emploi Québec (Intervenant05, Intervenant09). Une vingtaine d'employés licenciés d'Adecco chez RTA à Beauharnois ont finalement utilisés les services de la firme de reclassement Doc Services Conseils.

#### **4.1.3 Les mécanismes orientés vers la communauté**

Pour évaluer cette dimension de la variable indépendante, nous avons interviewé deux acteurs centraux du Centre local de développement de Beauharnois-Salaberry et deux acteurs politique de la ville de Beauharnois. Deux membres de la direction de RTA ont aussi été interviewés afin de corroborer certaine information et ajouter des détails descriptifs.

Les mécanismes communautaires font références aux outils que RTA a mis en place afin de minimiser les conséquences économiques et sociales sur la communauté de la fermeture (partielle) de l'usine de Beauharnois. Afin de mettre en place ces mécanismes, les représentants de RTA et son *Département de*

*développement économique régional*<sup>185</sup> travaillent avec les instances politiques et économiques (mairie, MRC, CLD, SADC) de la région à la diversification économique sachant qu'il n'y aura pas d'autres usines d'électrolyse qui s'installera dans les locaux de RTA à Beauharnois. Les mécanismes ou initiatives misent en place portent essentiellement sur le développement industriel et au niveau économique, et non social, de la région. Un intervenant de la direction de RTA a tenu à spécifier que RTA n'intervient pas directement dans l'économie sociale et commerciale mais bien au niveau industriel. RTA prévoit d'ailleurs s'attarder de plus en plus aux conséquences « sociales » des fermetures au cours des prochaines années à travers des études menées en collaboration avec, entre autre, des groupes universitaires de recherche spécialisés dans des domaines bien précis reliés aux besoins de RTA.

#### **4.1.3.1 Le support au développement local**

La direction de RTA a été (est) en relation constante principalement avec les acteurs du CLD qui, depuis 2006, forme le guichet unique de relation entre l'entreprise et la communauté (*Intervenant03, Intervenant04, Intervenant08*). Selon le témoignage de plusieurs intervenants, depuis son entrée en fonction en 2009, le nouveau maire de Beauharnois s'est grandement impliqué dans le dossier avec le CLD (*Intervenant01, Intervenant07, Intervenant08*). Cette implication a permis à la ville d'entrer à son tour dans les discussions sur le développement économique avec RTA de manière soutenue et afin d'agir elle aussi à différents niveaux à titre d'intermédiaire en matière de redéveloppement du territoire (*Intervenant01*).

---

<sup>185</sup> Le Département de développement économique régional de RTA est un groupe d'environ vingt-cinq personnes qui travaillent à travers le monde sur le développement régional dans les régions où RTA est présent, où la compagnie soit veut s'implanter ou soit quitter.

En 2009, RTA a remis un montant de 667 000 dollars au CLD de Beauharnois-Salaberry (administrateur du fond) afin de supporter le démarrage d'entreprises.

« [C]'est un fonds de capital de risques dans le fond, on a donné un chèque au CLD en disant : vous allez gérer ce montant-là, lorsque vous avez des projets intéressants, on a un comité d'investissement auquel on siège et présentez-nous des projets puis s'il y a des projets intéressants, on va accepter. Donc on va faire du prêt sans intérêt ou à taux très préférentiel et c'est le CLD qui gère cet argent-là. Donc ça c'est une action concrète pour aider des entreprises à démarrer dans la région, ici à Beauharnois. » (*Intervenant08*).

Ce Fonds de diversification économique provient des engagements de RTA (Alcan) envers le Gouvernement du Québec lors de la signature de l'entente de 2006. Un montant de 1,3 millions de dollars est aussi prévu pour la fermeture de l'usine de Shawinigan (prévue au plus tard en 2015).

Au moment de notre recherche terrain, trois projets avaient été déposés. Un seul de ces projets avait été accepté par le comité d'investissement soit la construction d'un centre d'hébergement pour personnes âgées. Le projet a failli ne pas être accepté étant donné le secteur des services qu'il dessert mais comme il permettait la création de sept emplois, il a été en partie financé (*Intervenant08*).

De plus, au cours des deux dernières années, RTA a aussi contribué à travers un service d'aide technique, financier ou même juridique, lorsque nécessaire, par l'intermédiaire de professionnels fournis sans frais à des entreprises ou des localités pour différentes raisons reliées à leur développement. RTA a aussi contribué au financement direct d'études socio-économiques afin de trouver des pistes de développement stratégique pour la municipalité et la région. Les personnes interviewées ont toutes manifesté leur conviction que les représentants de RTA étaient conscients des conséquences de la fermeture et soutenaient la

municipalité dans sa relance économique par son implication à travers diverses mesures telles que le financement partiel d'études<sup>186</sup>.

Le rapport de Genivar se veut un plan d'action en vue de permettre la planification stratégique du développement industriel, commercial et même résidentiel de la zone industrielle de Beauharnois (Intervenant03)

*« Le rapport de Genivar c'est vraiment un plan d'action. Compte tenu qu'il y a plusieurs entreprises qui ont fermé leurs portes dans la zone industrielle de Beauharnois, le rapport de Genivar c'est vraiment une planification stratégique pour le développement de la zone industrielle mais aussi, [...] c'est le développement industriel, commercial, résidentiel, donc c'est vraiment de se projeter dans dix ans et de voir exactement à quoi va ressembler la Ville » (Intervenant03).*

Tandis que cette étude visait principalement à trouver des créneaux de développement industriel potentiellement intéressant pour la région (Intervenant08), l'étude Acertys, quant à elle, visait l'identification des pratiques des entreprises avec leurs communautés, c'est-à-dire les stratégies dites « responsables » relatives aux relations de l'entreprise avec sa communauté et, elle proposait des pistes d'actions afin d'améliorer ses pratiques si nécessaire (Rapport Acertys, 2010).

#### **4.1.3.2 Le transfert des bâtiments et la réhabilitation du site**

Lors de nos entrevues à Beauharnois en octobre 2010, il y avait des discussions en cours entre les intervenants locaux tels que le CLD, la MRC et la mairie et les représentants de RTA afin de procéder au transfert des bâtiments et des terrains laissés vacants par l'entreprise. Il y avait donc des négociations entre RTA et la ville afin de procéder à une cession du site (sur base de donation) à la ville après décontamination (Intervenant08).

---

<sup>186</sup> Tel que le rapport de Genivar et celui d'Acertys que nous avons abordé à la section 5.1.1.5 de cette thèse.

« [Rio Tinto Alcan] ont manifesté l'intention de nous céder leurs installations pour qu'on puisse y localiser d'autres entreprises, parce qu'ils sont à travailler et c'est peut-être là où il faut qu'on finalise les ententes avec eux autres, il faut qu'ils décontaminent le site aussi ... parce que tu ne fais pas une opération pendant 40 ans industrielles de ce type-là avec les exigences qu'il y avait il y a 40 ans et celles qui sont aujourd'hui en laissant le terrain puis en t'en allant. D'ailleurs ils sont très conscients de ça et ils ne veulent pas Alcan, la dernière rencontre qu'on a eue, ils ne veulent pas laisser le terrain à personne s'il n'est pas complètement décontaminé. Donc c'est sûr qu'il va falloir qu'ils le fassent puis la ville n'a pas cinq millions à aller mettre pour décontaminer le terrain. » (Intervenant01).

« [I]l y a eu une entente formelle signée entre Rio Tinto Alcan et la ville de Beauharnois par laquelle il y a un gel d'un an et pendant bon dans laquelle Rio Tinto Alcan manifeste expressément sa volonté de rétrocéder ses installations excédentaires à la Ville et il y a un engagement formel de Rio Tinto pour une période d'un an à ne pas discuter avec des tiers pour la cession en tout ou en partie de leurs installations excédentaires et c'est intégralement maintenu par Rio Tinto Alcan avec une très grande disponibilité de leurs différents professionnels affectés là, que ce soit au niveau des opérations ou au niveau des landlord, au niveau des évaluations, des expertises environnementales et ainsi de suite, très très transparents et très directs comme contacts entre la Ville et les différentes ressources de Rio Tinto Alcan. » (Intervenant02).

RTA travaille aussi avec les acteurs locaux mentionnés pour encourager et supporter des promoteurs à venir s'installer sur le site.

« [C]hez Rio Tinto parce que Rio Tinto a dit « Non, nous on est fermé, on ne discute pas avec des tiers, quelqu'un qui veut avoir accès à nos installations, passez à la ville qui va analyser votre demande », donc juste cet aspect-là pour une communauté, c'est important. [...] Alcan pourrait dire, regarde, moi je pourrais louer à des personnes temporaires, ramasser un petit peu d'argent mais ils ont dit non. Écoutez, moi j'ai une exclusivité de passer par la Ville. Juste pour ça, pour la communauté c'est un plus. » (Intervenant02)

Par contre, RTA a laissé le pouvoir décisionnel aux acteurs locaux quant aux choix des promoteurs : « on dit à la communauté : on va vous supporter dans une revitalisation économique ou dans une diversification économique mais on ne leadera pas, on n'est jamais le leader » (Intervenant08), tout en se gardant

toutefois un droit de regard par rapport à l'acceptation ou non de certains types d'activités industrielles.

Finalement, en décembre 2011, la multinationale a cédé 26 hectares de terrains inexploités à la Ville de Beauharnois. La valeur des terrains est évaluée à 4 millions \$.<sup>187</sup>

#### 4.1.3.3 Le soutien aux familles des licenciés

Les transcriptions d'entrevues ainsi que les documents de RTA consultés n'ont pu permettre d'identifier un soutien direct particulier aux familles des licenciés. Toutefois, dans le cadre du comité de reclassement, certains conjoint(e)s ont pu bénéficier des services fournis par le Comité et la firme Doc Services Conseils en matière de formation (*Intervenant09*).

#### 4.1.4 La conclusion sur la variable indépendante

Dans la problématique de notre recherche, nous avons vu que les mécanismes que les entreprises mettent généralement en place lors d'un licenciement collectif pour raison de fermeture tournent autour des obligations mentionnées dans la *Loi sur les normes du travail*. Le peu d'études trouvées qui portaient sur des cas empiriques d'entreprises où les normes étaient largement dépassées pour une raison ou pour une autre, révèle l'importance d'étudier ce phénomène ainsi que ce qui pousse une entreprise à aller au-delà de ces normes.

Une analyse des **mécanismes procéduraux** suivis par RTA lors du licenciement collectif de 2009 à Beauharnois permet de faire certains constats. Pour les

---

<sup>187</sup> Information disponible entre autre dans le Journal le Chateauguayexpress.ca, [en ligne]. <http://www.chateauguayexpress.ca/Economie/Affaires/2011-12-15/article-2832898/Rio-Tinto-Alcan-cede-ses-actifs-a-la-Ville-de-Beauharnois/1>, dernière consultation le 4 décembre 2012.

employés cadres et les employés syndiqués permanents de RTA, les politiques internes de licenciement des cadres ainsi que les clauses applicables de la convention collective ont été respectées et mis en place selon ce qui était prévu. La convention collective des employés syndiqués (TCA-Local 1951) comportait des clauses visant précisément la fermeture éventuelle de l'usine de Beauharnois. Ces clauses « négociées » ont permis aux travailleurs d'avoir par écrit les mesures qui seraient éventuellement appliquées plusieurs années plus tard lors du licenciement. Les indicateurs de la dimension procédurale de notre variable indépendante, c'est-à-dire « le respect de la convention collective et de la *Loi sur les normes du travail* », ont été rencontrés pour ce point précis. La procédure semble avoir été respectée selon les personnes interviewés et les documents analysés.

En termes de concertation et de disponibilité de l'information, selon les témoignages répertoriés et explicités un peu plus haut dans la thèse, la direction de l'usine semble avoir été ouverte et disponible tout au long du processus tant avec les employés qu'avec les acteurs économiques et politiques régionaux. Ceux-ci ont su dès 2006 par la direction de RTA que l'usine de Beauharnois allait fermer ses portes. Partant de là, des processus de concertation régionaux ont été mis en place ce qui rejoint aussi l'indicateur répertorié associé à ce point.

Ensuite, la façon dont l'annonce a été faite respecte les critères établis dans la littérature mentionnée précédemment. Les témoignages recueillis précisent d'ailleurs que les personnes interviewées sont favorables en grande partie avec la procédure suivie par l'entreprise dans le cadre de l'annonce de la nouvelle. La communication de la nouvelle rencontre en fait, les grands éléments relevés dans la littérature tels que la période de l'annonce, la personne responsable de l'annonce, l'information transmise et la suite méthodique de l'annonce aux personnes touchées, etc. L'indicateur procédural de la communication est rencontré.

Quant au syndicat, il n'a pas été consulté au cours de la période qui précède l'annonce de fermeture. L'entreprise n'a pas impliqué le syndicat dans de possibles pourparlers afin de trouver des mesures alternatives à la fermeture prématurée de l'usine. En conséquence, l'indicateur qui se rapporte à la consultation préalable et l'implication des travailleurs et de leur syndicat n'a pas été identifié dans l'analyse.

Les informations recueillies auprès de la direction de RTA soulèvent aussi l'absence d'une étude d'impact des effets dommageables de la fermeture sur la communauté. Toutefois, d'autres études post-fermetures demandées par les acteurs régionaux ont été financées en partie par RTA, ces études visaient la recherche d'alternatives de développement économique pour la région. En période post-entrevue, un cadre de Rio Tinto Alcan nous a d'ailleurs mentionné sur ce point qu'une nouvelle approche a été adoptée afin d'étudier les impacts possibles d'une fermeture sur une région. Cette pratique devrait devenir une pratique officielle chez Rio Tinto Alcan.

De plus, afin d'évaluer la dimension « individuelle » de la variable indépendante, nous avons identifié quatre types d'employés chez RTA au moment de l'annonce de la fermeture : des cadres permanents, des cadres en sous-traitance, des employés syndiqués permanents et des travailleurs syndiqués d'agence. L'utilisation des travailleurs d'agence visait à éviter de procéder à l'embauche d'autres travailleurs permanents dans un contexte où l'usine devait fermer ses portes plus ou moins cinq ans plus tard. Cette pratique soulève un certain questionnement éthique puisque l'on retrouvait dans la même usine des travailleurs avec des avantages sociaux limités et des salaires variant entre 17,08 \$ et 23,06 \$ tandis que pour les employés couverts par la convention collective de RTA, les salaires commençaient à environ 27,00 \$. Nous reviendrons dans la discussion sur les questions éthiques que cette pratique soulève. Donc, au niveau

des mécanismes de licenciement mis en place par RTA, les mécanismes orientés vers les employés licenciés ont été essentiellement négociés à travers la convention collective de 2006 avec l'Alcan. On relève une certaine flexibilité en termes d'adaptation à certains besoins personnels mais de manière générale, la convention a été respectée à la lettre. Cette mesure a facilité la transition des travailleurs aux dires des personnes interviewées puisque les travailleurs savaient ce qui les attendait par rapport aux mesures qui seraient appliquées. Ces mécanismes dépassaient largement les minima de la Loi sur les normes. De plus, le Comité de reclassement s'est vu obtenir un mandat élargi en incluant des conjointes des licenciés et en prolongeant la durée du mandat à près de 15 mois. Les outils offerts par ce comité ont aussi été très variés et plusieurs formations de transition ont été offertes de même que les services de base d'évaluation, de consultation de transition, de soutien à la recherche d'emploi.

Quant aux cadres, des politiques internes de licenciement et de relocalisation ont été appliquées. Les pratiques de licenciement de RTA sont ou étaient (selon l'entrée en vigueur de la nouvelle politique) basées sur un étalonnage des pratiques d'entreprises similaires. Les cadres ont eu droit à un préavis de un an ainsi qu'à trois semaines par année de service d'indemnité de départ. La plupart ont pu être relocalisés dans les usines de RTA au Québec avec des avantages plus ou moins similaires que ceux à Beauharnois, ce qui n'a pas été la situation des syndiqués qui ont, pour certains, subi une diminution salariale, un emploi différent et des horaires de travail de dernier entré.

Notre analyse de la dimension « individuelle » de la variable, nous a permis de recenser un nombre important de pratiques qui viennent rejoindre tous les indicateurs préidentifiés de cette dimension de la variable indépendante.

Finalement, les pratiques orientées vers la communauté répertoriées ont soulevé certaines surprises, notamment quant à l'accès à l'information et à la disponibilité

des acteurs de l'entreprise RTA mais aussi par rapport aux financements fournis par l'entreprise pour des projets de démarrage d'entreprises et en termes de support professionnel. RTA a mis en place différentes pratiques de soutien à la communauté en termes de ressources professionnelles et financières visant le développement industriel futur de la communauté. Cette action n'est pas une obligation juridique. L'entreprise semble mettre un fort accent sur les relations avec les communautés à travers son groupe axé sur les relations avec la communauté qui semble très actif et désireux d'établir de bonnes relations avec la communauté. En ce sens, plusieurs employés de RTA se sont impliqués sur plusieurs tables de concertation afin de discuter de la problématique du développement et du renouvellement industriel la région. RTA a aussi financé certaines études sur le développement régional tel que l'étude Genivar. De plus, un montant de 667 000 dollars -- Fonds de diversification économique, a été remis au CLD pour permettre le démarrage de projets d'entreprises dans la région. Les restrictions et critères de participation ont toutefois soulevé la critique de certaines personnes interviewées mais de manière générale, les responsables de la gestion du fonds et les acteurs régionaux semblent grandement apprécier la « donation »<sup>188</sup> de RTA à la région. La compagnie s'est assurée d'un suivi constant avec les acteurs économiques et politiques régionaux à travers leurs employés impliqués sur différents comités de la région mais aussi à travers son groupe de Développement économique régional responsable des relations avec les communautés. Finalement, en 2011, des terrains sur lesquels se trouvait l'usine, et préalablement décontaminés par RTA, ont été donnés à la Ville de Beauharnois. Ils s'élèvent à une valeur d'environ 4 million de dollars.

---

<sup>188</sup> Les intervenants interviewés utilisent pour la plupart le terme « donation ». Il faut toutefois spécifier que ce montant était une obligation en vertu de l'entente avec le Gouvernement du Québec.

## **4.2 Les facteurs ayant pu influencer sur le choix des mécanismes de licenciement**

Dans le cadre d'un licenciement collectif, nous prenons pour prémisse que certains facteurs influencent le choix des mécanismes de licenciement collectif mis en place ainsi que l'approche adoptée face à la communauté locale par la gestion de l'entreprise. Les entrevues effectuées de même qu'une analyse documentaire basée sur une revue des journaux locaux de même que certains documents produits par l'Assemblée Nationale, nous permet d'identifier un certain nombre d'éléments ayant eu un impact sur les actions de RTA à différentes périodes entourant la fermeture de son usine de Beauharnois.

### **4.2.1 Les facteurs endogènes**

Afin de vérifier les facteurs endogènes qui peuvent avoir une influence sur le choix de l'approche adoptée par Rio Tinto Alcan, nous avons recensé trois principales dimensions : individuelle, organisationnelle et institutionnelle. Le contenu des verbatim et différents documents de la compagnie ont été nos principaux documents de recherche sur les points qui suivent.

#### **4.2.1.1 Facteurs individuels**

En ce qui concerne les cadres de l'entreprise, selon un membre de la direction de RTA, dans les heures qui ont suivi l'annonce de la fermeture, les cadres se sont vu offrir la possibilité d'être rencontrés un à un par les membres des ressources humaines afin d'identifier leur besoin immédiat, leur mobilité, d'évaluer leur situation familiale, leur perspective de carrière, etc. Tous les cadres ont été rencontrés individuellement à l'intérieur de quatre jours. En parallèle à cela, la direction de RTA travaillait en collaboration avec le réseau de RTA qui gère les mouvements du personnel cadre afin de coordonner les besoins de l'organisation et les intérêts des individus. Nous n'avons eu aucune surprise de constater qu'une

certaine adaptation basée sur les besoins personnels des cadres et de leur situation personnelle et familiale a été possible afin de faciliter la transition de ceux-ci. Quelques exemples pertinents que nous ne pouvons dévoiler pour raison de confidentialité ont été donnés afin de témoigner de cette flexibilité relative.

Sans surprise, cette flexibilité dans le cas du personnel cadre ne s'est pas retrouvée dans le cas du personnel syndiqué. En effet, la raison donnée par le personnel de la direction de RTA interviewé c'est qu'il fallait demeurer dans le cadre de la convention collective négociée. Selon un membre de la direction de RTA interviewé, il aurait été difficile de gérer chacun des cas individuellement étant donné le nombre de travailleurs. Toutefois, il y a eu certaines dérogations à la règle pour des cas bien précis qui ont nécessité des ajustements exceptionnels pour des raisons reliées soit à la santé du travailleur licencié dans un cas, à de la formation non terminée dans un autre cas et, dans un autre cas, à un employé qui a été appelé à travailler à l'extérieur du pays pendant un an (alors RTA a prolongé le support à la relocalisation d'une année). Donc, dans ces trois cas, l'entreprise a respecté les règles de la convention collective mais faute de tout prévoir la compagnie a assoupli son cadre d'actions afin de répondre aux besoins extraordinaires d'individus qui sont toujours à l'emploi de RTA. Un intervenant de la direction de RTA a mentionné cette relative flexibilité afin d'accommoder des cas bien particuliers :

« [...] Dans des cas relativement spéciaux, on a fait plus que normalement mais on a respecté la convention, on a respecté le cadre de la convention mais faut bien comprendre que le cadre de la convention, il y a des choses qui sont écrites, puis il y a des choses qui ne sont pas écrites, puis on a essayé d'être plus du côté collaborateur que du côté fermé, compte tenu des circonstances. » (Intervenant06).

La direction de l'usine a joué un rôle de facilitateur à travers une marge de manoeuvre pour adapter la situation particulière de certains individus au contexte. La marge de liberté donnée aux agents de l'entreprise directement sur le terrain a pu ainsi permettre une souplesse dans l'adaptation des pratiques. Cette situation

peut être parfois positive parfois négative comme ce fût le cas du travailleur ayant des problèmes de santé qui s'est vu refuser un transfert pour des raisons qui sont demeurées floues selon les témoignages recueillies tant du côté de la direction que de l'employé.

#### **4.2.1.2 Organisationnels**

Les facteurs organisationnels regroupent principalement les facteurs qui ont trait à l'entreprise en tant que telle, c'est-à-dire son organisation, ses constituantes, ses engagements, ses politiques, etc. En analysant les documents et les informations nécessaires à la rédaction de cette section, nous avons pu faire ressortir un certain nombre d'éléments qui ont influencé d'une manière ou d'une autre les décisions d'affaires reliées aux mécanismes de licenciement mis en place par RTA.

Tout d'abord, comme nous l'avions imaginé, la présence syndicale s'avère un facteur déterminant dans le type de mécanismes qui ont été mis en place. Nous avons d'ailleurs ajouté cet indicateur *a priori* afin d'évaluer la dimension organisationnelle des facteurs endogènes. En effet, leur rôle a été majeur en 2006, en période pré-fermeture, lors du renouvellement de la convention collective. Les négociations ont conduit à divers clauses de protection des emplois et de relocalisation, tel que discuté un peu plus haut dans cette thèse. La négociation collective de 2006 a permis de dresser la liste et les mécanismes qui ont été implantés par l'employeur. Ces mécanismes adoptés dans la convention collective ont pu être négociés parce que l'employeur avait annoncé la fermeture de certaines usines dont celle de Beauharnois. Autrement, il est impossible de savoir si de telles clauses auraient pu être négociées au cas où une fermeture possible arriverait. En ce sens, un membre du syndicat de l'époque (Intervenant16) nous a mentionné que si le protocole de fermeture n'avait pas été négocié, cette fermeture aurait ressemblé à toutes les autres.

Après la négociation, juste avant l'annonce officielle de fermeture et après celle-ci, nous n'avons pu relever aucune influence spécifique qui aurait pu faire changer certaines décisions de l'entreprise. Le syndicat a toutefois tenté plusieurs démarches auprès tant de la direction de l'usine, la direction de RTA, les élus municipaux que le député provincial afin d'exercer certaines pressions sur l'entreprise pour faire retarder la fermeture, retarder le transfert de certains travailleurs et accélérer la décision d'ouvrir un centre de coulée. Il s'est aussi impliqué dans plusieurs dossiers individuels afin de soutenir certaines requêtes personnelles.

Au cours des mois de mars et avril 2009, le national des TCA-Québec, a publié plusieurs communiqués dénonçant la fermeture de l'usine de Beauharnois. Une conférence de presse a aussi été organisée le lendemain de l'annonce de la fermeture afin de contester la décision de RTA. Le gouvernement de Jean Charest a été blâmé par les syndiqués pour avoir permis d'éliminer 2,000 emplois dans quatre usines du Québec dans le cadre de l'entente de renouvellement. D'autres actions ont eu lieu au cours du mois de mars dont une mobilisation des acteurs syndicaux, une rencontre avec le Premier Ministre Jean Charest et le Ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation Raymond Bachand. Jean-Pierre Fortin, Directeur québécois des TCA et le Président de la FTQ, M. Michel Arseneault, accompagnaient la délégation des TCA ainsi que M. Bernard Mallet, président du Local 191 des TCA à Beauharnois en 2009. Une rencontre a aussi eu lieu à Montréal à la Maison Alcan avec la nouvelle présidente-directrice générale, madame Jacinthe Côté. Or, de toutes ces mesures entreprises, il ne semble ressortir aucun impact direct sur les mesures mises en place lors de la fermeture de Beauharnois ou de la prévention de celle-ci.

Nous venons de parler de l'acteur syndical. En ce qui concerne les cadres de l'entreprise, la situation était plus flexible mais tout de même encadrée par une politique de l'entreprise que nous avons abordée dans un chapitre antérieur. Les

cadres ont donc pu négocier partiellement leurs conditions de licenciement et de transfert. Il en revenait à chacun, individuellement, selon leurs besoins et ceux de la compagnie, de négocier certains points comme par exemple la date ou le lieu du transfert ou même le type de contrat tel que la sous-traitance.

De plus, nous avons relevé plusieurs commentaires concernant la transition suite à la vente d'Alcan à Rio Tinto. En ce sens, plusieurs des employés actuels ou d'anciens employés de l'usine de Beauharnois interviewés ont mentionné qu'ils pouvaient voir une différence dans l'approche adoptée envers les employés par RTA par rapport à Alcan. En ce sens, ils mentionnent l'influence réduite des employés sur les décisions d'affaires et l'accessibilité désormais réduite à la haute gestion et aux personnes clés du siège social de Montréal. Au niveau de la direction de RTA, les personnes interviewées n'ont pas mentionné cette différence entre l'approche de l'ancienne Alcan et celle de Rio Tinto. Toutefois, le sujet a été parfois difficile à aborder et émotif. Certaines personnes interviewées ont demandé à la chercheuse de fermer l'enregistrement<sup>189</sup> à quelques reprises au cours des entrevues par rapport au sujet de la transition, c'est-à-dire des pratiques et de la culture d'Alcan versus les pratiques et la culture de Rio Tinto.

Par rapport à la communauté, l'initiative d'Alcan (RTA) de créer un département du développement économique régional a permis la mise en place d'une concertation, d'un partage d'information et d'un projet de financement qui satisfont les divers intervenants régionaux interviewés.

De plus, deux autres facteurs organisationnels ressortent de notre analyse : la mise en place de normes et le style de gestion adopté par la direction de l'usine. En ce qui concerne les normes, RTA adopte les normes du Global Reporting Initiative,

---

<sup>189</sup> Nous ne pouvons ajouter de citations afin de clarifier ce point pour le lecteur puisque toute information dévoilée en entrevue sur ce point précis a été réalisée à micro fermé et sans prise de note à la demande des interviewées. Nous pouvons toutefois mentionner qu'il a été mentionné d'une certaine nostalgie face aux façons de faire perdues de l'ancienne Alcan.

une note A+ (la meilleure note possible) a été confirmée à RT pour l'année 2009, de même que pour 2010. Selon un intervenant de la direction de RTA, les procédures administratives sont guidées par ces normes mais quand vient le moment d'exécuter les décisions, c'est fondamentalement la convention collective qui a guidé les pratiques à mettre en place ainsi que la latitude de la direction de l'usine supportée par la direction centrale qui ont fait la différence entre flexibilité et application stricte. Des normes de fermeture supportent l'approche adoptée par la compagnie<sup>190</sup>. Ces normes forment un cadre dans lequel chaque direction peut naviguer. C'est ce qui a été fait selon les témoignages des membres de la direction de RTA interviewés.

Ce dernier point soulève la question de la flexibilité et l'attitude de la gestion par rapport à l'application de ces normes et la manière dont la latitude permise est utilisée par la gestion. Il ressort que la gestion de l'usine de RTA à Beauharnois a pu bénéficier d'une certaine latitude par rapport aux mécanismes à mettre en place comme par exemple le fonds de transfert. La direction de l'usine a soulevé l'importance de cette confiance entre les gestionnaires des usines et la haute direction de même que les valeurs communes de bien faire les choses et de prendre soin des gens chez les anciens d'Alcan et encore présente chez RTA.

#### **4.2.1.3 Institutionnels**

Selon les témoignages analysés, il ressort que l'image corporative a effectivement influencé la façon de faire de RTA à tout moment dans le processus de fermeture et d'annonce. Comme nous l'ont mentionné les intervenants 06 et 08, membres de la direction de RTA, cette image corporative s'avère l'élément fondamental dans

---

<sup>190</sup> Rio Tinto possède un code de conduite intitulé : The Way we Work. Ce document est disponible sur le site de Rio Tinto, [en ligne]. [http://www.riotinto.com/documents/ReportsPublications/The\\_way\\_we\\_work\\_2009.pdf](http://www.riotinto.com/documents/ReportsPublications/The_way_we_work_2009.pdf), consulté le 9 juin 2012.

la façon de procéder de RTA. Cette image est reliée à la légitimité même de l'entreprise auprès des différentes parties-prenantes incluant le gouvernement du Québec, la carte d'entrée pour opérer dans une région spécifique. Les actions de responsabilité sociale ont un impact direct sur l'image corporative qui devient un atout concurrentiel (Intervenant08). Un membre de la direction nous a aussi mentionné que bien que certains événements négatifs peuvent ternir la réputation d'une compagnie, ce que le gouvernement regarde c'est l'ensemble des actions de celle-ci lorsque vient le temps d'établir des accords de vente d'énergie ou autre projet nécessitant la permission gouvernementale. Ces facteurs ont influencé la manière dont l'entreprise a opéré la fermeture de l'usine de Beauharnois et cela en deux temps, lors de l'établissement des clauses de la convention collective en 2006 mais aussi pendant et après l'annonce de la fermeture. Ces facteurs institutionnels que sont l'image corporative et la légitimité de l'entreprise semblent être le cadre d'actions à l'intérieur duquel l'entreprise RTA a fonctionné dans le cas qui nous concerne.

#### **4.2.2 Les facteurs exogènes**

Pour effectuer cette investigation, nous avons identifié dans la revue de la littérature un ensemble de dimensions permettant de circonscrire la spécificité de ces facteurs exogènes ayant pu avoir un impact sur les décisions de l'entreprise. Ces dimensions regroupent tout d'abord des caractéristiques reliées à la communauté locale, c'est-à-dire la localisation géographique, la situation économique de la localité et le statut mono-industriel de la localité. Ensuite, la deuxième dimension identifiée se réfère aux pressions de différentes parties-prenantes, celles-ci peuvent être d'ordre politique, c'est-à-dire des personnes du milieu de la politique municipale, provinciale ou fédérale, ou d'ordre social, comme par exemple, groupes sociaux communautaires, syndicats, ou autres. Finalement, ces pressions ou demandes peuvent aussi provenir des gouvernements par l'intermédiaire de mesures incitatives ou d'accords.

Dans les sections suivantes, nous regardons de quelle façon Rio Tinto Alcan se positionne par rapport aux caractéristiques associées à la communauté et les pressions ou demandes exercées sur l'entreprise par les acteurs.

#### **4.2.2.1 L'importance accordée à la situation géographique et économique de la localité**

Dans cette section, nous avons vérifié si certaines caractéristiques de la communauté de Beauharnois et de la région ont pu influencer sur la manière dont l'entreprise a agi envers celle-ci dans le cadre de la fermeture partielle de l'usine de Beauharnois. Nous avons, entre autre, posé une question aux intervenants locaux et régionaux à savoir si la situation géographique et économique de la région a pu influencer sur la façon dont RTA s'est pris dans son approche pour la fermeture et le licenciement.

Une personne du milieu politique à la ville de Beauharnois a mentionné que les caractéristiques de la communauté n'ont possiblement rien à voir avec la façon dont RTA a agi :

*« Moi, je suis porté à penser qu'ils agiraient de la même façon. Je ne pense pas que c'est notre milieu qui fait ça, puis, vous allez le voir, s'ils ferment Shawinigan dans deux ans, j'imagine qu'ils vont avoir le même comportement à Shawinigan qu'ils ont ici » (Intervenant01).*

Un intervenant du CLD mentionne que la situation d'instabilité politique et économique à laquelle faisait face la région, due aux difficiles fusions, de même que les nombreuses fermetures, sont des facteurs qui ont possiblement contribué à faire en sorte que la direction de l'usine ait porté une attention particulière à cette fermeture afin d'aider la région à traverser la crise de la fermeture.

Pour la direction de RTA, un des interviewés a soulevé l'importance pour RTA de rendre autonomes les régions où les usines s'installent afin de ne pas créer un état de dépendance économique. Des mesures sont donc prévues, dans la politique de

l'entreprise afin d'adapter les façons de faire au contexte d'une région spécifique. L'idée étant de permettre une continuité des activités économiques sur le site fermé (Intervenant06 ; Intervenant08). Les normes de support à la communauté chez Rio Tinto se retrouvent dans une pratique qui s'appelle : *La gestion par le site*, qui inclut une évaluation de l'impact social d'une entreprise dans une communauté et qui est mise en place par la direction *Communautés, Développement économique régional*, dont nous avons discuté précédemment. Ce document n'a pu être fourni à la chercheuse pour raison de confidentialité.

De manière générale, il semble que les caractéristiques de la ville de Beauharnois et de sa région aient influencé les actions de RTA. En effet, le statut mono-industriel, la situation économique particulière ainsi que le fait que la ville soit en périphérie d'un grand centre urbain sont des facteurs dont l'entreprise a pris en compte dans sa manière de procéder, entre autre dans son évaluation de la possibilité pour les licenciés de se retrouver un emploi. Dans le cas de Beauharnois, il a été mentionné par un membre de la direction de RTA que la possibilité pour les travailleurs de se relocaliser serait beaucoup plus élevée que, par exemple, une usine sur la Côte-Nord ou à Shawinigan. Donc, il existe des facteurs exogènes d'influence sur le comportement de l'entreprise mais celles-ci sont établies à l'intérieur d'une norme fixée par Rio Tinto qui tient compte du statut particulier d'une communauté dont le statut mono-industriel et la localisation géographique (région éloignée ou non). Ces facteurs sont évalués à l'aune de la capacité de la région d'accueillir une main-d'œuvre supplémentaire (les travailleurs licenciés). Les particularités de ces mesures d'adaptation ne sont pas spécifiées mais selon les entrevues et la documentation analysée, elles peuvent toucher la durée et les services offerts par le Comité de reclassement et les soutiens humains et techniques fournis à la communauté par l'entreprise.

Quant au soutien financier à la ville de Beauharnois et sa région, c'est-à-dire le Fonds de diversification économique de 667 000 dollars il relève des négociations entre le gouvernement du Québec et Alcan. Comme nous l'avons mentionné un

peu plus haut, un montant de deux millions de dollars au total était prévu pour les usines de Beauharnois et de Shawinigan. En effet, 1,3 millions de dollars seront éventuellement remis à Shawinigan d'ici 2015 (date la plus éloignée pour la fermeture de l'usine de RTA) à titre de fonds de diversification.

#### **4.2.2.2 Pressions ou interventions externes**

Tout d'abord, au niveau des acteurs communautaires, certaines entrevues ont fait ressortir l'importance de l'implication et du rôle particulièrement actif des différents intervenants locaux et régionaux de Beauharnois et Salaberry de Valleyfield lors des différentes fermetures d'entreprise qui ont eu lieu dans la région au cours des dernières années. Cette mobilisation des intervenants aurait probablement contribué à maintenir une discussion constante avec l'entreprise afin de mettre en place des mesures adaptées aux besoins de la communauté selon l'Intervenant09 fortement impliqué dans le Comité de reclassement. Un intervenant du CLD (Intervenant03) mentionnait d'ailleurs que le fait que la communauté soit, en quelque sorte, en retrait, et que ces citoyens soient très « tissés serrés », pour employer l'expression utilisée par l'intervenant, permet de garder des liens étroits avec les entreprises établies sur le territoire. Cette proximité due, entre autre, à la taille de la municipalité aurait peut-être facilité le retrait graduel et non précipité des opérations de Beauharnois (Intervenant03).

L'implication et l'engagement des personnes clés de la communauté, particulièrement celle du Centre local de développement qui s'est impliqué dès 2006 mais aussi de la ville de Beauharnois et d'Emploi Québec ont pu contribuer à une bonne collaboration entre l'entreprise et la communauté afin de mettre en place des actions adaptées selon plusieurs acteurs interviewés et la revue de presse effectuée. Toutefois, pour ce qui est de pressions afin de prévenir la fermeture de l'usine ou pour faire accélérer le processus d'acceptation du centre de coulée, il ne semble pas avoir eu aucune action en ce sens au niveau du politique municipale ou même d'autres intervenants. Le maire en place à l'époque (en 2009) aurait

d’ailleurs répondu à un intervenant que nous avons interviewé qu’on ne peut pas « brasser » un bon citoyen corporatif, en voulant dire que des pressions pour ne pas fermer l’usine seraient inadéquates dans ce cas-ci.

Outre les acteurs locaux et régionaux, le milieu politique a aussi été impliqué jusqu’à un certain point dans le dossier de Rio Tinto Alcan et la fermeture de Beauharnois. Les pressions se sont principalement exercées au niveau de la demande de confirmation du centre de coulée et des critiques par rapport à des clauses secrètes<sup>191</sup> intervenues entre le Gouvernement du Québec de Jean Charest et la compagnie Alcan (RTA) lors du renouvellement du *Bail de la Péribonka*.

En mars 2009, le député de Beauharnois, Guy Leclair, du Parti Québécois, s’est porté à la défense des employés de Rio Tinto Alcan de Beauharnois. Le député a demandé à plusieurs reprises au Ministre du développement économique, Raymond Bachand, d’intervenir « pour faire accélérer la décision de Rio Tinto Alcan de maintenir un centre de coulée à Beauharnois et pour faire retarder le transfert d’une quarantaine de familles de Beauharnois au Saguenay »<sup>192</sup>. Il faut mentionner que la décision de maintenir un centre de coulée a été confirmée au début de l’hiver 2009, soit près de 10 mois après l’annonce de la fermeture. De plus, le Ministre Raymond Bachand a aussi du répondre à des questions et faire

---

<sup>191</sup> Le 29 février 2012, un journaliste du journal *Le Devoir* a rendu public l’entente intervenue entre Alcan, le Gouvernement du Québec et Hydro-Québec en 2006 suite au renouvellement de l’entente de la Péribonka. Le Gouvernement du Québec a refusé de rendre public cette entente qui permet entre autre à Alcan (RTA) de se soustraire de certaines de ces obligations en cas de force majeure ainsi que le rachat par Hydro-Québec de l’électricité produite par ses installations. Dans cette entente, Alcan s’engageait aussi à maintenir ouverte son usine de Beauharnois jusqu’au 31 décembre 2010. La fermeture a eu lieu en janvier 2009 soit un an plus tôt. Les dates de fermeture potentielles mentionnées par les intervenants lors des entrevues étaient soit 2011 ou 2012. Ces clauses secrètes mentionnent aussi que si le prix de l’aluminium primaire tombent en dessous de 1 800 dollars américains plus de trois mois d’affilés, l’entreprise pourra devancer la date de fermeture de ses usines visées et ce, pour raisons économiques.

<sup>192</sup> Site du député de Beauharnois, M. Guy Leclair, [en ligne]. <http://guyleclair.deputes.pq.org/communique/le-depute-de-beauharnois-guy-leclair-se-porte-la-defense-des-travailleurs-de-rio-tinto-al>. Voir aussi le *Journal des débats* de l’Assemblée Nationale lors de la 39<sup>e</sup> législature, 1<sup>ère</sup> sessions (13 janvier 2009 au 22 février 2011), le jeudi 26 mars 2009 – vol. 41, no 12.

face à des critiques<sup>193</sup> de la part de certains membres de l'Assemblée Nationale dont Mme Pauline Marois, Chef du Parti Québécois et chef de l'Opposition à l'Assemblée Nationale et de M Guy Leclair, député de Beauharnois. La clause secrète et les pertes d'emplois étaient les principaux points soulevés. M. Stéphane Bédard, leader parlementaire de l'opposition officielle, lors d'un point de presse à l'Hôtel du Parlement, le 21 janvier 2009, a aussi mentionné la clause secrète et le fait que les problèmes de Rio Tinto relèvent principalement de son niveau d'endettement suite à l'achat d'Alcan.

L'analyse des différents documents ne permet toutefois pas de faire ressortir un quelconque impact de ces débats ou des pressions politiques de l'opposition sur les mécanismes de licenciement ou sur la décision de fermer l'usine. De plus, nous n'avons trouvé aucun document démontrant une quelconque intervention politique de la part de membres du gouvernement libéral avant, pendant ou après l'annonce de fermeture afin de faire changer ou modifier la décision de la compagnie ou ses pratiques de licenciement. Il faut toutefois noter que les négociations entre Rio Tinto Alcan et Québec qui ont eu lieu lors de la signature d'une entente de continuité dans la foulée du renouvellement du bail de la Péribonka en 2006 avec le gouvernement du Québec ont établi certains critères quant aux fermetures des usines de l'Alcan au Québec, dont le maintien des emplois au niveau du Québec<sup>194</sup>.

---

<sup>193</sup> Ces critiques ont eu lieu au cours de la 39<sup>e</sup> législature, 1<sup>ère</sup> session (13 janvier 2009 au 22 février 2011).

<sup>194</sup> Tel que précisé par le Ministre Clément Gignac, PLQ, lors de la 39<sup>e</sup> législature, 1<sup>ère</sup> session (13 janvier 2009 au 22 février 2011), le mercredi 8 décembre 2010, dans le journal des débats Vol. 41 N° 166 lors d'une question posée par M. Alexandre Cloutier, PQ, Député de Lac-St-Jean. Le Ministre Gignac a aussi fortement soutenu que Rio Tinto Alcan respectait en tous points l'entente avec le Gouvernement du Québec.

### 4.2.3 La conclusion sur les facteurs d'influence

Du côté des facteurs endogènes étudiés nous avons fait ressortir certains éléments qui ont effectivement fait pencher la balance d'action de l'entreprise et ainsi changé les règles établies ou amenés une certaine souplesse dans le mode d'action.

Selon les résultats identifiés ci-dessus, les facteurs individuels ayant influencés les mécanismes adoptés par l'entreprise sont principalement : **la position de l'employé dans l'entreprise**, c'est-à-dire cadre ou travailleur syndiqué, **l'accès à la retraite, la mobilité du ou de la conjoint(e), le fait que le ou la conjoint(e) soit dans la même entreprise, le contexte familial de l'employé** (par exemple, permettre aux enfants en âge scolaire de terminer l'école avant le déménagement de la famille) et **la santé du travailleur**. Nous avons identifié le « sexe » comme étant un indicateur possible de la dimension individuelle, toutefois les résultats n'ont pas faits ressortir cette variable.

Quant aux facteurs organisationnels, tout d'abord, le syndicat qui a négocié en 2006 les clauses relatives aux fins d'emplois ont permis d'établir les mécanismes qui ont été appliqués. Toutefois, une fois la décision prise, le syndicat n'a pu exercer aucune influence tangible sur les décisions et ce, malgré plusieurs tentatives soit auprès du Gouvernement provincial, du siège social de RTA et au niveau de la politique municipale. Ensuite, la proximité, sociale et physique de l'ancienne Alcan avec le Québec (le Parti Québécois parle d'ailleurs de « fleuron de l'économie québécoise »)<sup>195</sup> soulevée par plusieurs personnes interviewées a aussi pu favoriser les négociations en termes de clauses favorables à un licenciement responsable lors des négociations de 2006. Cette supposition n'a toutefois pu être validée par la chercheure. Certains interviewés nous ont soulevé

<sup>195</sup> Se référer au site Internet du Parti Québécois, [en ligne].  
[http://pq.org/actualite/communiqués/licenciements\\_et\\_fermeture\\_d\\_usine\\_de\\_rio\\_tinto\\_alcan\\_au\\_quebec\\_le\\_gouvernement](http://pq.org/actualite/communiqués/licenciements_et_fermeture_d_usine_de_rio_tinto_alcan_au_quebec_le_gouvernement), dernière consultation le 17 février 2013.

une différence perceptible en termes d'approche entre autrefois Alcan et maintenant RTA qui est moins accessible. Une perceptible nostalgie ressortait d'ailleurs des entrevues réalisées. Cette perception de la chercheuse a été confirmée par plusieurs entrevues avec des employés licenciés et des membres de la direction de RTA. De plus, la création du département du développement économique régional a permis l'ouverture par rapport à la concertation avec la communauté et donc l'adaptation de l'approche adoptée. Les normes de fermetures de RTA ont aussi encadré la façon de faire par rapport au niveau humain mais particulièrement au niveau communautaire et environnemental. Un dernier point à soulever est la latitude que la gestion possède dans l'établissement de ses actions face aux travailleurs mais aussi face à la communauté. Jusqu'à un certain point (limites financières, humaines et techniques), la gestion de l'usine peut proposer et se voir accorder des flexibilités nécessaires à la mise en place d'actions désirées.

Voyons maintenant les facteurs institutionnels. La recherche démontre à travers les discours de la direction et certaines entrevues que l'image corporative est centrale dans les décisions prises par l'entreprise. Cette image corporative se lit principalement par rapport à l'importance accordée au gouvernement en place, dans ce cas le Gouvernement du Québec, car cette image face au politique permet une légitimité donnant accès aux ressources naturelles à exploiter. En ce sens, lors d'une entrevue un membre de la direction a mentionné que ce que le gouvernement regarde c'est l'ensemble des actions de celle-ci lorsque vient le temps d'établir des accords de vente d'énergie ou autre projet nécessitant la permission gouvernementale. Comme nous l'avions prévu, les facteurs importants ont donc été **l'image corporative** et **la recherche de légitimité**. Toutefois, ce qui a été surprenant c'est les **acteurs clés** qui sont ressortis du jeu : le **gouvernement en place** et les **financiers** mais aussi la **communauté locale**. L'importance de cette image et de cette légitimité par rapport aux travailleurs n'a pu être identifiée clairement lors de l'analyse. Peut-être c'est-elle reflétée lors de la négociation en

2006 mais les entrevues réalisées ont plutôt démontrées une négociation longue et difficile.

Quant aux facteurs exogènes, les caractéristiques de la ville de Beauharnois et de sa région de par le **statut mono-industriel** et la **situation économique** ont permis une certaine adaptation des mesures mises en place selon la direction de l'usine et certains intervenants locaux. De plus, le montant de 667 000 dollars remis à la communauté tient compte la possibilité pour les licenciés de se retrouver un emploi. Ce montant a été négocié avec le **Gouvernement du Québec** lors du renouvellement de **l'Entente de la Péribonka**. Le Gouvernement a ainsi favorisé la mise en place d'un fonds de soutien aux municipalités touchées par les fermetures à venir ainsi qu'une clause de préservation des emplois. Le politique a donc eu un impact majeur sur la fermeture prématurée de l'usine de Beauharnois à travers les clauses secrètes dans l'Entente qui permettaient à l'entreprise de procéder à une fermeture devancée de ses usines. Par contre, aucun impact du politique n'a pu être identifié suite à l'annonce de fermeture malgré l'implication de plusieurs politiciens de l'opposition. Nous terminons en mentionnant que la bonne relation et la proximité des intervenants clés municipaux et régionaux ont probablement contribué au bon déroulement des choses en contribuant activement et positivement aux négociations et à la concertation afin d'aller de l'avant pour une municipalité et une région économiquement en renouvellement.

#### **4.3 La variable dépendante : la responsabilité sociale effective**

Cette section mérite quelques précisions. Nous y analysons le processus suivi par l'entreprise à travers les caractéristiques descriptives que nous avons répertoriées dans la littérature sur la RSE. Plus précisément, nous allons procéder en deux temps. Tout d'abord, nous mettons en parallèle l'approche adoptée par l'entreprise et les critères éthiques de Garrett et Klonoski (1966, 1986). Ensuite, nous analysons chacune des approches théoriques de la RSE à travers des indicateurs

que la littérature nous a permis d'identifier et identifions le type ou la mixité de types théoriques de responsabilité sociale (instrumental, politique, intégratif et(ou) éthique) adoptée par l'entreprise et qui ressort de notre analyse. Cette analyse nous permettra de mettre en relief l'approche adoptée par l'entreprise RTA lors du licenciement des employés de l'usine de Beauharnois.

### **4.3.1 La mesure de la responsabilité sociale effective**

La revue de la littérature a permis de faire ressortir une série de critères qui permettent de soulever ou non le caractère socialement responsable de la mise en œuvre d'une fermeture et du licenciement qui s'en suit. Principalement, Garrett et Klonoski ont mis à jour un ensemble de trois critères rattachés à une mise à pied exécutée de manière éthique. Ces critères sont : la juste cause du licenciement, l'atténuation des effets dommageables sur les individus touchés et l'équité procédurale dans le processus de licenciement. Nous avons aussi identifié certains indicateurs pour chacun de ces critères (voir figure 8) et nous avons pris en compte les perceptions des individus interviewés en regard de cette responsabilité sociale de RTA. Voyons un à un les critères susmentionnés dans l'application de notre cas sous étude.

#### **4.3.1.1 La juste cause**

Comme nous l'avons mentionné dans la figure 8, certains indicateurs permettent d'identifier si la décision relève d'une cause juste ou non. L'analyse des données recueillies à travers nos entrevues, différents rapports du Gouvernement Fédéral (Ressources Naturelles Canada, Environnement Canada), de même que les informations fournies par les rapports du Bureau d'audience publique sur l'environnement, font ressortir des facteurs en interrelation rattachés aux raisons qui sous-tendent la fermeture de l'usine de RTA à Beauharnois. Ces facteurs sont : le retrait de la technologie Söderberg (raison officielle) utilisé dans les

usines de transformation de l'aluminium suite à un changement législatif ; l'entente entre Alcan et le Gouvernement du Québec (*Bail de la Péribonka et Convention de continuité*) qui portait principalement sur l'approvisionnement énergétique des usines de l'Alcan et finalement, la baisse du prix de l'aluminium qui causerait des pertes à la compagnie selon les commentaires de certains intervenants de la direction de RTA interviewés. Au-delà de ces raisons, le discours en décembre 2008 de Tom Albanese, Chef de la direction, nous porte à croire que l'importante dette de la compagnie RT suite à l'achat d'Alcan en 2007 pourrait être reliée à la fermeture avancée de l'usine ainsi qu'à plusieurs licenciements collectifs qui ont eu lieu au cours de cette période et des mois qui ont suivi.

Nous regardons aussi les données recueillies dans le cadre des entrevues et de la revue de presse afin de vérifier la perception des individus par rapport à la cause « juste ou non » de cette fermeture.

#### **4.3.1.1.1 Le retrait de la technologie Söderberg des usines au Canada**

En 2008, Environnement Canada et Rio Tinto Alcan signent une entente ayant pour objectif la performance environnementale relative aux émissions atmosphériques de hydrocarbures aromatiques polycycliques (HAP)<sup>196</sup> en ce qui a trait aux usines Söderberg de RTA situées à Kitimat, Colombie-Britannique ; Shawinigan, Québec et Beauharnois, Québec. Sous-jacent à cette entente, le Canada avait ratifié le *Protocole de la Convention sur la pollution atmosphérique transfrontière à longue distance*, de 1979, relatif aux polluants organiques persistants de la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (Protocole d'Aarhus) : ce protocole requiert l'utilisation des meilleures techniques disponibles pour contrôler les émissions atmosphériques de HAP. L'entente avec

---

<sup>196</sup> Le HAP est désormais classifié comme étant une substance toxique selon la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement (1999)*.

Environnement Canada comportait donc des objectifs de réduction des HAP jusqu'en 2015 quant à la quantité maximale en kilogramme d'émissions atmosphériques de HAP par tonne d'aluminium produit par le procédé Söderberg à goujons horizontaux (procédé utilisé entre autre à Beauharnois et à Shawinigan).

Ces réductions s'inscrivaient aussi dans le programme ARET (Accélération de la réduction et de l'élimination des toxiques)<sup>197</sup> quelques années plutôt, un programme fédéral volontaire de réduction des HAP auquel Alcan était un participant à travers ses installations d'Arvida, de Beauharnois, d'Isle-Maligne, de Shawinigan et Vaudreuil. Alcan lançait aussi, en septembre 2000, le programme TARGET. Il s'agit d'une initiative qui visait à gérer à long terme les émissions de gaz à effet de serre entre autre à travers la réduction des HAP. Selon Environnement Canada, « la technologie de production d'aluminium de type Söderberg est la principale source des émissions industrielles de HAP au Canada »<sup>198</sup>. Pour ces raisons, depuis les années 1980, Alcan (RTA) procède à la fermeture de salles de cuves de type Söderberg.

#### 4.3.1.1.2 Le Bail de la Péribonka

Tel que nous l'avons mentionné un peu plus haut dans cette thèse, la nouvelle du retrait des technologies Söderberg aurait été annoncée assez clairement vers 1984 avec l'entente négociée entre le gouvernement du Québec et la compagnie Alcan et connue sous le nom de *Bail de la Péribonka*, renouvelé en 2006 à travers la *Convention de continuité* et qui doit s'étendre jusqu'en 2018<sup>199</sup> dans le cadre de l'annonce de l'implantation d'une aluminerie au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

<sup>197</sup> Se référer au site d'Environnement Canada, [en ligne]. <http://www.ec.gc.ca/Publications/default.asp?lang=Fr&xml=A2A7F1B4-599A-47C3-BF0E-F075B8211D91>, consulté le 10 janvier 2012.

<sup>198</sup> Se référer au site d'Environnement Canada, [en ligne]. <http://www.ec.gc.ca/epe-epa/default.asp?lang=Fr&n=5BE979CD-1>, consulté le 10 janvier 2012.

<sup>199</sup> La date de 2018 a été confirmée par l'Intervenant08, un membre de la direction de RTA. Toutefois, l'année 2015 est un point pivot dans l'établissement de plusieurs éléments de l'entente

Les entrevues et la revue de presse ont soulevé un lien étroit entre le retrait de cette technologie et le Bail de la Péribonka.

### **Encadré – Le Projet hydroélectrique de la Péribonka**

Le projet d'aménagement hydroélectrique de la Péribonka prévoit la construction d'un barrage en remblai au point kilométrique (PK) 151,8 de la rivière Péribonka, immédiatement en amont du confluent avec la rivière Manouane, afin de créer un réservoir d'une superficie de 31,6 km, dont l'extrémité atteindra l'aval immédiat de la centrale de la Chute-des-Passes. Le réservoir nécessitera également la construction de deux digues en rive gauche, l'aménagement d'un évacuateur de crues et une centrale souterraine à trois groupes turbines-alternateurs exploitée au fil de l'eau. À la suite de l'optimisation de la variante retenue, la centrale aura une puissance installée de 385 MW et une production annuelle moyenne de 2 245 GWh. La justification du projet d'aménagement hydroélectrique sur la Péribonka s'appuie sur les orientations du plan stratégique de 2002-2006 d'Hydro-Québec. Selon le plan, la consommation d'électricité est en croissance au Québec, comme dans le reste de l'Amérique du Nord.

Source : Pêches et Océans Canada – Région du Québec (2004)

Le contrat signé entre le gouvernement de Québec et Alcan en 1984 comportait une option pour l'extension du bail de la Péribonka jusqu'en 2058, à condition qu'Alcan réalise avant 2015 certains investissements reliés à l'expansion de sa capacité de production. Ces investissements ayant déjà été faits, le 14 décembre 2006, le gouvernement du Québec et Alcan ont annoncé une entente pour l'implantation d'une aluminerie au Saguenay - Lac-Saint-Jean, incluant des conditions d'approvisionnement en électricité. Cette extension du bail de 1984 est présentée comme une simple reconnaissance que les conditions pour l'option de renouvellement accordée en 1984 ont été remplies. Ce « renouvellement » du *Bail de la Péribonka* de 1984 inclut des négociations confidentielles entre le Gouvernement du Québec et l'Alcan.

---

dont la fermeture de certaines usines dont Shawinigan et Beauharnois. La fermeture de cette dernière a toutefois été devancée.

L'entente avec le gouvernement du Québec prévoyait la fermeture de sites d'Alcan (RTA) dont l'usine de Beauharnois d'ici 2015. Certains témoignages le mentionnent dont celui d'un membre de la direction de RTA:

*« Alors Rio Tinto Alcan investit massivement, le gouvernement du Québec consent des blocs énergétiques, consent des avantages financiers en termes de prêts sans intérêt, en contrepartie, on a une obligation, ce n'est pas une obligation légale, c'est une entente qu'on a pris avec le gouvernement du Québec où on va supporter, puis dans ce plan global là, on construit l'usine d'AP50, on construit Alma II et tout ça et on ferme Shawinigan et Beauharnois, c'est inclus dedans mais c'est inclus qu'on va s'en occuper comme il le faut [...] » (Intervenant08).*

De même, cette clause dite secrète dans l'entente de 2006 préciserait des dates fixes à partir desquelles la compagnie pouvait fermer certaines usines, sans subir de pénalité quant au prêt fait par le Gouvernement du Québec. Ainsi, Rio Tinto Alcan aurait le droit de fermer l'usine de Vaudreuil dès 2009, celle de Beauharnois dès 2011, celle de Shawinigan dès 2013 et l'aluminerie Arvida dès 2014. Selon un membre de la direction de RTA, le choix de fermer Beauharnois avant Shawinigan viendrait principalement du fait que l'usine de Beauharnois était une usine plus petite que Shawinigan mais aussi utilisant une matière première qu'on appelle les briquettes anodiques et qui provenaient de l'usine de Shawinigan. Donc, fermer Shawinigan avant Beauharnois n'aurait eu aucun sens, toujours selon cet intervenant.

Cette entente fort complexe et gardée en partie secrète jusqu'en février 2012 a soulevé le mécontentement des syndicats dont les TCA (Saguenay-Lac-Saint-Jean)<sup>200</sup>. Lors d'une consultation parlementaire, les représentants des TCA (Saguenay-Lac-Saint-Jean) témoignent de leur inquiétude et de leur mécontentement, en ce sens que cette entente devait créer de la richesse pour la région du Saguenay-lac-Saint-Jean et au lieu de cela, il y a des pertes d'emplois ;

---

<sup>200</sup> Voir les travaux parlementaires du Gouvernement du Québec de la 37<sup>ième</sup> législature, 1<sup>ère</sup> session lors d'une consultation de la Commission permanente de l'économie et du travail, le 9 mars 2005 (vol. 38 No 57).

ils suggèrent des modifications à la façon de faire du Gouvernement du Québec. Face à l'expression de ce mécontentement, le Ministre Pierre Corbeil<sup>201</sup> présent à cette rencontre du 9 mars 2005 répond aux représentants des TCA que :

« [L]orsque le bail a été signé, en 1984, en contrepartie de l'avantage économique associé aux forces hydrauliques du domaine de l'État sur la rivière Péribonka, il a été demandé à Alcan d'avoir complété vers 2015 un programme d'expansion et de modernisation de ces usines d'aluminium primaire de 3 milliards de dollars ». « [C]es conditions sont enchâssées dans un contrat de location de force hydraulique connu sous le nom de bail de la Péribonka. [...] La question que j'aurais envie de poser, c'est : Est-ce que vous suggérez que le gouvernement renie ses liens contractuels avec Alcan ? Et, deuxièmement : Ne croyez-vous pas qu'une telle décision pourrait nuire à la crédibilité du Québec sur le plan international ? » (Pierre Corbeil, 2005).

Les deux dernières questions soulevées par le Ministre semblent refléter un dithyrambe à la multinationale plutôt qu'un réel questionnement aux représentants des TCA.

#### **4.3.1.1.3 Le prix de l'aluminium**

À partir du mois d'août 2008, le prix de la tonne métrique de l'aluminium a commencé à chuter, passant de plus de 2 700 dollars américains à 1 338 dollars américains en février 2009, franchissant ainsi la barre des 1 800 dollars américains en décembre 2008<sup>202</sup>. Dans ce cadre d'instabilité économique mondiale, selon un article sur Radio-Canada Web, le ministre du Développement économique du Québec, Raymond Bachand aurait mentionné que :

« Nous, on a mis des barrières qui empêchent la liberté de l'entreprise. Eux [Alcan] se sont dit, si le marché est un désastre, vous allez nous redonner notre

<sup>201</sup> Pierre Corbeil, Député d'Abitibi-Est, Parti Libéral du Québec, était Ministre délégué à la Forêt, à la Faune et aux Parcs du 29 avril 2003 au 18 février 2005 et Ministre responsable de la région de l'Abitibi-Témiscaminque et de la région du Nord-du-Québec du 29 avril 2003 au 18 avril 2007.

<sup>202</sup> L'auteure s'est référée à l'Index Mundi pour le prix de l'aluminium, [en ligne]. <http://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=aluminum&months=300>

liberté. On n'est pas dans un système communiste. Les entreprises essaient de faire de l'argent. [...] Au moment où on a signé ça, le prix de l'aluminium était autour de 2 800 \$US »<sup>203</sup>

Toujours selon cet article, M. Bachand n'a pas précisé en deçà de quel prix Rio Tinto Alcan était dispensée de ses obligations à l'égard de Beauharnois et à l'égard de l'entente signée avec le Gouvernement du Québec, mais selon un membre de la direction et un ancien employé que nous interviewés, il s'agirait de 1 800 dollars américains. Le Gouvernement du Québec aurait donc donné une certaine liberté à Alcan (RTA) par rapport aux dates prévues de fermeture des usines. Il est à noter que le prix de l'aluminium a repris sa croissance à partir de mars 2009 pour redépasser la barre des 1 800 dollars au mois d'août 2009 pour atteindre environ 2 300 dollars à la fin de septembre 2011.

De plus, afin de vérifier si ce prix de l'aluminium pouvait avoir eu un effet sur la rentabilité de l'usine de Beauharnois, nous avons, à tout hasard, demandé l'accès aux données financières de l'usine. Comme nous le pressentions, ces données n'ont pu être fournies à la chercheuse pour raisons de confidentialité. Toutefois, les données financières de Rio Tinto sont, quant à elles, accessibles sur Internet. Nous avons donc regardé ces informations de même que certaines informations distribuées par le syndicat des TCA-Québec (FTQ). En ce sens, en 2009, les TCA-Québec (FTQ) ont présenté un communiqué de presse intitulé : *Rio Tinto Alcan en repli malgré une rentabilité exceptionnelle*. Dans ce communiqué, le syndicat mentionne que « la production canadienne d'aluminium de Rio Tinto Alcan compte parmi les plus profitables du monde » et que « Si la compagnie opère un tel repli, ce n'est pas à cause d'une faible rentabilité des alumineries canadiennes. C'est à cause du niveau d'endettement de Rio Tinto suite à l'acquisition d'Alcan en 2007 »<sup>204</sup>. Nous avons donc examiné un large éventail de discours des

<sup>203</sup> Se référer à l'adresse Internet de Radio-Canada, [en ligne]. <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie-Affaires/2009/01/21/005-rio-tinto-fermeture-aluminerie.shtml#>, consulté le 4 janvier 2011.

<sup>204</sup> Se référer au site de Newswire, [en ligne]. <http://www.newswire.ca/fr/story/460921/rio-tinto-alcan-en-repli-malgre-une-rentabilite-exceptionnelle>, consulté le 28 novembre 2011.

membres de la direction de Rio Tinto et de Rio Tinto Alcan ainsi que certaines données financières de la compagnie afin de vérifier cette affirmation.

En juillet 2007, Rio Tinto a contracté une dette importante de 40 milliards de dollars américains<sup>205</sup> pour l'achat des installations d'Alcan au Canada. Tom Albanese, Chef exécutif chez Rio Tinto lors d'une conférence téléphonique (*conference call*) avec la communauté des médias et des investisseurs a mentionné que le remboursement de la dette reliée à l'acquisition des installations d'Alcan en 2007 s'élevait à 8.9 milliards de dollars pour octobre 2009 et à 10 milliards de dollars pour octobre 2010<sup>206</sup>. Le reste de la dette doit être remboursé en 2012. Au troisième trimestre de 2008, le rapport annonçait qu'à la lumière de la faiblesse du marché de l'aluminium, le groupe allait revoir les taux de production des usines coûtant le plus cher à produire et que des coupures seraient à prévoir. Ceci-dit, nous pouvons anticiper que cela signifiait que des usines seraient éventuellement fermées, comme ce fut le cas au début de 2009. Tom Albanese a d'ailleurs mentionné en décembre 2008 que:

« When we announced our third quarter production results in October, I said we believed it was prudent to review our capital spending and revise timelines where necessary. Since then, as all you know, we've seen a global economic downturn of unprecedented rapidity and severity and we have acted decisively and swiftly, the actions we're announcing today are designed to ensure that Rio Tinto is well placed to deal in these challenging markets in which we operate. These moves are aimed at preserving value for shareholders by conserving cash flow and reducing levels of debt. » (Tom Albanese, 10 décembre 2008)<sup>207</sup>.

---

<sup>205</sup> Les énoncés de l'accord entre les prêteurs et Rio Tinto, voir le site de Rio Tinto, [en ligne]. [http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/4285/000104746907005826/a2178944zex-99\\_b1.htm](http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/4285/000104746907005826/a2178944zex-99_b1.htm), consulté le 28 novembre 2011.

<sup>206</sup> Se référer au site Internet de Rio Tinto pour avoir accès aux différentes présentations, [en ligne]. [http://www.riotinto.com/documents/Media-Speeches/London\\_conference\\_call\\_script\\_10dec08.PDF](http://www.riotinto.com/documents/Media-Speeches/London_conference_call_script_10dec08.PDF), consulté la dernière fois le 28 novembre 2011.

<sup>207</sup> Se référer au site Internet de Rio Tinto à l'adresse suivante pour avoir accès aux différentes présentations dont celle-ci qui date de 2008: [http://www.riotinto.com/documents/Media-Speeches/London\\_conference\\_call\\_script\\_10dec08.PDF](http://www.riotinto.com/documents/Media-Speeches/London_conference_call_script_10dec08.PDF), consulté la dernière fois le 28 novembre 2011.

Le profit net de Rio Tinto au 31 décembre 2008 était de 4 609 millions de dollars américains comparativement à 7 746 millions en 2007, 5 335 millions en 2009 et de 15 184 millions en 2010<sup>208</sup>. Une baisse due à la dette contractée en 2007 et à la diminution du prix de l'aluminium : « In 2009 decreasing commodity prices affected cash flow at a time when the company was most vulnerable (Alcan burdened Rio Tinto with a lot of debt) forcing it to sell several of Alcan's assets. »<sup>209</sup>

Dans ce même discours, Tom Albanese a ajouté que des pertes d'emplois massives auraient lieu afin de préserver des emplois dans le futur :

« We expect to reduce global headcount by approximately 14,000, of whom about 8,500 are contractors. I am conscious of the impact that this will have on individuals and on communities and I regret this, but such action is essential in order to preserve jobs in the future. We are widening the scope of assets targeted for divestment to include some significant assets not previously highlighted for sale » (Tom Albanese, 10 décembre 2008).

Il ressort une certaine contradiction dans ce même discours mais il ressort clairement que la préoccupation première est la rentabilité pour les actionnaires.

La dette ainsi que le marché de l'aluminium semblent être tous deux des facteurs d'importance qui ont pesé dans la balance de la fermeture avancée de l'usine de Beauharnois. Malgré cela, l'usine de Beauharnois était une petite usine avec 220 employés et à faible production avec 52 000 tonnes annuellement, ce qui, au premier abord, ne devait pas créer une pression financière indue sur Rio Tinto, selon un ancien employé interviewé. Effectivement, selon l'étude des rapports annuels de 2008 et de 2009, cette portion de la production et des coûts associés ne représentent qu'une infime portion de l'ensemble des installations et de la production de Rio Tinto.

<sup>208</sup> Se référer au site de Rio Tinto, [en ligne].

[http://www.riotinto.com/ourapproach/17212\\_performance\\_data\\_17292.asp](http://www.riotinto.com/ourapproach/17212_performance_data_17292.asp).

<sup>209</sup> se référer entre autre au site Wikinvest, [en ligne].

[http://www.wikinvest.com/stock/Rio\\_Tinto\\_\(RIO\)](http://www.wikinvest.com/stock/Rio_Tinto_(RIO)), dernière consultation le 17 février 2013.

Finalement, comme nous le savons maintenant, l'entente « secrète » intervenue entre le Gouvernement du Québec et la compagnie Alcan incluait une clause de devancement de la fermeture s'il y avait baisse du prix de l'aluminium primaire en dessous de 1 800 dollars US pendant une période de trois mois consécutifs. La technologie était aussi un des éléments mentionné dans l'entente mais pour une fermeture prévue au 31 décembre 2010 seulement.

#### **4.3.1.1.4 La perception des individus interviewés**

Selon la plupart des témoignages recueillis auprès des anciens employés licenciés de l'usine de Beauharnois et auprès de membres de la direction, il ressort que l'usine devait inévitablement fermer ses portes. Tous s'entendent pour dire que la technologies utilisée était devenue obsolète et polluante. Malgré tous ces témoignages, ceux des travailleurs reflètent un certain fatalisme. Certains témoignages soulèvent aussi la colère par rapport à la fermeture et au devancement de la date de celle-ci. Un doute est soulevé quant à la raison entourant le devancement de la date de la fermeture et l'impossibilité d'investir davantage dans cette usine. Plusieurs pensent que l'usine de Beauharnois aurait été sacrifiée. En effet, faisant référence aux clauses de licenciement collectif négociées par les TCA Local 1951, un employé a d'ailleurs mentionné que l'usine avait été sacrifiée au détriment de l'usine de Shawinigan ou d'Arvida parce que c'était une petite usine et qu'ils avaient, eux, des clauses protégeant financièrement les futurs licenciés. Un autre licencié a aussi soulevé que cette clause reliée au prix du métal a devancé la fermeture et que la négociation de cette clause aurait du être faite de manière plus ouverte. Cet intervenant a aussi mentionné que, malgré tout, l'usine était vouée à fermer ses portes.

#### 4.3.1.2 La minimisation des effets dommageables

L'analyse des mécanismes (procéduraux, individuels et communautaires) qui ont été mis en place par RTA (et/ou la négociation collective) permet de faire ressortir un effort de minimisation et d'implication de la compagnie par rapport aux conséquences possibles sur les parties-prenantes directement affectées par les pertes d'emplois et la fermeture.

Nous avons posé, à tous les intervenants, la question de savoir si l'entreprise RTA a mis en place toutes les mesures nécessaires afin de minimiser les effets négatifs de la fermeture tant sur les travailleurs licenciés que sur la communauté. En ce sens, il ressort des entrevues une perception positive. L'entreprise aurait fait tout ce qu'elle aurait pu faire afin de minimiser les effets de la fermeture, exception faite de ne pas fermer l'usine. Les commentaires recueillies auprès des interviewés de la communauté sont quasi-unanimes sur ce point, par exemples :

*« Je ne sais pas ce qu'ils auraient pu faire de plus (rire) moi je pense que oui, la réponse à cette question-là c'est oui. Je ne vois pas comment je pourrais leur demander de faire plus que ça là. » (Intervenant01)*

*« Oui et j'aimerais tellement que d'autres entreprises prennent exemple sur eux ». (Intervenant03)*

Dans ce dossier, nous avons aussi pu remarquer que les intervenants de la ville de Beauharnois et du CLD de Beauharnois-Salaberry s'impliquaient avec beaucoup de dynamisme dans le développement local et régional de la région à travers différentes tables de concertation, de projets d'études sur le développement futur de la région et ce, afin d'atténuer l'impact de la cessation des activités de l'usine de RTA. Nous reviendrons sur l'importance du rôle des acteurs locaux dans le développement économique régional.

Quant aux commentaires recueillis auprès de travailleurs, ils vont dans le même sens, quoique un peu plus nuancés pour certains :

*« Pour les employés, oui, en offrant des postes dans les usines d'Alcan, de Rio Tinto Alcan, oui, la possibilité d'être transférés dans d'autres usines, moi, ça, je pense que ça minimise beaucoup. »(Intervenant11)*

*« Ben sur, moi, oui là, ben je veux dire sur moi, ils n'ont pas fait rien de plus pour moi là, c'est à cause de mon âge puis de mon ancienneté que j'ai l'avantage que j'ai là, mais je pense que oui dans la plupart des cas les gars, ils ont aidé là [...]. » (Intervenant12)*

*« Moi, je pense que oui. C'est sûr que ma base c'est le comparatif. Moi j'ai vécu la fermeture d'Elkem [information permettant l'identification de l'intervenant], puis je vais vous dire ce n'est pas du tout de la même façon, ça, ça été sauvage [...]. » (Intervenant07)*

Malgré tous les efforts de minimisation qui ont été démontrés par RTA, une certaine catégorie de travailleurs ont été plus particulièrement touchés d'un point de vue financier. Les travailleurs de 50 à 53 ans se sont retrouvés devant une situation particulièrement difficile par rapport à l'entrée en vigueur de leur pleine retraite dans les trois, quatre ou cinq années prochaines années à la date de fermeture. Les services fournis par RTA ont ici permis de reclasser ou de former certains travailleurs mais il n'en demeure pas moins que la minimisation c'est ici faite dans un contexte de fragilisation familiale et financière pour cette catégorie de travailleurs. Quant à la communauté, les intervenants régionaux semblent avoir fait preuve d'un grand dynamisme comme en témoigne plusieurs intervenants et la direction de l'usine. Ils se sont impliqués tout au long du processus et ce dès l'annonce en 2006. Le secteur politique de la ville de Beauharnois aurait toutefois pu jouer un rôle plus important dès le départ selon les témoignages des intervenants de la direction de RTA ainsi que des intervenants régionaux, mais l'entrée en fonction d'une nouvelle garde à la mairie a permis de combler cette lacune.

#### **4.3.1.3 L'équité procédurale**

Les critères de Garrett et Klonoski proposent certains critères pour l'analyse en de l'équité procédurale lors d'un processus de licenciement. Nous avons regardé deux de ces critères qui rencontre les objectifs de cette thèse soit la consistance dans les mesures offertes aux travailleurs et les recours ou la possibilité d'exprimer ses besoins ou ses demandes.

#### **4.3.1.3.1 La consistance dans le choix et l'application des mesures mises en place**

Dans le cas des employés syndiqués de RTA, selon les témoignages recueillis, les clauses prévues à la convention collective ont été appliquée uniformément à tous les travailleurs qui étaient couverts par celle-ci. Nous avons toutefois pu identifier une exception à cette règle. Un travailleur souhaitait être transféré, tel que le permettait sa convention collective mais, pour des raisons dites de santé, celui-ci n'a pu bénéficier de ce transfert. Selon les témoignages, un biais personnel défavorable semble s'être glissé dans le processus du côté de la direction des ressources humaines par rapport à ce travailleur. L'ambiguïté des témoignages de trois intervenants par rapport aux raisons et au processus suivi par la direction de RTA, ne permet pas de dire sans aucun doute que ce cas a été traité d'une manière juste et équitable. C'est la seule situation problématique que nous avons pu identifier en regard de la consistance des mesures pour les travailleurs syndiqués.

Pour ce qui est des cadres, des mesures distinctes de celles offertes aux syndiqués ont été appliquées exception faite de l'avis de licenciement de un an. De plus, par rapport aux services offerts par le Comité de reclassement, les cadres et les employés syndiqués ont pu bénéficier essentiellement des mêmes services (Intervenant7).

#### **4.3.1.3.2 Le recours possible ou la possibilité de se faire entendre**

La convention collective négociée ayant servi de base pour la mise en place des mécanismes de licenciement collectif, il n'y avait pas de recours possible pour les travailleurs syndiqués ni pour les cadres dans le cas qui concerne cette étude de cas. Les travailleurs ont toutefois pu faire entendre leur point de vue ou leurs demandes auprès de la direction de l'usine. Des mesures d'adaptation personnelles ont été possibles pour certains travailleurs ayant des besoins particuliers étant donné leur contexte personnel, familial ou professionnel.

Nous avons aussi analysé la perception des employés et cadres par rapport à la responsabilité de RTA dans le cas du licenciement à Beauharnois. Pour ce faire, nous avons analysé les verbatim des entrevues.

#### **4.3.1.4 Les perceptions face à la responsabilité sociale de RTA**

Une question spécifique a été posée quant à la perception des individus face à la façon dont RTA a procédé lors de ce licenciement. L'intervenant09, membre du Comité de reclassement, a soulevé la facilité et la rapidité avec laquelle le Comité a pu mettre en place ses activités. L'employeur a donné accès à ses locaux afin de procéder aux rencontres et facilité l'accès aux travailleurs en poste. L'intervenant09 a aussi soulevé la bonne collaboration de l'employeur, la présence quasi constante d'un membre des ressources humaines et la facilité d'accès des travailleurs encore en poste à ces rencontres et au processus de reclassement. Tous les commentaires recueillis vont dans le même sens que l'intervenant précédant :

*« [J]e pense que la façon de faire d'Alcan est très correcte là. On peut vraiment pas leur reprocher là-dessus, que ce soit par rapport aux employés, en tout cas, à ma connaissance, ou par rapport à la communauté, ils sont restés présents, ils sont toujours présents » (Intervenant01).*

*« [I]l n'y pas vraiment de monde qui s'est retrouvé du jour au lendemain assis [...] dans la rue, pas d'ouvrage ou ils ont eu le temps de se relocaliser ou ils ont*

*été relocalisés à quelque part ou ils sont rentrés pour le centre de coulée ou ils ont pris leur retraite et ça tout été organisé (Intervenant01).*

*« Collaboration, comme je disais tantôt, c'est de l'excellente collaboration, on a accès, on a besoin, on a question pointue à poser et on a accès à une ressource qu'elle soit ici ou au Lac Saint-Jean ou à Montréal, on a des accès très rapides » (Intervenant02).*

*« Écoutez ..., honnêtement on a connu d'autres fermetures d'usine sur le territoire et on a connu des fermetures d'usine de façon très cavalière, donc du jour au lendemain, fermeture, aucune ouverture de la part des dirigeants à discuter, négocier, à penser à de la concertation et tout ça. Je vous dirais que Rio Tinto Alcan a vraiment démontré beaucoup d'ouverture, beaucoup d'implication des intervenants, beaucoup de transparence puis je salue vraiment la façon que ça a été fait. [...] Ah oui, oui, je vous dirais proactifs et j'irais même au-delà, je dirais même des entrepreneurs responsables. [...] Oui et j'aimerais tellement que d'autres entreprises prennent exemple sur eux » (Intervenant03).*

*« Au fil du processus, excellente. Je n'ai pas à, non écoutez, que ce soit des communications écrites ou téléphoniques ou des rencontres de travail, ça s'est toujours fait dans la plus grande transparence, et même encore dans le processus de cession des installations, ça se fait encore avec un souci de transparence si on prend simplement l'étude de caractérisation au niveau des sols contaminés, ... on a l'heure juste » (Intervenant04).*

*« Oui, moi je pense que oui, là. Puis ... écoute, juste l'activité économique qui a été conservée sur place là, qui est le centre de refonte là, à la base une des raisons pour, je te dirais, explorer cette possibilité-là, c'était de conserver une activité économique palpable puis relativement importante dans la communauté de Beauharnois. Il y avait une partie de l'intention qui était ça en arrière, fait qu'en partant, je peux dire, regarde il y a ça puis tout le reste, comment on a traité les mises à pied et les départs mais juste ça, je pense qu'il n'y a pas beaucoup d'entreprises nécessairement qui feraient ça là » (Intervenant15).*

De plus, la région ayant été grandement affectée par des fermetures d'usines au cours des deux dernières décennies. L'Intervenant01 soulève un exemple important de mauvaise façon de faire dans la région de Beauharnois :

*« Domtar nous a laissé une installation polluée, désuète, archaïque, on est pris avec ça, il n'y a plus d'installation, il n'y a plus de job puis ils ont laissé les bassins de décantation, ils ont contaminé la nappe phréatique et ils sont partis avec tout ça. Ça c'est une compagnie absolument zéro si vous voulez dans votre thèse, si vous voulez parler de ce que jamais personne ne devrait faire, vous irez*

*voir Domtar. [...] sur une échelle de un à 1000 mettons que Domtar était proche de zéro puis Alcan est plus proche de l'autre bout » (Intervenant01).*

Nous avons identifié un certain nombre d'éléments similaires qui ressortent des diverses perceptions par rapport à la conduite générale de RTA dans le cas de ce licenciement à Beauharnois. Les éléments clés qui reviennent dans les verbatim des cadres, des intervenants régionaux et des membres de la direction sont principalement : l'accessibilité de la direction, l'ouverture et la transparence par rapport à l'information et aux prises de décisions, la collaboration et la présence auprès de la communauté. Aucun commentaire négatif n'a été relevé par ce groupe d'interviewés.

Du côté des travailleurs interviewés, ils sont satisfaits du traitement dont ils ont été bénéficiaires tant du point de vue monétaire qu'au niveau du soutien au reclassement ou à la relocalisation. Les travailleurs syndiqués soulèvent toutefois l'importance du rôle du syndicat dans la négociation des conditions de licenciement qui ont été appliquées. Les seuls commentaires négatifs mais importants par rapport à la manière que RTA a procédé sont reliés au fait d'avoir que la compagnie a caché l'Entente secrète et devancé la fermeture de l'usine de Beauharnois.

#### **4.3.2 Les observations préliminaires quant à la « mesure » de la variable dépendante**

Cette section résume les résultats de la mesure de la variable dépendante. Cette première tranche d'analyse de la variable dépendante, nous a donc amené à regarder trois principaux éléments : la juste cause de la fermeture (partielle) de l'usine de Beauharnois, la minimisation ou non des effets négatifs de cette fermeture sur les employés et leur environnement périphérique ainsi que l'équité procédurale du processus. Nous avons aussi inclus dans cette section l'analyse des

perceptions des personnes interviewées par rapport à la responsabilité sociale de l'entreprise et leur perception générale du processus et des mécanismes mis en place par RTA.

Tout d'abord, regardons la question de la juste cause. Cette décision de devancer la fermeture est une décision d'affaire soutenue par plusieurs facteurs, dont le principal facteur soulevé et répertorié dans la littérature est : la mise à la retraite de la technologie Söderberg, la technologie utilisée à l'usine de RTA à Beauharnois. Le retrait de cette technologie continue de se faire partout à travers le monde, entraîné par des normes environnementales plus strictes. Quant au contexte du Bail de la Péribonka, il est beaucoup plus ambigu. Les clauses demeurées « secrètes » quant au prix de l'aluminium pendant plusieurs années et reliées aux fermetures devancées soulèvent un manque important de transparence de la part de l'entreprise mais particulièrement du gouvernement du Québec, signataire de cette entente, en tant qu'institution publique. Ces clauses concèdent à l'entreprise une certaine flexibilité quant aux fermetures de plusieurs usines, flexibilité qui n'a pas été ouvertement présentée au public québécois et surtout, ni aux travailleurs et à leurs représentants.

Ensuite, par rapport aux efforts de minimisation des conséquences sur les employés et sur la communauté, les données reflètent la mise en place de pratiques qui ont fourni un soutien aux employés licenciés, parfois aussi à leur famille, des mécanismes respectant la *Loi sur les normes du travail* de par une convention collective appropriée qui prenait en compte une fermeture potentielle. Malgré les efforts fournis et les mécanismes mis en place, la cohorte de travailleurs âgés de 50 à 53 ans a eu plus de difficulté que les autres à se retrouver un emploi s'ils n'ont pu être relocalisés. Quant aux mécanismes orientés vers la communauté, les intervenants régionaux semblent satisfaits des pratiques offertes par RTA, tant d'un point de vue humain, avec des ressources expertes prêtées dans le cadre du processus de renouvellement du tissu industriel de la région, que

financier avec le fonds de soutien prévu par l'Entente avec le gouvernement du Québec. Le maintien du centre de coulée a aussi permis de garder plusieurs emplois dans la région. Par contre, le résultat de la négociation pour la nouvelle convention collective relève d'un contexte dans lequel les employés étaient pour ainsi dire captifs d'un employeur qui désirait minimiser ses coûts de production. Les nouvelles conditions salariales de près de trente pour cent moindre et l'embauche de sous-traitants témoignent de ce désir de couper les coûts et de maximiser la flexibilité. Il faut aussi mentionner qu'il n'y avait aucun besoin pour l'entreprise de maintenir un centre de coulée à Beauharnois selon la direction de l'usine.

Finalement, d'un point de vue de l'équité procédurale, nous pouvons mentionner que l'entreprise a appliqué telle quelle la convention collective pour les travailleurs syndiqués. Les cadres de l'entreprise, les mesures mises en place ont été encadrées par une politique de licenciement et une *politique de relocalisation domestique des cadres*. Celles-ci auraient été appliquées uniformément celle-ci appliquée à l'intérieur d'un cadre de pratiques internes. Un travailleur syndiqué s'est retrouvé devant une situation problématique par rapport à ses possibilités de transfert.

#### **4.3.3 La ou les dimension(s) théorique(s) de la responsabilité sociale effective**

Dans cette section, nous voulons vérifier si nous pouvons associer une approche théorique particulière de la RSE au comportement des dirigeants de RTA dans le cas du licenciement effectué à l'usine de Beauharnois. Comme nous l'avons précédemment mentionné, des dimensions théoriques ont été identifiées dans la littérature (instrumentale, intégrative, politique et éthique). Nous avons fait ressortir un certain nombre d'indicateurs pour chacune de ces dimensions. Ces indicateurs serviront à notre analyse et à établir le lien entre les pratiques de RTA

à Beauharnois et une approche ou des approches théoriques particulières, si un tel lien est démontré.

Afin de procéder à cette deuxième partie de l'évaluation de la responsabilité sociale effective, nous avons tout d'abord tenté d'analyser séparément chacune des quatre dimensions à travers l'analyse des indicateurs préidentifiés dans la revue de la littérature. Toutefois, les données recueillies n'ont pas permis d'établir une division claire entre chacun de ces types théoriques. Bien que nous ayons pu identifier certains éléments tendanciels, il semble qu'en pratique, une entreprise, dans ce cas-ci, RTA, utilise d'avantage une mixité d'approches. Nous avons donc analysé en bloc l'ensemble des données appropriées recueillies et nous en présentons les principaux facteurs types dans la conclusion de cette section de la thèse. Les entrevues et les documents officiels tels que les rapports annuels de développement durable et financiers de 2008 et 2009, une entrevue effectuée par Jacinthe Côté dans les médias et des discours officiels de Jacinthe Côté effectués entre 2008 et 2010, ont été utilisés.

Tout d'abord, l'approche instrumentale, telle que nous l'avons vu dans notre revue de la littérature, part de l'idée que la RSE est un outil stratégique qui permet d'atteindre les objectifs économiques de l'entreprise. Pour procéder à l'évaluation de cette dimension, nous avons analysé le discours des répondants interviewés, certains discours officiels et des entrevues médiatiques prononcées par la chef de la direction de RTA, Jacynthe Côté. Il a été difficile d'identifier des éléments qui permettraient de mettre en évidence des indicateurs pour cette dimension particulière de la RSE. Entre autre, l'idée que l'avoir des actionnaires soit un facteur important qui sous-tendrait la mise en place d'activités responsables afin de faire croître cet avoir des actionnaires n'a pu être identifiée ni au niveau des personnes interviewées de RTA ni dans les informations et les discours de la direction de RTA. Toutefois, à un niveau supérieur, soit celui de la haute gestion de Rio Tinto, l'importance de l'avoir des actionnaires est un thème qui revient à

plusieurs reprises<sup>210</sup> mais de là à pouvoir l'associer directement aux activités responsables de la firme. Notre recherche ne nous permet pas de faire ce lien.

Ensuite, l'idée d'œuvres philanthropiques comme étant un outil possible ou potentiel de marketing n'a pu être relevé par la chercheuse. Le contexte des activités de RTA peut peut-être expliquer ce fait, étant donné, qu'à première vue, il n'y a aucune relation directe entre les œuvres philanthropiques de cette compagnie, du moins dans la communauté de Beauharnois, et de potentiels affaires. Toutefois, l'Intervenant06 a mentionné que les coûts des mesures de licenciement sont énormes et se chiffrent en plusieurs millions de dollars pour RTA. Un des avantages pour RTA serait de lui permettre de conserver sa bonne image corporative. De plus, l'Intervenant08 perçoit ces frais pour l'entreprise non pas comme des coûts mais un investissement : *« Non, c'est des savings, ce n'est pas des coûts. Ça ne coûte rien, ça génère, ça génère de la richesse, ça ne coûte rien. C'est un investissement dans le fond »* (Intervenant08). Autrement dit, pour l'entreprise ou ses dirigeants, être responsable peut être un atout concurrentiel et une valeur positive pour l'entreprise. En ce sens, l'Intervenant08 soulève que :

*« [C]'est sûr que la réputation de l'entreprise va être bonne et plus que la réputation de l'entreprise va être bonne, toutes les entreprises savent que ça l'a une valeur. Quelle valeur ? Ça c'est difficile à dire. Mais toutes les compagnies savent que ça l'a une valeur »* (Intervenant08).

De bonnes pratiques d'affaires permettent aussi d'avoir accès aux ressources auxquelles, autrement, l'entreprise ne pourrait avoir accès (Intervenant08), particulièrement dans le cas des activités de RTA qui sont d'extraire des ressources et de les transformer. L'accès aux ressources par l'obtention des permis gouvernementaux permet à une entreprise comme RTA de survivre et de se développer. Conséquemment, l'avantage de faire les choses correctement, c'est l'acceptation de la compagnie par une communauté, c'est une démarche d'affaires

---

<sup>210</sup> Voir entre autre les discours de Tom Albanese que nous avons soulevé dans la section analysant la « juste cause ».

qui permet de présenter une bonne image corporative selon un intervenant de la direction de RTA :

*« [C]’est notre façon de travailler mais c’est un enjeu non négligeable la fermeture de Beauharnois parce qu’on peut créer une impression défavorable, fortement défavorable, neutre, favorable, très fortement favorable, puis, dépendant de la perception qu’on va donner, ça va teinter la relation qu’on a avec le gouvernement puis nous, on utilise des barrages, nous, on demande des blocs d’énergie parce que nos barrages ne sont pas suffisants donc il faut qu’on entretienne une bonne relation avec le gouvernement à l’intérieur du code d’éthique puis des règles en vigueur, on ne se promènera pas avec des petites enveloppes brunes, on va faire les choses correctement mais pour nous l’important de l’image, je vous dirais que c’est surtout la qualité de notre relation avec les dirigeants gouvernementaux, locaux et autres. Fait que ça, pour maintenir ça, bien il faut traiter les gens correctement, il faut se comporter correctement et ça, ça fait partie de la façon de fermer une usine. »*

Ces éléments semblent indiquer que la rencontre des demandes de la société permettrait de limiter les enjeux corporatifs, c’est-à-dire, que l’entreprise se voit donner l’autorisation de procéder à ses activités de production et non frappée d’interdiction. Cette idée relève d’une identification théorique intégrative selon la classification choisie pour cette thèse.

Dans l’approche intégrative, la question de la rencontre des attentes de la société ainsi que la recherche de la légitimité d’opérer sont des éléments importants. L’entreprise doit ici rencontrer les attentes de la société afin de minimiser ou éliminer les enjeux possible pour ses activités corporatives (Sethi, 1975 ; Jones (1980).

L’idée de l’implication de l’entreprise dans la société afin contribuer au développement de celle-ci relève tout à fait d’une approche politique, soit l’implication des représentants de cette entreprise, comme tout citoyen responsable, dans les activités de la communauté afin d’y apporter une contribution positive. Nous pouvons aisément saisir cette approche politique de la part d’Alcan (avant d’être achetée par Rio Tinto) mais aussi instrumentale et

intégrative, comme nous venons de le voir.

De plus, l'entreprise Alcan était une entreprise reconnue pour sa proximité et son implication dans la communauté. À Beauharnois, entre autre, un Intervenant de la ville interviewé nous a mentionné qu'il a toujours connu Alcan comme étant impliquée dans la communauté.

*« Alcan louait une salle à l'école secondaire pour le théâtre et a subventionné l'organisation du théâtre à Beauharnois comme il faisait le Théâtre Alcan à Montréal. Ça toujours fait partie de leur rôle, il y avait un employé qui a toujours été mêlé [à la communauté], sa job c'était de faire le lien avec la communauté, écrire des articles, bon. C'est toujours une compagnie qui était très proche, bien plus que toutes les autres qu'on a eues, là ». « Oui impliquée dans la communauté très très très. Les travailleurs d'Alcan d'ailleurs étaient majoritairement de Beauharnois. C'est une entreprise qui était très impliquée dans le coin ».*

De plus, il semble y avoir une pratique mise en place par la compagnie, du moins chez l'ancienne Alcan que : *« les comités de direction des usines, donc le directeur puis les surintendants, tout le monde à peu près est membre d'un CA de quelque chose dans la communauté »* (Intervenant08).

Finalement, un des intervenants interviewés a soulevé deux points intéressants et importants lorsque l'on parle d'une approche éthique : le partage des richesses et le respect de la communauté. Selon ce membre de la direction de RTA :

*« [U]ne entreprise qui a la réputation de faire un bon partage de la richesse qu'elle génère avec les communautés, elle va toujours sortir gagnante. Tu ne peux pas perdre à faire ça là. ... si tu dois te retirer, de te retirer comme il le faut, si tu dois arriver, arriver comme il le faut, travailler avec les gens non pas leur dire quoi faire puis comment qu'on va faire, tu sais, consulter, tu ne peux pas perdre à faire ça »* (Intervenant08).

*« Donc quand on part, bien là, je vais parler même d'avant Rio Tinto, quelque chose qui a été fait, il y a peu près 15 ans. On était présent en Jamaïque avec des mines de bauxite, alors on a refermé tous les trous, on a tout remis le terrain égal, on a ressemé, on a redivisé le terrain, on a acheté du bétail pour les gens qui élèvent du bétail sur ces terrains-là maintenant »* (Intervenant08).

Toujours selon ce même intervenant, lorsqu'une entreprise comme RTA agit de manière responsable, il y aurait un impact certain sur l'image corporative. Les actions ne sont pas « orientées » en fonction de cette image mais l'impact est

majeur. Les actions responsables proviendraient de la volonté de la direction de bien faire les choses. Ce désir de « bien faire les choses » était déjà présent chez Alcan à ces débuts. Selon l'Intervenant06, l'avantage de faire les choses correctement, c'est l'acceptation de la compagnie par une communauté, une province, un état. En plus d'être moralement correcte (Intervenant06).

Les employés à des postes stratégiques doivent compléter sur une base biannuelle un questionnaire portant sur le code d'éthique de la compagnie. Les questions portent sur différentes questions dont le respect des droits humains mais aussi sur la corruption. L'Intervenant06 a mentionné que la responsabilité sociale ne relève pas tant de grands principes appris mais plutôt de caractéristiques personnelles et du gros bon sens :

*« [C]'est plus une question de valeur, puis de trippes qu'une question de politique là. Puis probablement que mes valeurs, mes trippes, ma façon d'être, ma façon de faire sont fortement influencées par ce que j'ai lu, de la façon dont mes patrons me traitent et il y a sûrement quelque chose là-dedans qui est en ligne avec la responsabilité sociale mais de dire que j'ai sorti le grand manuel de la responsabilité sociale puis je vais l'appliquer, non »* (Intervenant06).

Un des intervenants nous a fait remarquer que lorsque l'on parle de « compagnie » ou d' « entreprise », on parle des personnes à l'intérieur de celle-ci. C'est donc dire que lorsque l'on dit qu'une entreprise est « sans-cœur » ou « inhumaine », c'est vrai. Ce sont les gens à l'intérieur de celle-ci qui sont parfois inhumains mais qui peuvent aussi agir correctement. Selon cet intervenant, il faudrait parler de la responsabilité sociale non pas de l'entreprise mais des représentants de l'entreprise – la *Responsabilité sociale des représentants de l'entreprise*. Ce sont ceux et celles qui exécutent ou qui prennent les décisions qui ont une responsabilité face à un enjeu tel qu'un licenciement collectif.

En résumé, dans l'analyse de notre variable dépendante, nous avons tenté de vérifier si les catégories d'approches théoriques relevées dans la littérature

pouvaient permettre la mise en exergue d'une dominante dans notre étude avec Rio Tinto Alcan et le cas de l'usine de Beauharnois. Tout d'abord une frontière clairement définie de chacune de ces catégories n'est pas chose facile. Malgré tout, il ressort des éléments distincts qui permettent d'avoir une idée de l'approche que Rio Tinto Alcan semble mettre de l'avant.

Nous constatons que le terme d'« image corporative » revient constamment et témoigne de l'importance pour cette compagnie de sa réputation auprès des acteurs, principalement locaux et gouvernementaux. Cette image corporative donnerait à l'entreprise sa légitimité d'affaires et la confiance des parties-prenantes précitées nécessaires à l'obtention des ressources naturelles essentielles à sa survie tel que l'accès au cours d'eau pour l'hydroélectricité et aux matières premières dans les sols. De plus, nous pouvons faire ressortir une perspective éthique rattachée principalement aux metteurs en scène des pratiques de la compagnie : selon les témoignages recueillis, ceci provient en partie des pratiques de bonne gouvernance de l'ancienne Alcan où l'on accordait beaucoup d'attention à bien faire les choses aux dires de plusieurs personnes interviewées.

#### **4.4 La conclusion relative à la variable dépendante**

Nous avons tenté d'évaluer la responsabilité sociale effective à travers principalement trois éléments : (1) l'analyse des mécanismes mis en place par l'entreprise à l'aune des critères éthiques de Garrett et Klonoski (1986) (ce que nous avons appelé, la *mesure* de la RSE effective), (2) la perception des différents acteurs impliqués et(ou) affectés par la fermeture de l'usine et (3) l'identification de l'approche théorico-pratique utilisée par l'entreprise.

Afin de procéder à l'analyse des mécanismes de licenciement collectif et des mesures mises en place auprès de la communauté de Beauharnois par rapport aux trois critères de Garrett et Klonoski, nous avons réalisé une analyse exhaustive de

la documentation disponible, et réalisé des entrevues. Ces dernières ont permis de dresser un portrait du processus suivi et des mécanismes implantés par RTA.

Tout d'abord, selon le premier critère analysé : **la juste cause**, il semble que la technologie Söderberg utilisée à l'usine de Beauharnois ait été un facteur important soutenant la décision de fermeture dans un contexte de croissance des normes environnementales prescrites au Canada et au niveau international. Cet élément semble pertinent à la conduite des affaires de l'entreprise par rapport à cette usine, ce qui rencontre un des indicateurs identifiés pour la mesure de la juste de cause (voir figure 8). C'est aussi la raison officielle qui a été soulevée par la direction de RTA dans l'annonce aux parties-prenantes. De plus, la modernisation d'une usine d'électrolyse comme c'était le cas de l'usine de Beauharnois aurait nécessité des milliards de dollars d'investissement et non quelques millions. Il était donc impossible selon un membre de la direction de RTA que cela se fasse pour la petite usine de Beauharnois. Quant au Bail de la Péribonka, il laisse flotter une ambiguïté relative aux raisons de la décision prise et ce, dans un contexte de négociation d'un contrat d'approvisionnement en énergie hydro-électrique avec le Gouvernement du Québec. Les données recueillies laissent voir un lien entre la fermeture prématurée et cette entente, étant donné la clause de fermeture reliée au prix de l'aluminium primaire. Malgré cela, il demeure difficile d'en déchiffrer adéquatement les facteurs décisionnels dominants. Le fait que cette entente soit considérée non publique soulève une question quant à la transparence, quant à la prise en compte de l'intérêt public mais aussi quant à l'intérêt des travailleurs des usines qui seront fermées et des communautés qui s'y rattachent. En ce qui concerne la question de la dette de Rio Tinto, elle semble vraisemblablement centrale dans cette fermeture « devancée » de l'usine. La documentation analysée dont les discours de Tom Albese à des groupes de financiers permet de soulever une urgence de restructuration des actifs de la compagnie afin de payer cette dette de 40 milliards de dollars américains. Une dette qui pèse sur la rentabilité de la compagnie face au prix de l'aluminium

qui s'effondre et une baisse de la demande en 2008. Le remboursement serré de cette dette semble avoir poussé l'entreprise à se départir d'usines qui devaient de toute façon fermer leurs portes. En somme, la raison officielle de la fermeture est supportée par les indicateurs mentionnés sous la composante de la juste cause. Le bémol survient par rapport au contexte qui manque de transparence alors que ce principe de la transparence est central en responsabilité sociale.

En second lieu, malgré **les efforts de minimisation** qui ont été démontrés par RTA, les travailleurs de 50 à 53 ans se sont retrouvés devant une situation particulièrement difficile par rapport à l'entrée en vigueur de leur retraite. Ils ont toutefois eu accès aux mêmes services de reclassement que tous les autres employés. Les services fournis par RTA ont permis de reclasser ou de former certains travailleurs mais il n'en demeure pas moins que la minimisation s'est ici faite dans un contexte de fragilisation familiale et financière pour cette catégorie de travailleurs. Les employés étaient dans l'ensemble satisfaits des services qui ont été offerts. Quant à la communauté, selon les entrevues, les intervenants régionaux ont fait preuve d'un grand dynamisme, ils se sont impliqués tout au long du processus et ce dès l'annonce en 2006. Le secteur politique de la ville de Beauharnois aurait toutefois pu jouer un rôle plus important dès le départ selon les témoignages des intervenants de la direction de RTA ainsi que des intervenants régionaux mais l'entrée en fonction d'une nouvelle garde à la mairie a permis de combler cette lacune. RTA a fourni des services de soutien financiers et humains dans le processus de renouvellement du tissu industriel de la région. Par conséquent, les indicateurs identifiés pour la composante de la minimisation des effets dommageables (voir figure 8) ont été identifiés pour les services aux employés. Il faut ajouter à cela, les services apportés à la communauté qui n'ont pas été identifiés dans les indicateurs pour cette composante et viennent renchérir *a posteriori* les pratiques responsables pouvant être mises en place par une entreprise afin de minimiser les effets négatifs d'une fermeture sur la localité.

En troisième lieu, par rapport à l'équité procédurale, cette partie de l'analyse démontre que l'entreprise a mis en place des mécanismes qui respectaient les clauses prévues à la convention collective négociée en 2006. Nous avons relevé le même constat pour ce qui est de la situation des travailleurs non syndiqués. Quant à la consistance dans le choix et l'application des mesures mises en place, RTA a suivi les clauses prévues à la convention collective des travailleurs syndiqués quant aux mécanismes de licenciement collectif. Toutefois, un travailleur syndiqué s'est retrouvé devant une situation problématique par rapport à ses possibilités de transfert. De plus, pour les cadres de l'entreprise, les mesures mises en place ont été encadrées par une politique de licenciement et une *politique de relocalisation domestique des cadres*. Celles-ci auraient été appliquées uniformément (Intervenant06, Intervenant07 et Intervenant13). Ce qui rencontre l'indicateur de la consistance dans l'application des pratiques (voir figure 8). De plus, la convention collective négociée ayant servi de base pour la mise en place des mécanismes de licenciement collectif, les travailleurs syndiqués étaient essentiellement soumis aux clauses de cette convention. Il n'y a pas eu de recours individuels ou collectifs possibles afin de faire entendre des revendications. Certaines mesures ont toutefois été mises en place afin de soutenir certains individus ayant des problèmes spécifiques personnels, familiaux ou professionnels.

Finalement, par rapport au contexte du centre de coulée, si l'on regarde le contexte général entourant l'annonce de la fermeture dont la période post-licenciement, il y a nécessité de soulever un bémol entourant l'équité procédurale. Les travailleurs embauchés au centre de coulée de l'usine se sont trouvés devant l'obligation de négocier une nouvelle convention collective. Cette nouvelle convention prévoit des salaires de vingt à trente pour cent plus bas que les salaires prévus dans la convention collective précédentes. Quant aux cadres, les salaires sont demeurés les mêmes (Intervenant07) et les dirigeants de Rio Tinto ont reçu en moyenne, de 2009 à 2010, une augmentation de leur rémunération de plus de

37 pourcent. Jacinthe Côté quant à elle, a obtenu une rémunération totale de 2,7 millions dollars américains en 2009. Elle a aussi reçu un bonus spécial de 2,2 millions de dollars canadiens en 2009<sup>211</sup>. Quant à Dick Evans, le chef de la direction de Rio Tinto Alcan lors de la prise de décision de la fermeture, il a reçu un salaire de 1,5 millions de dollars US et un bonus de 5,4 millions de dollars en 2009. Cette situation soulève une question par rapport à l'équité procédurale et l'éthique dans son ensemble face à la nécessité de diminuer les salaires des syndiqués afin d'atteindre la rentabilité. La question de la rémunération des chefs de direction des grandes entreprises est depuis longtemps identifiée comme une problématique éthique (Desai et *al.*, 2011).

Ensuite, nous avons regardé les perceptions des gens interviewés par rapport à cette responsabilité de l'entreprise dans le cas de la fermeture de l'usine de Beauharnois. De manière quasi unanime, les acteurs ont mentionné que la manière de procéder de RTA peut être qualifiée de responsable. Beaucoup de perceptions positives ont été identifiées dans les verbatim. L'accessibilité de la direction et de l'information, de même que le sentiment de disponibilité, de confiance et l'ouverture envers la plupart des employés et de la communauté sont des qualifications qui sont clairement ressorties. Comme nous l'avons mentionné, les travailleurs syndiqués soulèvent le rôle essentiel du syndicat dans la négociation des conditions de licenciement qui ont été appliquées. Reste à savoir si l'entreprise aurait procédé de la même façon s'il n'y avait pas eu de syndicat ? Cela pourrait faire l'objet d'une future étude comparative entre les pratiques de Rio Tinto en milieu syndiqué et non syndiqué.

Finalement, nous avons analysé l'approche générale adoptée par l'entreprise par rapport à des référents théoriques (voir les indicateurs identifiés à la figure 8). La documentation analysée ne permet pas de parler d'approche purement

---

<sup>211</sup> Se référer au rapport annuel de 2009 de Rio Tinto : [http://www.riotinto.com/annualreport2010/governance/remuneration\\_tables.html](http://www.riotinto.com/annualreport2010/governance/remuneration_tables.html) (consulté le 4 juin 2011).

instrumentale dominante ni d'approche dominante éthique, encore moins d'une approche politique au sens ou l'entendent Crane et Matten avec la citoyenneté corporative. Nous avons regardé d'un peu plus près **l'approche intégrative qui sous-tend un amalgame d'utilitarisme et d'éthique**. Cette approche décrirait plus adéquatement les mesures prises par RTA dans le cas de Beauharnois. En effet, l'importance accordée à certaines parties-prenantes internes à l'entreprise telles que les employés et les cadres et aux parties-prenantes externes telles que les actionnaires, la communauté et le gouvernement du Québec peut relever d'une approche à la fois utilitariste et éthique et ce, pour différentes raisons. Celles-ci peuvent être reliés : à l'influence de chacune de ces parties sur les activités de l'entreprise, ou aux valeurs personnelles de certains dirigeants face au drame de la perte d'un emploi ou du désir profond de bien faire les choses, tout simplement. Or, nous avons identifié deux niveaux d'analyse possible: corporatif et local. Au niveau corporatif, ce qui ressort principalement se sont les grandes lignes dressées par la haute gestion de l'entreprise et qui visent des objectifs financiers tels que l'avoir des actionnaires, le rendement à court terme, le profit de l'entreprise et la gestion du politique à travers de bonnes relations avec le pouvoir en place. Il s'agit de protéger l'image corporative par des pratiques adéquates afin d'avoir la légitimité nécessaire pour l'accès aux ressources. Nous avons aussi identifié une analyse plus « locale », c'est-à-dire celles des gestionnaires responsables de mettre en place des pratiques, d'obtenir les autorisations, de négocier avec les travailleurs, la communauté et la haute gestion de la compagnie. À ce niveau, le discours s'est avéré plus axé sur les valeurs personnelles de « bien faire les choses », d'« être humain » face à une situation difficile, de faire preuve d'« empathie » pour les travailleurs licenciés. À ce niveau, les questions de l'importance de l'avoir des actionnaires et du profit ne sont pas ressorties comme facteur d'importance lors de l'analyse des verbatim.

## **Chapitre 5 : Discussion et implications théoriques de la recherche**

Dans ce chapitre, nous présentons la synthèse de cette recherche, discutons des résultats issus de notre étude de cas et revisitons notre modèle de recherche et les théories retenues, à l'aune de nos résultats.

Cette réflexion nous poussera à nous prononcer sur la pertinence des principaux concepts, sur la pertinence des caractéristiques d'un licenciement collectif dit responsable relevées dans la littérature de même que sur la possibilité d'identifier la nature et les types de relations qui existent entre les licenciements collectifs et la responsabilité sociale et de dresser les bases d'un modèle de licenciement collectif fait de manière socialement responsable. Nous présentons aussi les principaux apports de cette thèse ainsi que certaines propositions de recherche.

### **5.1 Retour sur les questions de recherche et implications théoriques**

*Quels sont les déterminants d'une approche socialement responsable de licenciement collectif ?*

C'était notre question principale de recherche. L'objectif de cette recherche était de comprendre et d'expliquer de quelle façon se font les choix des mécanismes de licenciement collectif face à une norme socialement responsable, pour quelles raisons ces mécanismes sont-ils choisis, et enfin d'associer un type théorique de responsabilité sociale spécifique à notre entreprise cas. Nous avons donc d'abord répondu à trois sous-questions de recherche que nous nous sommes posée au départ.

### 5.1.1 Évaluation des pratiques de l'entreprise dans son processus de licenciement collectif par rapport à la notion de RSE

#### ***Comment évaluer les pratiques de l'entreprise dans son processus de licenciement collectif par rapport à la notion de RSE ?***

Cette première question nous permet de mettre en parallèle la notion de RSE et celle de licenciement collectif. Afin de déterminer si nous pouvions établir un parallèle entre la RSE et les licenciements collectifs, il nous a fallu analyser la littérature et en extraire des critères nous permettant de procéder à l'analyse des pratiques de notre étude de cas à l'aune de la RSE. Partant de là, nous avons dressé le cadre de notre analyse en identifiant des critères provenant de la littérature et des recherches empiriques, qui permettent de créer une base d'analyse dite « responsable » dans le cas d'un licenciement collectif lors d'une fermeture d'entreprise. Ces critères mettent en relation la responsabilité sociale et le licenciement collectif. Les principaux auteurs sont Garrett et Klonoski (1986) qui fournissent les matériaux de l'analyse grâce à leurs trois principes : la juste cause, la justice procédurale et l'atténuation des effets dommageables. Ceux-ci permettent de mettre en relief les mécanismes mis en place par l'employeur par rapport à sa responsabilité sociale.

Nous avons donc établi notre cadre de travail afin de répondre à certaines questions qui permettent de dresser le portrait de notre variable indépendante, dont, entre autre : Quelles sont les pratiques ou mécanismes que l'entreprise a mis en place lors du licenciement ? De quelle façon l'annonce de la fermeture s'est-elle faite ? La manière de procéder de l'entreprise a-t-elle répondu aux critères du *quand et comment* de Rogovski (2005) et de Hopkins et Hopkins (1999). Est-ce que les différentes parties-prenantes tant internes qu'externes ont été consultées, et impliquées, avant, pendant ou après l'annonce ? Les parties ont effectivement été impliqués lors de la convention collective de 2006 pour ce qui est des travailleurs et au niveau de la communauté par un processus de concertation et d'information continuellement soutenu. Toutefois, la question de la « consultation » soulevée par

Eby et Buch (1998) et Rogovski (2005) comme étant un élément important d'une fermeture responsable ne semble pas avoir été appliquée dans ce cas-ci.

Les réponses à ces questions et bien d'autres qui ont été soulevées au fur et à mesure de notre étude ont permis de dresser le portrait des mécanismes appliqués à Beauharnois auprès des employés mais aussi de la communauté locale qui fait partie intégrale d'un plan de fermeture, particulièrement lorsque l'entreprise qui ferme ses portes se trouve en région périphérique ou éloignée des grands centres urbains. L'analyse exhaustive de ces mécanismes qui ont été appliqués dans le cas de l'entreprise Rio Tinto Alcan à Beauharnois permet de faire ressortir une procédure qui respecte la plupart des normes d'un licenciement responsable relevées dans la littérature tant envers les employés qu'envers la communauté locale. Trois étapes préliminaires et générales adaptables à d'autres processus de licenciement ont donc pu être identifiées à travers l'analyse de nos résultats avec RTA à Beauharnois ainsi que les éléments clés qui s'y rattachent :

### **(1) Période pré-annonce du licenciement et de la fermeture**

- *Anticipation des changements* (annonce de la fermeture éventuelle, budget d'employabilité et convention collective incluant des clauses de terminaison d'emploi allant au-delà de la Loi sur les normes du travail) ;
- *Communication « ouverte »*<sup>212</sup> *avec les employés et la communauté locale* (partage d'information, concertation, recherche d'alternatives économiques) ;
- *Consultation avec les travailleurs et leurs représentants* (afin de trouver des solutions alternatives aux licenciements et à la fermeture).

### **(2) L'annonce du licenciement et de la fermeture**

- *Communication de l'annonce aux employés et à la communauté faite à un moment jugé approprié* ;
- *Annonce faite par une personne en charge, connu des travailleurs et dans leur langue* ;

---

<sup>212</sup> À l'exception de certaines clauses de l'*Entente de la Péribonka* qui affectait la date potentielle de fermeture.

- *Communication continue avec les employés et leur représentant et la communauté locale* (partage d'information et concertation).

### **(3) Période post-annonce**

- *Rencontres rapidement planifiées* avec la direction afin de présenter les options possibles aux travailleurs ;
- Mise en place du *Comité de reclassement* (exigée par la *Loi sur les normes du travail* et respectée par la compagnie) ;
- *Mécanismes individuels au-delà des minima de la loi* (au-delà de ce que prévoit la *Loi sur les normes du travail* et respect des mécanismes prévus à la convention collective) ;
- *Soutien financier, professionnel à la communauté et réhabilitation du site* (au-delà des obligations juridiques et de l'entente gouvernementale).

En ce sens, Forde et *al.* (2009) mentionnent qu'un processus de restructuration socialement responsable contient trois étapes: *Prior to the announcement of layoffs*, *The announcement of layoffs and consultation process* et *The implementation of layoffs*. Notre étude de cas vient donc confirmer les trois étapes identifiées par l'étude de Forde et *al.* (2009). Ce qui soutient le modèle de fermeture relevé chez RTA dans le cas de l'usine de Beauharnois. De plus, les principes des éthiciens Garrett et Klonoski (1986) appliqués à notre étude de cas ont permis d'analyser la façon de faire de RTA lors du licenciement collectif et de la fermeture de l'usine de Beauharnois d'un point de vue de considérations éthiques. McMahon (1999) avait aussi appliqué ces trois principes ou considérations éthiques dans le cas de la fermeture d'une usine soit celle de Chrysler à Kenosha aux États-Unis.

La responsabilité sociale effective identifiée a permis de soutenir les critères de Garrett et Klonoski tout en soulevant plusieurs bémols dans le processus suivi. Les principes ne remettent pas en question le *pourquoi*, c'est-à-dire la raison de la fermeture mais jettent plutôt un regard sur le *comment*, de quelle façon la fermeture s'est-elle faite. La question de la juste cause a été largement étudiée dans cette thèse. Il ressort que la technologie Söderberg utilisée à l'usine de Beauharnois ait été un facteur important soutenant la décision de fermeture. C'est aussi la raison qui a été soulevée par la direction de RTA dans l'annonce officielle

aux employés et aux autres parties-prenantes externes de l'entreprise. Ce qui soutient le premier critère de Garrett et Klonoski (1986). Quant à la fermeture-prématurée, nous avons soulevé plusieurs bémols importants dans la section précédente par rapport à l'endettement de l'organisation et l'entente secrète avec le Gouvernement du Québec. De plus, par rapport au critère de « minimisation des effets dommageables », les résultats démontrent un effort afin de minimiser les effets négatifs sur les travailleurs, en ce sens la négociation collective de 2006 y a joué un rôle central. Quant aux entrevues, elles permettent de soutenir l'idée que des efforts ont été fait par RTA afin de minimiser les impacts négatifs. Ce qui vient soutenir le deuxième critère de Garrett et Klonoski. Encore une fois, certains écarts ont été relevés tels que les conséquences sur le groupe d'âge 50-53 des travailleurs qui n'ont pu être transférés pour différentes raisons et n'ayant pas atteint l'âge de la retraite. Finalement, le critère de la justice procédurale de Garrett et Klonoski a effectivement alimenté notre étude en nous permettant de regarder une facette importante du processus suivi par RTA. La qualité de la prise de décision de fermer est claire du point de vue du discours officiel ainsi que de la réaction cognitive des personnes affectées dont les travailleurs. De façon quasi unanime, les gens sont d'accord avec le fait que cette fermeture devait avoir lieu un jour ou l'autre. Toutefois, lorsque l'on analyse un peu plus en profondeur la situation rattachée au Bail de la Péribonka et de l'endettement de Rio Tinto, cet élément de la justice procédurale devient plus flou. En ce qui concerne le critère de la consistance de l'application des mesures, critère rattaché à la justice procédurale sous la perspective de Laventhal (1980), une exception à la règle prévue à la convention collective a été identifiée : un travailleur voulant être transféré n'a pu l'être pour des raisons dites de santé mais après entrevues, cette raison tombe sous des aspects de décision administrative plus subjective. Finalement, les mécanismes de recours possibles sont ceux prévus à toute convention collective. Toutefois dans le cas d'une fermeture, le rôle du syndicat en période post-annonce se trouve fragilisé puisque l'entreprise ferme ses portes. Dans le cas de RTA, l'implication syndicale a été discrète.

Dans cette thèse, nous abordons principalement les aspects instrumentaux et empiriques de la théorie des parties-prenantes. Ce qui nous intéressait c'était d'identifier et de comprendre le comportement *a priori* socialement responsable d'une entreprise dans une situation qui peut sembler irresponsable, c'est-à-dire de fermer une usine et de licencier des individus par le même fait.

### **5.1.2 Les facteurs qui influencent le comportement de l'entreprise dans le choix des mécanismes de licenciement collectif qu'elle met en place**

*Quels sont les facteurs qui viennent influencer le comportement de l'entreprise dans le choix des mécanismes de licenciements collectifs qu'elle met en place ?*

À travers l'analyse de nos résultats, certains **facteurs endogènes** ressortent de manière plus importante que d'autres. Au niveau des mesures individuelles, il ressort une certaine flexibilité managériale par rapport à certains facteurs : la position de l'employé dans l'entreprise (plus flexible par rapport aux cadres que par rapport aux travailleurs syndiqués), l'accès à la retraite (facteur relié avec l'âge de l'employé), la mobilité du ou de la conjoint(e), le fait que le ou la conjoint(e) soit dans la même entreprise, le contexte familial de l'employé (par exemple, permettre aux enfants en âge scolaire de terminer l'école avant le déménagement de la famille) et le facteur de la santé du travailleur. Dans ce dernier cas, le travailleur n'a pu être muté dans une autre usine, malgré sa volonté. Étant donné que la convention collective et la politique des cadres ont permis l'établissement de normes de licenciement préalablement connues des employés, l'entreprise a permis une certaine minimisation des effets négatifs sur les travailleurs. De plus, les facteurs ci-dessus rencontrent aussi l'ouverture demandée par une vision responsable du licenciement en tenant compte de facteurs jugés parfois dramatiques pour les travailleurs selon plusieurs auteurs (voir entre autre Eliason et Storrie, 2007 ; Westman, 2001 ; Hansen, 2002 ; Van Buren, 1999).

En ce qui concerne les facteurs organisationnels, le fait que le siège social de RTA soit à Montréal semble avoir influencé la façon de procéder (voir Gardberg et Fombrun, 2006), entre autre, la manière dont l'annonce de la fermeture a été faite, c'est-à-dire par la chef de direction de RTA, Jacinthe Côté, les conditions de licenciement qui ont été négociées par Alcan et le syndicat à l'époque et le maintien d'un centre de coulée. Ces facteurs viennent confirmer l'étude de Gardberg et Fombrun (2006) à savoir que la proximité d'une organisation (tant au niveau de la proximité du siège social que social) influence positivement la manière dont elle va procéder dans ses stratégies d'affaires dans la communauté où elle fonctionne. La visite de Jacinthe Côté et l'implication des membres de la direction dans l'annonce vient renforcer ce lien entre la proximité de l'organisation et une action pouvant être qualifiée de responsable. Sur ce point, il serait intéressant de vérifier si le fait qu'Alcan ait été vendu à Rio Tinto, établie en Angleterre et en Australie, viendrait changer les résultats. La façon dont le lock-out à l'usine du Saguenay et les négociations qui ont suivi s'est manifesté et déroulé et la durée de celui-ci laisse présager une inversion négative de ce lien. De plus, sur ce dernier point, l'utilisation de la sous-traitance comme l'un des enjeux majeurs de cette négociation vient soulever un élément de l'approche instrumentale de la théorie des parties-prenantes mentionné par Jones (1999) face à une tendance vers la diminution des coûts par l'utilisation de moyens tels que la sous-traitance et ce, en parallèle à des approches responsables.

De plus, c'est au niveau de la préannonce en fait que l'on remarque les facteurs d'influence ayant le plus d'impact sur les mécanismes qui ont été mis en place. Nous faisons référence à la négociation des clauses de sécurisation des emplois de la convention collective. La présence syndicale s'avère un facteur déterminant dans le résultat de cette fermeture. La négociation collective de 2006 a permis de dresser la liste et les mécanismes de terminaison qui ont été implantés. Ces mécanismes reflètent une prise en compte des intérêts des travailleurs mais à

travers un processus de négociation qui a été houleux et parfois difficile selon les commentaires recueillis.

L'approche instrumentale de la théorie des parties-prenantes « traite des différentes connexions qui peuvent exister entre la politique de management des stakeholders et la réalisation des objectifs de rentabilité. Cette approche se fonde sur le processus moyens/fins. » (Ayadi, 2003 : 8, 13). Cette forme de théorie des parties-prenantes a été avancée tout d'abord par Jones (1995) et par la suite par Frooman (1999).

En fait, l'approche instrumentale cherche à voir s'il est bénéfique pour l'entreprise de prendre en compte les intérêts des parties-prenantes. En ce sens, il ressort de la littérature une certaine conviction voulant que la satisfaction des intérêts légitimes des parties-prenantes permette d'assurer les objectifs de performance économique et de survie de l'entreprise (Hosseini et Brenner, 1992 ; Donaldson et Preston, 1995). Or, les entreprises qui tendent vers cette orientation cherchent à mettre l'emphase sur les programmes et activités socialement responsables qui amélioreraient directement leur performance financière (Pirsch, Gupta et Grau, 2007 : 127).

De même, les politiques de l'entreprise concernant les cadres ont établi les bases des mécanismes appliqués. En ce sens, les normes et procédures administratives telles que le *Closure Standard* ont influencé les mesures qui ont été mises en place mais sans impliquer des adaptations ou des modifications possibles en cours de processus. Donc, cette flexibilité face à l'application de ces normes et cadres de travail est soumise à la volonté et à l'attitude de la gestion de l'entreprise envers ses parties-prenantes internes (par exemple, les employés). Les outils internationaux adoptés par Rio Tinto servent de base à l'établissement des normes internes. L'information quant à l'existence de ces outils internationaux tel que le GRI ne descend toutefois pas jusqu'aux employés qui, dans notre étude n'avaient

aucune idée de l'existence de ces outils de RSE adoptées par l'entreprise. La nouvelle norme ISO 26 000 reflète principalement des éléments qui sont dans les normes internationales du travail telles que dans les conventions 140, 142, 162, 175, 182, 195<sup>213</sup>. En fait, le problème n'est pas tant de trouver des outils volontaires de bonnes pratiques de gouvernance que leur réelle application sur le terrain. Ce dernier point relève surtout de la volonté managériale qui s'avère crucial dans l'application des normes de RSE (Dashwood, 2012) mais aussi des mesures législatives en termes d'obligation de mise en place de pratiques dites responsables.

Ensuite, par rapport aux facteurs institutionnels, la théorie des parties-prenantes vient confirmer nos résultats de recherche, en ce sens que, nous avons identifié l'image corporative et la légitimité de l'entreprise comme étant le *leitmotiv* par lequel le cadre d'actions de l'entreprise RTA est établi, c'est-à-dire, l'image corporative qui permet à l'entreprise d'établir sa légitimité et d'avoir accès aux ressources nécessaires dont l'hydroélectricité. Ce qui rejoint les recherches de Bronn et Vidaver-Cohen (2008) qui ont identifié l'image corporative et la reconnaissance d'un leadership moral (ce qui équivaut à la recherche et au besoin de légitimité). En parallèle à cela, s'est révélé un discours intense des divers représentants de la direction de l'usine sur les « valeurs d'« Alcan » pour le travail bien fait et dans le respect des individus. Nous retrouvons ici un fondement du kyosei discuté par Kaku (1997).

Au niveau des **facteurs exogènes**, dans le cas des caractéristiques de la communauté, les analyses ont fait ressortir la prise en compte par RTA de la situation géographique en tant que facteur d'influence principalement en ce qui a trait à la capacité des travailleurs de se retrouver un emploi. L'influence a lieu principalement sur la durée et les services offerts par le Comité de reclassement et

---

<sup>213</sup> Pour une définition des conventions, se référer au site Internet de l'Organisation internationale du travail: [www.ilo.org](http://www.ilo.org).

le soutien professionnel et financier offert à la communauté. Le montant d'argent remis à la communauté relève d'une entente en 2006 entre le Gouvernement du Québec et la compagnie. Ce facteur est encadré par une norme de Rio Tinto, c'est-à-dire d'un cadre d'actions à l'intérieur duquel, il est possible à la direction de l'entreprise d'agir afin d'adapter ces pratiques au contexte géographique et économique de la zone touchée.

Quant à l'intervention des parties-prenantes ou les pressions exercées par celles-ci, nous avons étudié les comportements des intervenants de la communauté, du syndicat et du milieu politique. L'intérêt des intervenants locaux tel que certaines personnes clés du CLD par rapport aux activités de l'entreprise et au désir de renouveler le tissu industriel et commercial local a permis l'établissement d'une relation d'affaires et une collaboration importante afin de s'assurer que des interventions et un plan d'action adapté à leur besoin soit implanté. Au moment des entrevues effectuées à l'automne 2010, les intervenants locaux ont, sans exception, parlé en termes fort élogieux de l'entreprise RTA, la qualifiant de citoyenne corporative responsable. L'accès constant et rapide à l'information nécessaire à la communauté et à la région afin de demeurer informé par rapport aux actions de RTA a été un élément central de cette satisfaction des intervenants locaux. Ce résultat vient appuyer la théorie des parties-prenantes qui à travers son étude des relations organisations-stakeholders (Ayadi, 2002 : 2), prend en compte un ensemble de facteurs dont, l'influence de certaines parties-prenantes sur les décisions stratégiques de l'organisation. Au centre de cette relation, se trouve un outil relationnel important : la gestion de l'information. L'information devient dès lors un moyen pour l'entreprise de gérer ses relations « afin d'éviter l'opposition des parties-prenantes » (Ayadi, 2003 : 7). Ceci-dit, il devient dès lors presque impossible de mettre en place des actions citoyennes d'opprobre, de dénonciation ou de revendications contre la fermeture. Nous pouvons mentionner que « l'implication des intervenants politiques et économiques locaux » de même que la « bonne relation/proximité d'affaires » entre les intervenants locaux et

l'entreprise ont été des éléments d'influence importants dans les mesures mises en place par RTA en regard des installations, des services professionnels et de la réhabilitation du site. Cette collaboration ou concertation entre les intervenants régionaux et la compagnie est un facteur central dans la RSE (Maon, Lindgreen et Swaen, 2009).

De plus, un acteur qui s'est révélé majeur au fur et à mesure de déroulement de cette recherche est l'acteur politique. Nous avons, au départ, sous estimé son importance et ce, de par le rôle important du syndicat et de la négociation collective anticipé *a priori*. Tout d'abord, le député de Beauharnois de l'époque, le péquiste Guy Leclair a demandé à plusieurs reprises en Chambre que le Ministre Raymond Bachand intervienne auprès de RTA afin de maintenir un centre de coulée, Mme Pauline Marois ainsi que M. Stéphane Bédard ont aussi soulevé les ardeurs en Chambre par la dénonciation des pertes d'emplois. Toutefois, ces facteurs ne semblent pas avoir influencé l'état des choses par rapport à l'usine. En fait, la découverte de l'existence de l'Entente de la Péribonka lors de nos entrevues a permis de mettre à jour un élément déterminant dans le déroulement de la suite des événements par rapport aux décisions prises face à l'usine de Beauharnois. Ces négociations et cette intervention politique du Gouvernement provincial en place ont joué un rôle central dans le déroulement des événements face à la fermeture de l'usine de Beauharnois. Ce rôle majeur de l'agent gouvernemental et des actions posées par l'entreprise dans le cadre de ces négociations vient mettre en relief, encore une fois, d'un point de vue théorique l'importance de l'approche de la théorie des parties-prenantes. En ce sens, Frooman (1999), met l'accent sur un attribut central dans la relation organisation-parties-prenantes : le pouvoir. Ce pouvoir se traduit en potentiel d'influence. Il permet de déterminer le résultat entre autre lors d'un conflit entre l'organisation et une partie-prenante. Il peut aussi être économique ou politique (Freeman et Reed, 1983). Carroll (1989) suggère que la concentration des ressources est le pilier de ce pouvoir. Un Gouvernement en tant que pourvoyeur des ressources tant

minérales que fluviales représente une partie-prenante incontournable pour une compagnie minière.

Ceci nous amène à regarder *a posteriori* la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer, 1972 ; Salancik, 1979). Cette théorie semble émerger d'elle-même suite à nos résultats empiriques. En fait, selon cette théorie, le degré de contrôle d'une partie-prenante sur les ressources nécessaires à une organisation sera déterminant dans la manière de cette organisation d'interagir avec cette partie-prenante. Dans la situation qui nous concerne, RTA dépend du Gouvernement en termes d'accès aux ressources minérales et fluviales (à des tarifs préférentiels). Cependant, la dépendance de RTA face au Gouvernement, en situation de négociation d'accès aux ressources et de fermetures d'usines, soulève un point déterminant sur le pouvoir que cette partie-prenante, c'est-à-dire le Gouvernement, exercera sur l'organisation en terme d'obligation de répondre à ses demandes (Pferrer, 1972). Si cette dépendance est forte, la firme doit répondre aux pressions éventuelles de cette partie-prenante au risque de ce voir refuser l'accès aux ressources convoitées (Pferrer, 1972) ou, du moins, aux critères qu'elle le souhaite. Il faut toutefois mentionner que l'inverse est aussi vrai car le Gouvernement se retrouve lui aussi, dans une moindre mesure, dans une situation de dépendance face à une multinationale qui fournit, entre autre, emplois et taxes. Cette interaction de dépendance semble avoir conduit à une situation de négociation gagnant-gagant entre RTA et le Gouvernement du Québec. D'un côté : des clauses de terminaison dans la convention collective, des exigences de protection des emplois, des montants d'argent aux communautés lors des fermetures, et de l'autre côté, des tarifs préférentiels d'électricités, des clauses de protection en cas de risques financiers pour l'entreprise. Ce qui viendrait confirmer la théorie instrumentale des parties-prenantes de Jones (1996) mais aussi de Frooman (1999).

Notre constat est que ce rapport de force a permis de mettre en place des mesures de licenciement collectif qui respectent, en partie du moins, les critères retenus pour une approche dite responsable. La présence syndicale, qui offre la force de travail à cette entreprise, a évidemment contribué à la mise en place de ces mesures par la négociation. La compagnie aurait-elle offert les mêmes avantages à des employés d'une usine non syndiquée ? Cela reste à démontrer.

### **5.1.3 Association du comportement d'une entreprise à un type théorique particulier de responsabilité sociale**

*Pouvons-nous associer le comportement de l'entreprise à un type théorique particulier de responsabilité sociale ?*

Afin de répondre à cette question, il fallait mesurer la RSE en regard de critères pré-identifiés soit ceux de Garrett et Klonoski. Ainsi, en mettant en lien les actions de l'entreprise avec ces critères que sont : la juste cause, l'équité procédurale et la minimisation des effets dommageables, nous avons identifié une approche tendancielle de RTA dans le cas spécifique des activités rattachées à la fermeture de l'usine de Beauharnois.

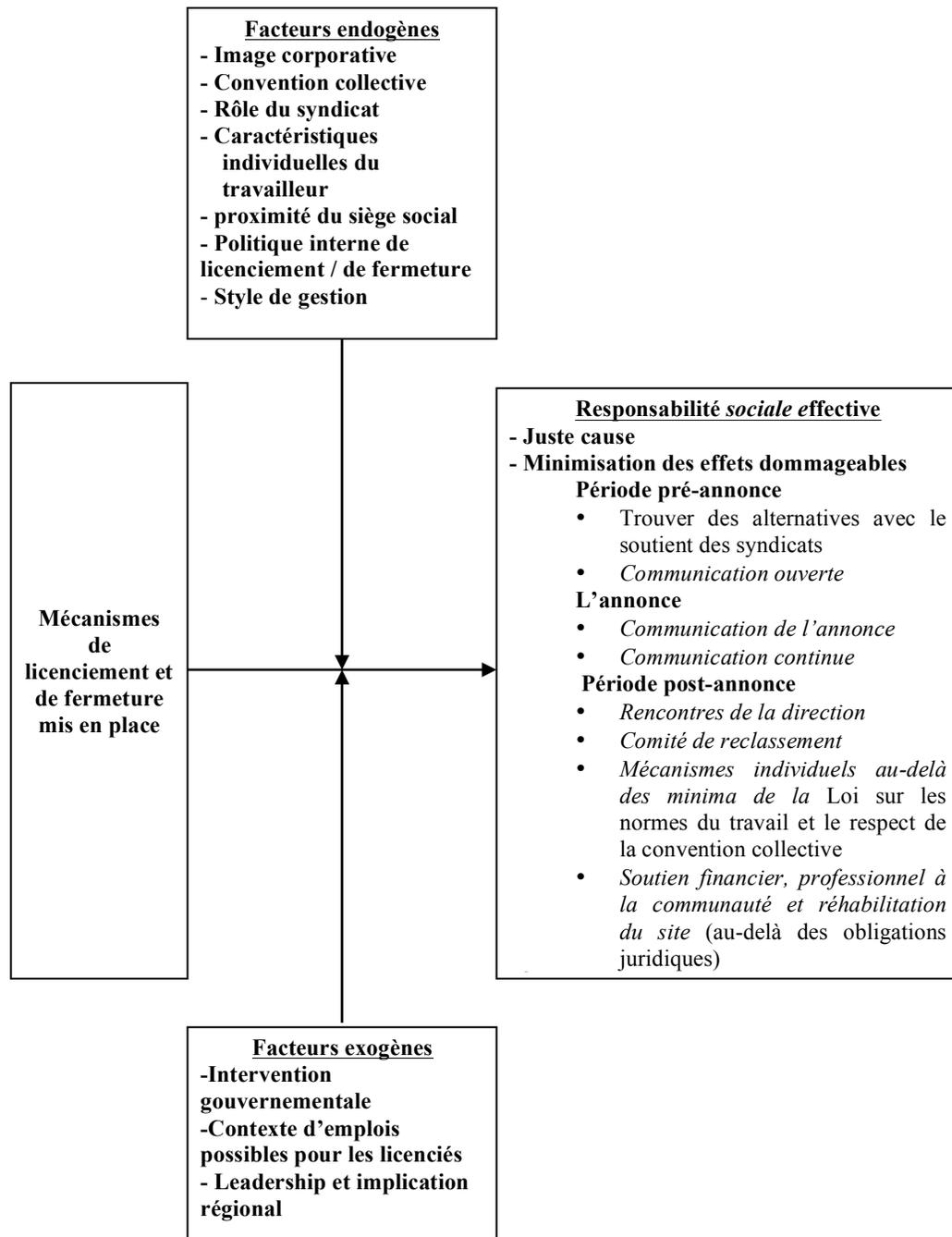
Nous n'avons aucune attente *a priori* par rapport aux résultats possibles à cette question. Une amalgame entre l'approche utilitariste et celle éthique ressort de nos analyses. L'approche intégrative témoigne donc de cette ambiguïté pratique face au théorique. Or, deux niveaux d'évaluation ont été identifiés soit le niveau corporatif et le niveau local quoique cette différenciation ne peut être fortement supportée par les résultats, une inversion des approches seraient tout aussi possible dans d'autres contextes. Pour celui qui nous concerne, nous avons pu identifier un fort désir de bien faire les choses et de considérer ce que les différentes parties-prenantes avaient à dire tout en fournissant autant que possible les mesures d'adaptation nécessaires afin de minimiser les effets négatifs du

licenciement sur les personnes touchées. Quant au niveau corporatif, nous avons pu identifier l'importance de répondre aux besoins des actionnaires et aux objectifs financiers, tout en prenant en compte la légitimité de l'entreprise face au politique. Ce politique qui s'avère d'ailleurs un agent négociateur important et fournisseur de ressources, ce qui reflète une approche utilitariste de la responsabilité sociale. Bref, nous pouvons conclure qu'au niveau local, les agents et responsable de l'usine ont opté, sur la base de valeurs personnelles, de bien faire les choses dans le respect des gens, autant que possible et, qu'au niveau des sièges sociaux de RTA et de Rio Tinto, l'avoir des actionnaires, l'image corporative et la gestion du politique deviennent des enjeux importants face à une responsabilité sociale qui permet, entre autre, un accès aux ressources en toute légitimité.

## **5.2 Propositions de recherche et modèle revisité**

Le modèle de recherche que nous avons présenté était exploratoire et incluait des éléments que nous avons identifiés *a priori*. *A posteriori* nous pouvons dès lors présenter un modèle de recherche (voir figure 11) qui prend en compte des éléments de la littérature sur la responsabilité sociale mais aussi certains des éléments qui sont ressortis suite à nos résultats de recherche. Il pourra certes être testé dans le cadre d'une recherche future.

Figure 10 : Le modèle de recherche revisité



Suite à nos résultats, l'image corporative est aussi un élément qui semble un *leitmotiv* d'une multinationale. Ce besoin de protection de l'image corporative viendra possiblement influencer, elle aussi sur la responsabilité sociale effective d'une multinationale en tant que facteur endogène de même que la convention collective, le rôle du syndicat, certaines caractéristiques individuelles du travailleur dont la santé, ou encore la proximité du siège social, les politiques internes de licenciement et de fermeture et le style de gestion. Quant aux facteurs exogènes, nous croyons que l'importance du rôle du gouvernement auprès de la multinationale est telle que cette variable doit être clairement identifiée dans les facteurs exogènes d'influence. En effet, elle influence que se soit positivement ou négativement non seulement la manière dont l'entreprise agit stratégiquement mais aussi elle influence la responsabilité sociale effective et ce, par différentes mesures dont, par exemple, l'entente secrète intervenue entre RTA et le gouvernement du Québec afin de permettre des fermetures prématurées. Le contexte régional d'emplois possibles pour les licenciés ainsi que le leadership et l'implication active ou passive des acteurs économiques et politiques régionaux ont aussi une influence certaine sur le processus et les mécanismes mis en place. La variable dépendante, la responsabilité sociale effective, se traduirait dans cette recherche par les trois critères de Garrett et Klonoski dont la minimisation des effets dommageables pourrait se refléter à travers les trois étapes que nous avons relevées dans notre étude de cas.

Nous pouvons aussi décliner les propositions suivantes qui pourront, tout comme notre modèle, être vérifiées dans des recherches antérieures :

- La responsabilité sociale de l'entreprise peut être mesurée et évaluée dans le cas d'un licenciement collectif pour fermeture d'usine par l'intermédiaire de critères tels que la juste cause, la minimisation des effets négatifs et l'équité procédurale proposée par Garrett et Klonoski.

- La perception des travailleurs en regard de l'action responsable de l'entreprise est déterminée par : la manière dont l'annonce est faite, l'accès rapide à l'information, la collaboration et l'accessibilité des intervenants de l'entreprise, la qualité des mécanismes mis en place par l'entreprise pour les travailleurs.
- L'analyse de la RSE d'une multinationale se fait à deux niveaux : local et corporatif, c'est-à-dire au niveau de l'usine et de la maison-mère ou du siège social et aura tendance à refléter une disparité d'approche.
- Les clauses négociées de terminaison collective d'emploi dans la convention collective ont un impact significatif sur la manière dont l'entreprise va procéder pour licencier collectivement les travailleurs.
- La situation économique et géographique de la communauté contribue à la mise en place ou non par l'entreprise de mécanismes spécifiques et adaptés.
- Le style de gestion de la direction de l'usine d'une multinationale a une influence majeure sur la façon dont les mécanismes sont mis en place.
- La proximité physique ou sociale du siège social au niveau local ou provincial influence certains mécanismes, y compris la manière de communiquer la nouvelle.
- Les normes internationales auxquelles adhèrent une multinationale n'ont que peu d'influence au niveau local dans le choix des mécanismes et la façon dont ceux-ci sont implantés localement.

Ces propositions de recherche relèvent des résultats que nous avons obtenus ainsi que des questionnements soulevés au cours de l'analyse. Le prochain chapitre présente la conclusion de cette thèse. Nous reviendrons sur la question générale de notre recherche ainsi que sur certains points importants de la discussion.

## Chapitre 6 : Conclusion

La question des licenciements collectifs et des fermetures d'usines soulève les débats tant syndicaux que politiques depuis plusieurs décennies. La population dans son ensemble est touchée par ces pertes d'emplois qui créent des cohortes de sans emplois. Les communautés locales ne sont pas en reste particulièrement lorsqu'elles se trouvent dans des zones qualifiées de mono-industrielles. Cette thèse a voulu, tout d'abord, mettre en contexte les conséquences de ces fermetures et pertes d'emplois sur les travailleurs et leur communauté. Conséquences parfois dramatiques (voir Bergeron, 2012). Partant de ce constat, nous avons voulu apporter à ce débat une approche différente, soit celle de la responsabilité sociale des entreprises en contexte de licenciement collectif pour fermeture d'usine.

### 6.1 Retour sur la question principale de recherche

Notre question principale de recherche est la suivante :

*Quels sont les déterminants d'une approche socialement responsable de licenciement collectif ?*

À travers les critères de Garrett et Klonoski (1986) de la juste cause, de la minimisation des effets dommageables et de la justice procédurale, notre recherche a démontré qu'il était possible d'utiliser certains critères afin de déterminer de la responsabilité sociale d'une entreprise d'un point de vue empirique dans un contexte de licenciement collectif pour fermeture d'usine. De plus, il a été possible de catégoriser l'approche de cette entreprise sous une taxonomie théorique de la responsabilité sociale. La frontière parfois difficile à établir entre l'une ou l'autre des approches a tout de même pu faire ressortir une

approche intégrative à deux niveaux : local et corporatif, intégrant une perspective éthique due aux personnes aux valeurs et caractéristiques mêmes de la majorité des individus devant mettre en place les mécanismes et une perspective instrumentale, c'est-à-dire lorsqu'une multinationale estime devoir rendre des comptes à ses actionnaires, au-delà des obligations responsables qui permettent d'établir une légitimité nécessaire.

Les critères d'influence répertoriés ont surtout ciblé le rôle majeur du syndicat lors de la négociation de la convention collective mais aussi une ouverture de l'entreprise d'intégrer des mécanismes de terminaison dans ces conventions collectives pour les usines qui devaient fermer leurs portes dans les années suivantes. Ensuite, l'acteur politique est aussi ressorti comme étant un acteur important dans la mise en place de certains mécanismes responsables tels les exigences de protection des emplois et un montant d'argent de soutien au développement local et régional. Le discours politique du gouvernement libéral en place entre 2006 et 2009, afin de refléter la période importante qui entoure notre étude de cas, tendait à soutenir l'industrie au détriment des travailleurs. Il faudra dès lors juger des conséquences possibles de ce genre de situation sur les enjeux syndicaux comme les fermetures d'usine et les pertes d'emplois, dont celles reliées à la sous-traitance. Cette question peut aussi s'avérer une question de recherche future intéressante.

De plus, les résultats de cette recherche peuvent représenter un intérêt certain pour l'acteur patronal. Le cas de la fermeture de l'usine de RTA à Beauharnois montre qu'il est possible de mettre en place des mécanismes responsables de licenciement collectif et de soutenir une population locale dans son développement industriel suite à une fermeture. Certains principes de base de responsabilité existent, la littérature le démontre. Nous avons présenté un modèle de base qui inclut des éléments pouvant créer une perception positive auprès des parties-prenantes touchées et permettre à l'entreprise de protéger son image corporative et sa

légitimité. Chacun de ces principes possède sa propre importance, ils doivent être pris de manière complémentaire. Les services de gestion des ressources humaines peuvent contribuer à mettre en place des pratiques responsables de licenciement, par exemple en favorisant tout d'abord l'employabilité.

Afin de soutenir la mise en place de mécanismes adéquats, l'acteur politique pourra certainement contribuer en favorisant des politiques qui protègent adéquatement les travailleurs face aux enjeux des mises à pied et des fermetures d'usines. Les politiques et la législation actuelle possèdent leurs faiblesses, comme l'a démontré Bergeron (2012), entre autre en ce qui a trait aux travailleurs âgés. Nous avons relevé dans cette thèse que les travailleurs d'environ 51 à 53 ans se retrouvent en situation difficile professionnellement et quant aux choix financier à faire. De plus, il revient à l'acteur politique de créer un cadre législatif qui contient des mécanismes de renforcement et d'imputabilité ainsi que des conséquences en cas de non conformité.

Nous terminons avec l'acteur syndical, acteur central en relations industrielles. Cette thèse a permis de soulever l'importance pour les syndicats lorsque vient le temps de renégocier une convention collective de chercher encore davantage l'inclusion de clauses relatives à la protection des emplois, aux indemnités de cessation d'emploi pour raison de licenciement/de fermeture et de clauses relatives aux préavis de licenciement collectif. Cela permettrait de maximiser la protection des travailleurs lorsque l'entreprise décide de fermer ses portes. Si tel n'est pas déjà le cas dans la convention collective, ces clauses pourraient comprendre minimalement, par exemple :

- un préavis d'une durée plus longue que ce que prévoit actuellement la Loi en cas de fermeture afin de permettre aux travailleurs d'avoir le temps de réfléchir aux options possibles mais aussi de faire le deuil de cet emploi et de ce réseau professionnel et de relations d'amitiés ;

- les conditions de transfert dans les autres usines de l'entreprise incluant les montants pour frais de transfert et de déménagement et autres règles relatives aux restrictions du transfert, entre autre pour raison de santé ;
- l'adoption de clauses relatives au régime de retraite, aux rentes à verser et possibilité de rente différée ;
- une procédure préalable de consultation et de négociation des travailleurs et de leur représentant ; et
- des précisions par rapport à la sous-traitance tant pour la limiter que pour protéger les travailleurs licenciés pour cette raison.

Il est clair que plusieurs conventions collectives contiennent déjà certaines de ces clauses, la chercheuse met tout simplement l'emphase sur ce qu'il serait avantageux pour les travailleurs d'avoir dans leur convention collective si tel n'est pas déjà le cas.

## 6.2 Limites et pistes de recherche futures

Cette thèse comporte sans aucun doute certaines limites. Nous présentons ces limites en mettant en parallèle les pistes de recherche futures.

Suite aux résultats de cette recherche et dans la continuité de ces résultats, nous avons identifié quelques limites à notre recherche et identifié les pistes de recherche futures qui permettraient en ce sens de développer certains points précis par rapport aux fermetures d'entreprise et la responsabilité sociale.

Entre autre chose, la méthodologie que nous avons utilisée ne comprend qu'une seule étude de cas. Cette restriction imposée de part le manque de ressources et la nature exploratoire de l'étude, soulève une difficulté de généralisation des résultats. L'utilisation d'une triangulation permet toutefois de soutenir adéquatement les résultats. Toujours du point de vue de l'échantillon restreint

étudié, le nombre limité d'employés ayant pu être interviewés soulève ici aussi une limite importante à considérer. Encore là, la triangulation des outils de recherche vient soutenir adéquatement nos résultats. Une recherche future utiliserait une plus grande population de travailleurs ainsi que plusieurs études de cas.

De plus, nous avons principalement utilisé un échantillon de travailleurs syndiqués, couverts par une convention collective négociée. Ceci soulève un questionnement par rapport à la façon de procéder de l'entreprise en contexte non syndiqué. Pourrions-nous établir les mêmes observations en contexte non syndiqué ? Une approche comparative pourrait soulever les convergences et divergences par rapport aux cadres, aux travailleurs non-syndiqués et ceux syndiqués. La méthodologie comparative permettrait de comparer les points de convergences et de divergences entre les mécanismes mis en place dans une filiale syndiquée d'une multinationale et une filiale non syndiquée dans une même zone géographique. Nous pourrions poser la question à savoir si la multinationale répond ou non de façon semblable dans l'une et l'autre des entreprises. Et qu'en est-il de deux filiales situées dans des zones géographiques différentes (en tenant compte des disparités de normes du travail et conditions salariales ? Voilà des questions qui pourraient être posé dans de futures recherches.

Finalement, d'un point de vue théorique, les critères utilisés comme indicateurs de chacun des quatre groupes de responsabilité sociale relèvent de la subjectivité de la chercheuse, appuyée toutefois sur des caractéristiques identifiées dans la littérature. La frontière entre chacune des quatre approches n'a pas été facile à établir. Étant donné la nature exploratoire de cette recherche face à un point d'analyse qui ne comporte que peu de recherches empiriques, cette section de la thèse a toutefois été confirmée et appuyée par les résultats de la « mesure de la responsabilité sociale ». Nous pourrions approfondir la réflexion théorique en précisant la relation entre les critères identifiés dans cette thèse et les quatre groupes théoriques de la responsabilité sociale identifiés dans la taxonomie de

Garriga et Melé (2004). Nous devrions toutefois y intégrer les approches théoriques à la mode ces dernières années telle que l'institutionnalisme de la théorie des organisations et ce, afin d'assurer un contenu à jour et d'ouvrir à d'autres pistes d'analyse du phénomène des licenciements collectifs et des fermetures d'usines faites de manière responsable.

Ceci-dit, nous présentons d'autres pistes de recherches possibles qui permettraient aux chercheurs en relations industrielles d'approfondir la compréhension du phénomène des licenciements collectifs.

### **6.3 Autres pistes de recherche futures**

Le conflit de travail à l'usine de Rio Tinto Alcan au Saguenay en 2012 soulève-t-il une approche différente de gestion des conflits dans le cas d'une entreprise dont les liens de proximité avec la communauté se sont transformés suite à un achat par une compagnie étrangère ? Ce lien de proximité institutionnelle discontinué par une vente ou une fusion ainsi que les perceptions des acteurs sur ce changement sont des sujets fort importants dans un monde en constante mutation.

Les chercheurs pourraient aussi s'attarder sur la manière d'analyser et de comprendre l'utilisation de plus en plus fréquente de la sous-traitance et d'employés d'agence par RTA par rapport à une approche instrumentale de la théorie des parties-prenantes de Jones (1999). Quel est le discours politique face à cette situation et quel lien en fait-il avec les enjeux syndicaux ? Voilà une autre question qui pourrait faire l'objet d'une étude à part entière.

De plus, de quelle façon pourrait-on appliquer une approche longitudinale, pour observer l'évolution des attitudes et de la productivité des travailleurs au cours d'un avis de licenciement de plusieurs mois ? Quelles seraient les perceptions au cours des premiers jours, à mi-temps et à la fin de l'avis ? Quels sont les conséquences d'une longue période d'avis de licenciement collectif sur l'attitude

des travailleurs ? Que l'on soit en gestion des ressources humaines ou en relations de travail ou même en psychologie industrielle, cette question comporte un intérêt certain et un large potentiel de sujets de recherche.

Finalement, d'un point de vue pratique et théorique, nous pourrions analyser les perceptions des syndicats en regard de leur rôle et leur responsabilité dans le cadre de leur négociation collective face aux enjeux possible d'une fermeture mais aussi identifier les enjeux et vérifier les convergences et les divergences par rapport à la perspective patronale de cette responsabilité. Ceci est un autre sujet, découlant des résultats de cette thèse, qui ne manque pas d'intérêts pour ce vaste domaine que sont les relations industrielles.

*« Traiter les gens avec respect amènera une large adhésion et améliorera le commerce. » \_ Tao Zhu Gong, 500 av. JC, Conseiller de l'Empereur de Yue, 2<sup>ième</sup> principe des affaires.*

## Bibliographie

- ACKERMAN, R.E. (1973). How Companies respond to social demands. *Havard Business Review*, Vol. 51 (4), 88-98.
- ADDA, J. (1996). *La mondialisation de l'économie*. Paris : La Découverte.
- AGUILERA, R., RUPP, D., WILLIAMS, C. and GANAPATHI, J. (2007). Putting the s back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 32, 836–63.
- ALCAN, Direction des communications, Sécal. 1998. Guide de presse. Édition 1998. Alcan au Saguenay—Lac-Saint-Jean. Jonquière : Alcan.
- ALCAN ALUMINIUM LIMITÉE. 1990. Protection du territoire agricole. Projet d'acquisition d'un site pour une usine d'électrolyse d'alumine à Alma Saguenay–Lac-Saint-Jean.
- ALCAN ALUMINIUM LIMITÉE. 1997. Réponses aux questions et commentaires. Remis à la Direction de générale du Développement durable. Direction de l'évaluation environnementale des projets industriels et en milieu hydrique. Dossier 3211-14-08.
- ALLARD-POESI F. & MARECHAL C. (2003). Construction de l'objet de recherche, dans THIETART R-A. *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

- ALTMAN, B.W. & VIDAVER-COHEN, D. (2000). Corporate Citizenship in the Millenium: Foundation for Architecture of Excellence. *Business and Society*, Vol. 105 (1), 145-169.
- ALTMAN, B.W. (1998). Corporate Community Relations in the 1990s: A Study in Transformation. *Business and Society*, Vol. 37(2), 221-228.
- « L'ancienne usine TEMLAM redémarre » (2010). *Radio-canada.ca*, 29 novembre. Tiré de :  
<http://www.radio-canada.ca/regions/abitiabi/2010/11/29/002-ville-marie-lvl-templam.shtml>
- AMNESTIE INTERNATIONALE. (1998). *Principes relatifs aux droits humains à l'intention des entreprises*. Londres : Amnesty International (AI).  
<http://www.amnesty.org> (consulté le 16 avril 2009).
- ANNAN, K. (1999). *The Global Compact*. Discours prononcé par le Secrétaire-général des NU au forum de Davos le 31 janvier.  
<http://www.un.org/partners/business> (consulté le 15 mars 2008).
- *Anonymous*, (2002). European white paper steers clear of regulation. *Management Services*, Vol. 46 (11), 7.
- ANSOFF, I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, Vol. 18 (2), 21-33.
- APPELBAUM S. H, E. PATTON & B. SHAPIRO (2003). The early retirement incentive program: a downsizing strategy. *Journal European Industrial Training*, 27(1), 22-35.

- ARGANDOÑA, A., (1998). The Stakeholder Thoery and the Common Good. *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, 1093-1102.
- ARTHURS, H.W. (2006). *Équité au travail –Des normes du travail fédérales pour le XXIe siècle*, Examen des normes du travail fédérales. Gatineau : Ressources humaines et développement des compétences Canada.
- ASSOCIATED PRESS (2002). « Scandale Enron - Trois banquiers britanniques accusés de fraude. Les hommes auraient travaillé récemment pour la Banque Royale », *Le Devoir*, 29 juin. Tiré de : <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/4501/scandale-enron-trois-banquiers-britanniques-accuses-de-fraude>.
- ATTARÇA, M. & JACQUOT, T. (2005). *La représentation de la responsabilité Sociale des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales*. Document présentée lors de la XIV<sup>ième</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Pays de la Loire, Angers.
- AUER, P. & SPECKESSER, S. (1998). Labour markets and organisational change: future working structures for an ageing work force. *Journal of Management and Governance*, Vol. 1, 177–206.
- AUER, P. (2006) L'internationalisation de l'emploi : un défi pour une mondialisation juste?, *Revue internationale du travail*, Vol. 145 (1-2).
- AUER, P., BESSE, G. & MÉDA, D. (2006). *Délocalisations et internationalisation de l'emploi, un défi pour une mondialisation juste?*, Minutes du Colloque France/BIT en 2005. Édité par Peter Auer, Geneviève Besse et Dominique Méda, Institut international du travail, Bureau international du Travail, Genève.

- AVISHAI, B. (1994). What is Business's Social Compact. *Harvard Business Review*, Vol. 1-2, 38-48.
- AYADI S. D. (2003). « La théorie des parties-prenantes : théorie empirique ou théorie normative? ». Manuscrit auteur, publié dans « Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion », Belgique, 18 pages.
- BACON, N., BLYTON, P. & MORRIS, J. (1996). Among the ashes: Trade union strategies in the UK and German steel industries. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 34 (1), 25-50.
- BAIROCH, P. (1997). *Victoire et déboires : Histoire économique et sociale du monde du XVIe siècle à nos jours*, 3 tomes. Paris : Gallimard.
- BALLEST, J. & BRY, F. de, (2001). *L'entreprise et l'éthique*, Éditions du Seuil, Paris.
- BANKS, G. (2002). Mining and the Environment in Melanesia: Contemporary Debates Reviewed, *The Contemporary Pacific*, Vo.14, No 1, Printemps, 39-67.
- BANISTER, J. (2005). Manufacturing employment in China. *Monthly Labor Review*, Vol. 128, no 7, juillet, p.11 à 29.
- BANQUE MONDIALE. (2000). *Rapport sur le développement dans le monde, 2000/2001*. Washington : Banque mondiale.
- BARRIE, J.A. & PACE, R.W. (1999). Learning and Performance : Just the End of the Beginning – A Rejoinder to Kuchinke. *Human Resource Development Quarterly*, Automne, Vol. 10 (3), 293-296.

- BARTOLI, H. (1996). *L'économie, service de la vie. Crise du capitalisme. Une politique de civilisation*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- BAUMOL, W.J. (1990). Entrepreneurship : Productive, Unproductive and Destructive. *Journal of Political Economy*, Vol. 98 (5), 893-921.
- BEAN, R. (1994). Industrial Relations in Multinational Enterprises, dans *Comparative Industrial relations: An Introduction to cross-national perspectives*, second Edition, London, Routledge, 187-212.
- BEAUD, M., & DOSTALER, G. (1988). *Investissement, emploi et échanges internationaux*, textes présentés dans le cadre du projet de coopération France-Québec, *Mutations industrielles, déstructuration-restructuration de l'emploi et stratégies économiques*. Association canadienne-française pour l'avancement des sciences. Montréal : ACFAS.
- BEAULIEU, E. (2000). The Canada-U.S. Free Trade Agreement and Labour Market Adjustment in Canada. *Revue canadienne d'Économique*, Vol. 33, no 2, mai, p. 540 à 563.
- BECK, U. (1992). *The risk Society: Toward a New Modernity*. London : Sage.
- BEDOK, D.B.L. & M. TESSIER (2002). *Les conditions du licenciement collectif pour motif économique : comparaison entre sept pays d'Europe*. sous la direction de Yves Chassard, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, mai.
- BÉLANGER, J. & G. TRUDEAU (2007). Le cadre réglementaire en matière d'emploi. L'industrie manufacturière québécoise en contexte d'intégration

économique. *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 62, no. 3, p. 433-465.

- BERGERON, P. (2012). *Les licenciements collectifs au Québec : Portée et efficacité de la règle de droit*, Thèse de doctorat, Faculté de droit de l'Université de Montréal.
- BERNARD, A. & D. GALARNEAU (2010). Les mises à pied au Canada. *L'emploi et le revenu en perspective*, Vol. 11, n° 5, mai, produit n° 75-001-X au catalogue de Statistique Canada, p. 5 à 18, (site consulté le 24 juin 2010).
- BÉRUBÉ, G. (2006). « Quebecor Média ferme Telexperts », *Le Devoir*, 10 mars. Tiré de : <http://www.ledevoir.ca/economie/actualites-economiques/104043/quebecor-media-ferme-telexperts>
- BESCHORNER, T. & M. MULLER (2007). Social Standards: Towards and Active Ethical Involvement of Businesses in Developing Countries. *Journal of Business Ethics*, Vol. 73, 11-20.
- BIBES, G. & R. MOURIAUX (dirs., 1990). *Les syndicats européens à l'épreuve*. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- BIGELOW, B.L.F. & MAHON, J.F. (1993). Atypology of issue evolution. *Business & Society*, Vol. 32, 18-29.
- BLANCHET, M.-S. (2000). *La restructuration de l'industrie canadienne de la plasturgie dans le contexte de l'ALENA*. Montréal : École des hautes études commerciales, 2000.

- BOIDIN B., N. POSTEL & S. ROUSSEAU (2009). *La responsabilité sociale des entreprises : Une perspective institutionnaliste*. Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, 199 pages.
- BOIRAL, O. (2003). Certifier la bonne conduite des entreprises : enjeux et perspectives d'avenir. *Revue Internationale du Travail*, Vol. 142 (2003), no 3, 345-366.
- BOLLAERT, B. & A. LACROIX (2004). « Jérôme Bindé et Axel Kahn : vers un monde sans éthique? », *Le Figaro*, 26 avril.
- BOLTANSKI, L. & È. CHIAPELLO. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- BONI, G. (2006, 2007). *Corporate Restructuring and Employment Protection : Towards a New Territorial Social Dialogue?*, European University Institute, Max Weber Programme, Italie. EUI Working Paper MWP No. 2007/09.
- BORENFREUND, G., SOURIAC, M.-A. & DUPEYROUX, J.-J. (2003). Les rapports de la loi et de la convention collective : une mise en perspective. *Droit social*, Vol. 1, 72-86.
- BOUDIN, A., LEMELIN, L. & LÉPINE, J.-F. (1992). *Un emploi à vie c'est fini* [enregistrement vidéo] / production, Société Radio-Canada, Montréal.
- BOUDON, R. & al. (1989). *Dictionnaire de la sociologie*. Paris : Larousse.
- BOUTIN, G. (1997). *L'entretien de recherche qualitative*, Presses de l'université du Québec, 184 pages.

- BOWEN, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman* (Harper & Row, New York), 276 pages.
- BOWIE, N.E. & DUSKA, R.F. (1990). *Business Ethics*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall. 78 pages.
- BOWIE, N.E. (1991). New directions in corporate social responsibility. *Business Horizons*, 34 (juillet- août), 56-65.
- BOWIE, N.E. (1998). A kantian Theory of Capitalism. *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series, Special Issue, No. 1, 37-60.
- BRAMMER, S., G. JACKSON & D. MATTEN (2012). Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, Vol. 10, 3–28.
- BREDGAARD, T. (2004). Corporate social responsibility between public policy and enterprise policy. *European Review of Labour and Research*, Vol. 10 (3), 372-392.
- BRODY, B. (1984). Des fermetures d'usines : Progrès?... Fléau?... Ou?..., *Cahiers de recherche éthique*, No 10, Éditions Fides, Montréal, 199-214.
- BROMAN, C. L., HAMILTON, V. L., & HOFFMAN, W. S. (1990). Unemployment and Its effects on families: Evidence from a plant closing study. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 18(5), 643-659.

- BRONN, P. & VIDAVER-COHEN, D. (2008). Corporate Motives for Social Initiatives: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom line?, *Journal of Business Ethics*, Vol.87, 91-109.
- BRUGGEMAN, F. (2005). Plans sociaux : l'impossible accompagnement social des licenciements économiques?, *Revue de l'IREs*, No 47, 2005/1, 215-231.
- BRUGVIN, T. (2002). *L'action des codes de conduites et des labels sociaux sur la régulation du travail dans les Pays en développement*, dans « les enjeux du développement durable et les stratégies des acteurs : la place des entreprises », (ouvrage collectif) sous la direction de Kamala Marius Gnanou, Paris Unesco/ Karthala.
- BRUMMER, J.J. (1991). *Corporate Responsibility and Legitimacy. An Interdisciplinary Analysis*. New York, London: Greenwood Press, 323 pages.
- BRUNHES, B. & DUPEYROUX, J.-J. (2003). Le droit du licenciement collectif : les humeurs d'un praticien. *Droit social*, (1), 40-43.
- BUCHHOLZ, R. (1989). *Fundamental Concepts and Problems in Business Ethics*. Englewood Cliffs, USA, Prentice-Hall.
- BUREAU D'AUDIENCES PUBLIQUES SUR L'ENVIRONNEMENT (BAPE). 1997. *Projet de construction d'une usine d'électrolyse à Alma, par Alcan Aluminium ltée*. Rapport d'enquête et d'audience publique No 120. Québec, 181 pages.

- BUREAU D'AUDIENCES PUBLIQUES SUR L'ENVIRONNEMENT (BAPE). 1997b. Transcription des audiences publiques. Séance de la soirée du 8 juillet.
- BUREAU D'AUDIENCES PUBLIQUES SUR L'ENVIRONNEMENT (BAPE). 1997c. Transcription des audiences publiques. Séance de la soirée du 11 juin. 115 pages.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL. (1996). *Forum des entreprises*. Genève.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL. (1998). *Tour d'horizon des faits nouveaux dans le monde et des activités du Bureau concernant les codes de conduite, le label social et d'autres initiatives émanant du secteur privé en rapport avec des questions sociales*. Genève : Bureau international du travail (BIT). GB.273/WP/SLD/1, novembre.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL. (1999a). *Forum des entreprises*. Genève.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL. (1999b). *A New Spirit of Enterprise : Articles and Cases*. Genève.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL. (2001). *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale*. Genève.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL. (2004). *Une mondialisation juste : créer des opportunités pour tous*, Commission mondiale sur la

dimension sociale de la mondialisation, Organisation Internationale du Travail (OIT), Suisse : Genève, 188 pages.

- BÜRGENMEIER, B. (1999). Globalization Versus Sustainable Development : A Question of the Common Good. *International Journal of Sustainable development*, Vol. 2(4), 449-457.
- BURKE, R. J., & GREENGLASS, E. (1999). Work-Family conflict, spouse support and nursing staff well-being during organizational restructuring. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 4(4), 327-336.
- BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY (BSR) & PRICEWATERHOUSECOOPERS (Danemark). (2004). *Public sector support for the implementation of corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: conclusions from practical experience*, Décembre.
- BUSINESS IN THE COMMUNITY. (2000). *Principles of Corporate Community Investment*. Business in the Community (BITC).
- CAMPBELL, J. L. (2007). WhyWould Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, Vol. 32(2), 946–967.
- CAMPEAU, L., MOREAULT, F., PRÉMONT, K. & BOISVERT, Y. (2003). *Les jeux de transfert de régulation : l'éthique des affaires et la déréglementation*, sous la direction d'Yves Boisvert et Francis Moreault. Québec : Presses de l'Université Laval.
- CAMERON K. S. & G. HUBER (1997). Techniques for Maintaining Organizations Effective, dans D. Druckam, J. Singer et H. Van Cott (eds),

*Enhancing Organizational Performance* (National Academy Press, Washington, DC.).

- CAMERON, K. S., FREEMAN, S. R. & MISHRA, A.K. (1993). Downsizing and Redesigning Organizations, dans HUBER, G.P. et GLICK, W.H., *Organizational Change and Redesign, Ideas and Insights for Improving Performance*, New York/Oxford University Press.
- CARR, P. (2003). Revisiting the Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism: Understanding the Relationship between Ethics and Enterprise. *Journal of Business Ethics Dordrecht*, septembre, Vol. 47 (1), 7-16.
- CASTEL, R. ( )
- COMPA, L. (2009). Corporate Social Responsibility and Workers' Rights. *Comparative Labour Law & policy Journal*, Vol. 30 (1), 1-10.
- CANNON, T. (1992). *Corporate Responsibility*. London : Financial Times/Pitman.
- CAPPELLI, P. (1999). *The New Deal at Work*. Harvard Business School Press: Boston.
- CAPRON, M. & QUAIREL-LANOIZELÉE, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies*, Éditions Découverte, Paris.
- CAPRON, M. (2004). Forum plurilatéral européen sur la RSE : La raison d'une déconvenue. <http://www.lux-ias.lu/PDF/Capron.pdf> (consulté le 3 mars 2006).

- CAPRON, M. (2006). « Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique », Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, UQAM.
- CARABELLI U. & TRONTI, L. (1999). Structural change, redundancy management and flexibility, dans *Labour édition spéciale, Managing Labour redundancies in Europe : Instruments and Prospects*, Vol. 13 (1), Mars, 3-39.
- CARBERY, R. & GARAVAN, T.N. (2005). Organisational Restructuring and Downsizing: Issues Related to Learning, Training and Employability of Survivors. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, No. 6, 488-522.
- CARCELLO, J. V. (2009). Governance and the Common Good. *Journal of Business Ethics*, Vol. 89, 11-18.
- CARROLL A.B. (1979). A three-Dimensional Conceptual model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 4(4), 497-505.
- CARROLL A.B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of Definitional Construct. *Business and Society*, Vol. 38(3), 268-295.
- CASSEL, D. (2001). Human Rights Business Responsibilities in the Global Marketplace. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 11(2), 261-274.
- CASTEL, R. (1998). Centralité du travail et cohésion sociale, dans Kergoat et al. (dir.), *Le monde du travail*, La Découverte, Paris, 1998, p. 50-60.

- CHAMPION E. et C. GENDRON (2003). *Chantier Responsabilité Sociale Corporative, document synthèse en appui à la réflexion du Chantier RSE, (version abrégée)*, Chaire Économie et Humanisme, Université du Québec à Montréal (UQÀM), Septembre.
- CHAMPLIN, D. P. & KNOEDLER, J.T. (1999). Restructuring by design: Government's complicity in corporate restructuring. *Journal of Economic Issues Lincoln*, Mars, vol. 33(1), p. 41-57.
- CHARREAUX, G. (1999). La théorie positive de l'agence : lecture et relectures, dans *De Nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXe siècle*, Koenig G. (coord.), *Economica*, p. 61-141.
- CHAUVEAU, A. & ROSÉ, J.J. (2003). *L'entreprise responsable : développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, éthique*. Paris : Éditions d'Organisation.
- CHENEY, G., ROPER, J. & MAY, S. (2007). *The Debate over Corporate Social Responsibility*. New-York : Oxford University Press, 4-44.
- CHRISTIE, I.M., ENGLAND, G., & COTTER, B. (1993). *Employment law in Canada*. With G.J. England and W.B. Cotter, 2<sup>nd</sup> ed. Toronto: Butterworths.
- CNN.COM/WORLD BUSINESS (2008). « Mining Giant Rio Tinto to cut 14,000 Staff », 10 décembre. Tiré de : <http://edition.cnn.com/2008/BUSINESS/12/10/rio.tinto/index.html>
- COBB, R.W. & ELDER, C.D. (1972). *Participating in American politics: The dynamics of agenda building*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

- COHEN-CHARAS, Y., & SPECTOR P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 86 : 278-321.
- COIQUAUD, U. (2008). Le droit du travail québécois et les restructurations d'entreprise : un encadrement et un contrôle juridiques anorexiques?, *Management international*, Vol.12, p.51-57.
- COLMAN, R. (2005). Corporate social responsibility / Where do we really stand?, *CMA Management*, Hamilton: Fe, Vol. 78(9), p. 28.
- COLLIOT-THÉLÈNE, C. (1990). *Max Weber et l'histoire*. Paris : Presse Universitaires de France.
- COLLIOT-THÉLÈNE, C. (2001). *Études wébériennes : rationalités, histoires, droits*. Paris : Presses Universitaires de France.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2011). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*, Bruxelles, 25.10.2011, COMM(2011) 681 final.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2005). *Aider les gens à faire face au changement : la Commission propose plus de 11 milliards d'euros pour aider les travailleurs de l'UE et les régions affectées par les restructurations*, par la Direction générale de l'emploi, des affaires sociales & de l'égalité des chances, Communauté européenne, Communiqué de presse IP/05/388.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2004a). *European Multistakeholder Forum on CSR, Final results & recommendations*, Commission européenne, 29 June.

[http://circa.europa.eu/irc/empl/csr\\_eu\\_multi\\_stakeholder\\_forum/info/data/en/csr%20forum%20final%20report.pdf](http://circa.europa.eu/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/csr%20forum%20final%20report.pdf) (consulté le 4 juin 2012).

- COMMISSION EUROPÉENNE (2004b). *Responsabilité sociale des entreprises, politiques publiques nationales dans l'Union Européenne*, par la Direction générale de l'emploi, des affaires sociales & de l'égalité des chances, Communauté européenne (CE), <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=en&pubId=61&type=2&furtherPubs=yes> (consulté le 4 juin 2012).
- COMMISSION EUROPÉENNE (2004c). ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility, par la Direction générale de l'emploi, des affaires sociales & de l'égalité des chances, Commission européenne, [http://www.coc-runder-tisch.de/news/news\\_juni\\_2005/csr\\_abc.pdf](http://www.coc-runder-tisch.de/news/news_juni_2005/csr_abc.pdf) (consulté le 4 juin 2012).
- COMMISSION EUROPÉENNE (2001). GREEN PAPER, promoting a European framework for Corporate social responsibility, COMM(2001) 366 Final, par la Commission européenne, Brussels, 18.7.2001.
- COMPA, L. (1999). « NAFTA's Labour Side Agreement Five Years On : Progress and Prospects for the NAALC », *Canadian Labour & Employment Law Journal*, Vol. 1 (1).
- CONFERENCE BOARD DU CANADA (1998). *La restructuration interne et les stratégies de réaménagement des effectifs*. Le Groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers canadien [0662831683], Ottawa.
- CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DÉVELOPPEMENT. (1980). *La restructuration du cadre économique*

*international* : rapport du Secrétaire général de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) à la cinquième session de la Conférence. Nations Unies, 49 pages.

- CÔTÉ, S. (1969). *La fermeture d'une usine et ses effets sur les travailleurs licenciés*. Montréal : Université de Montréal, 180 pages.
- COTTEREAU, A. (1995). La gestion du travail, entre utilitarisme heureux et éthique malheureuse. L'exemple des entreprises françaises au début du XIXe siècle. *Le Mouvement social*, No 5, septembre-octobre : 7-30.
- COUCKE, K., E. PENNINGES & L. SLEUWAEGEN (2007). Employee layoff under different modes of restructuring: exit, downsizing or relocation. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 16, Numéro 2, pp. 161–182.
- COUNCIL OF EUROPE. (2003). The state and the new social responsibilities in a globalising world - État et nouvelles responsabilités sociales dans un monde global. Strasbourg, 191 pages.
- COUTU, M. (2007). Licenciements collectifs et fermetures d'entreprise au Québec : Le cas Wal-Mart. *Travail et emploi* (Revue du ministère français du Travail), no 109, janvier-mars, pp.39-50.
- COWE, R. (2002). The market for high standards: Supply chain: Ethical sourcing in developing nations is improving profits as well as working conditions. *Financial Times*, London (UK): May 10, p.12.
- CRABLE, R. E., & VIBBERT, S. L. (1983). Mobil's epideictic advocacy: "Observations" of Prometheus-bound. *Communication Monographs*, Vol. 50, 380-394.

- CROZIER, M. & E. FRIEDBERG. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil.
- DASHWOOD, H. (2012). *The Rise of Global Corporate Social Responsibility: Mining and the Spread of Global Norms*. Cambridge: Cambridge University Press.
- DAVIS, K. (1960). Can Business Afford to ignore Corporate Social Responsibilities?, *California Management Review*, Vol. 2, 70-76.
- DAVIS, K. (1967). Understanding the Social Responsibilities Puzzle. *Business Horizons*, Vol. 10(4), 45-51.
- DAVIS, K. (1973). The Case For and against Business Assumption of Social responsibilities. *Academy of Management Journal*, Vol. 16, 312-322.
- DEJEAN, F. & GOND, J.-P. (2003). La responsabilité sociale des entreprises : enjeux stratégiques et stratégies de recherche. *Les Notes du LIRHE*, note no 382. Unité mixte de recherche CNRS/UTI.
- DELORME, F. & PARENT, R. (1982). *Les licenciements collectifs au Québec: un bilan partiel du dispositif public en vigueur*. Ecole de relations industrielles, Service des publications, 3150, rue Jean-Brillant, C.P. 6128, Succursale "A", Université de Montréal, Montréal, Québec, 106 p.
- DERMAGNE, J. (1995). *Citoyenneté de l'entreprise. Pour jouer pleinement notre rôle dans la cité*. Paris : Comité national patronal français (CNPF).

- DERMAGNE, J. (1996). *Révolution chez les patrons?, L'entreprise citoyenne*. Paris : Bayard.
- DESAI et al. (2011). When Executives Rake in Millions : The Callous Treatment of Lower Level Employees, Une recherche soutenue par le *Program on Negotiation Fellowship* à la Harvard Law School et le *Edmond J. Safra Fellowship* à Harvard University, 21 juin, 48 pages.
- DESCHÊNE, P. (1978). *Le mouvement de restructuration du travail : [bilan critique de la littérature suivi d'une] bibliographie sélective commentée sur les nouvelles formes d'organisation du travail*, Québec: Ministère du travail et de la main-d'œuvre, Direction des communications, 187 p.
- DE VRIES M. F. R. K. & BALAZS, K. (1997). The Downside of Downsizing. *Human Relations*, Vol. 50, No. 1, pp. 11-40.
- DIDRY, C., FRIOT, B. & CASTEL, R. (2001). Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat. *Sociologie du travail*, Vol. 43, p. 235-263.
- DI NORCIA, V. (1997). Business ethics in Canada: Distinctiveness and directions. *Journal of Business Ethics Dordrecht*, Avril, Vol 16, Numéro 6.
- DION, G. (1975). Les mouvements du personnel dans l'entreprise – terminologie. *Relations industrielles / Industrial Relations*, Vol. 30, n° 2, 1975, p. 253-261.
- DION, G. (1986). *Dictionnaire canadien des relations de travail*, Deuxième édition, Ste-Foy : Les presses de l'Université Laval.

- DION, M. & BÉLAND, C. (2004). *L'éthique de l'entreprise*. Nouv. éd. rev. et augmentée. Montréal : Fides.
- DION, M. (2001). Corporate Citizenship and Ethics of Care: Corporate Values, Codes of Ethics and Global Governance, dans J. Andriof and M. McIntosh (ed.), *Perspectives on Corporate Citizenship* (Greenleaf, Sheffield, UK), pp. 118-138.
- DIRECTION DE L'ANIMATION DE LA RECHERCHE, DES ÉTUDES ET DES STATISTIQUES. (2002). Licenciements collectives : comment font nos partenaires?, *Premières Informations et premières synthèse*, Vol. Août, numéro 35.3.
- DOBBIN, M. (2003). *La grande fumisterie : les transnationales à l'assaut de la démocratie*. Montréal : Éditions Écosociété.
- DONALDSON, T. & DUNFEE, T.W. (1994). Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contract Theory. *Academy of Management Review*, Vol. 19(2): 252-284.
- DONALDSON, T. & PRESTON, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, Evidence, and implications. *Academy of Management Review*, Vol. 20(1), 65-91.
- DOOLEY, D. & al. (1994). Depression and unemployment. *American Journal of Community Psychology*, 22(6), 745-765.
- DORSSEMONT, F. (2004). Corporate social responsibility, what's in a name? A critical appraisal of the Green Paper. *European review of Labour and Research*, Vol. 10, no 3, p.362-371.

- DRUCKER, P. F. (1946). *The concept of the Corporation*, New York: J. Day Company.
- DRUCKER, P. F. (1993). *Post Capitalist Society*, New York: HarperCollins. 102.
- DUBBINK, W. (2005). Democracy and Private Discretion in Business. *Business Ethics Quaterly*, Vol. 15/1, 37-66.
- DUBOIS, J. L. & MATHIEU, F. R. (2002). Réduction de la pauvreté ou durabilité sociale ? Publié dans « Le développement durable ? », Paris, IRD, 2002.
- DUBOULOY M. & FABRE, C. (2002). les restructurations d'entreprises : de la rationalité économique à la souffrance des hommes. *Revue Gérer et Comprendre*, mars.
- DUFOURT, D. (1997). Le gouvernement des entreprises dans une société solidaire. *Informations et Commentaires*, Vol. 101 : 29-34.
- DUNFEE, T.W. & WERHANE, P. (1997). Report on business ethics in North America. *Journal of Business Ethics Dordrecht*, Oct. Vol. 16, numéro. 14, p. 1589-1595.
- DUPEYROUX, J.-J. (2003). Un nouveau droit social?, *Droit social*, Vol. (1), p. 5-9.
- DUPIN, É. (2006). *Une Société de chiens*. Éditions du Seuil : Paris.

- DURIEUX A. & JOURDAIN S. (1999). *L'entreprise barbare*, Paris, Albin Michel.
- EBY, L.T. & K. Buch (1998). The impact of adopting an ethical approach to employee dismissal during corporate restructuring. *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, pp.1253 - 1264.
- EISENHARDT, K.M.(1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14(4), p. 532-550.
- ELIAS, N. (1987). *La société des individus*. Paris : Fayard.
- ELIASON M. & STORRIE, D. (2007). Does Job Loss Shorten Life?, *The Journal of Human Resources*, Vol 44, no 2, pp. 277-302.
- EUROFOUND (2008).: *ERM case studies: Good practice in company restructuring*. *ERM Report 2008*, disponible à :  
<http://www.eurofound.europa.eu/docs/erm/tn0903016s/tn0903016s.pdf>  
 (consulté le 2 mars 2010 et le 20 février 2011).
- ETCHEGOYEN, A. (1991). *La valse des éthiques*. Paris : Fr. Bourin.
- ETZIONI, A. (1964). *Modem organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- ETZIONI, A. (1996). *The New Golden Rule. Community and Morality in a Democratic Society*. New York : BasicBooks.
- ETZIONI, A. (1998). A Communitarian Note on Stakeholder Theory. *Business Ethics Quaterly*, Vol. 8, issue 4, p. 679-691.

- EUROPEAN BUSINESS ETHICS NETWORK. (1995). *European Declaration of Business against Exclusion*. London: European Business Ethics Network (EBEN, rebaptisé CSR Europe). <http://www.csreurope.org>
- EVANS-KLOCK, C., KELLY, P., RICHARDS, P. & VARGHA, C. (1999). Suppressions d'emplois et licenciements économiques : mesures de prevention et de compensation. *Revue internationale du Travail*, Vol. 138, no 1, p. 49-71.
- FAIRBRASS, J. (2011). Exploring Corporate Social Responsibility Policy in the European Union: A Discursive Institutional Analysis. *Journal of Common Market Studies*, Vol. 49, no 5, 949-970.
- FALK, R. (1999). *Predatory Globalization: A Critique*. Cambridge : Polity Press.
- FALK, R. (2000), *The Quest for Humane Governance in the Era of Globalization*, dans Kalb, Don, Van der Land, Marco, Staring, Robert, Van Steenbergen, Bart and Wilterdink, Noco (éditeurs). *The Ends of Globalization: Bringing Society Back In*. New York : Rowman & Littlefield, pp 369-381.
- FANG, T. et A. VERMA. L'avantage salarial des travailleurs syndiqués. *L'emploi et le revenu en perspective*, n° 75-001-XIF au catalogue de Statistique Canada, septembre 2002, vol. 3, n° 9, p. 14 à 21. (consulté le 10 mai 2009, reconsulté le 3 janvier 2012).
- FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC (FTQ) (2006). *Renouveler notre réflexion sur les licenciements collectifs*, dans le cadre de la Journée de réflexion sur l'emploi, les 14 et 15 novembre 2006, texte de référence du Service de la recherche de la FTQ, 39 pages.

- « Fermeture de quatre usines » (2007). *Radio-canada.ca*, 11 décembre. Tiré de : [http://www.radio-canada.ca/regions/estrie/2007/12/10/001-shermag-fermeture\\_n.shtml](http://www.radio-canada.ca/regions/estrie/2007/12/10/001-shermag-fermeture_n.shtml).
- FISHER S. R. & WHITE, M.A. (2000). Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs?, *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 244-251.
- FOMBRUN, C. J., GARDBERG, N. A. & BARNETT, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, Vol. 105(1), 85-106.
- FOND MONÉTAIRE INTERNATIONAL (2007). Mondialisation et inégalité. *Perspectives de l'économie mondiale*, octobre.
- FOND MONÉTAIRE INTERNATIONAL (2007). Résumé analytique. *Perspectives de l'économie mondiale*, octobre.
- FOND MONÉTAIRE INTERNATIONAL (2008). La dégradation rapide des perspective exige de nouvelles mesures de relance, *Perspectives de l'économie mondiale*, 6 novembre.
- FORDE et al. (2009). *Socially responsible restructuring in an era of mass redundancy*. Centre for Employment Relations Innovation & Change, Working paper no5, 28p., [en ligne. <http://lubswww2.leeds.ac.uk/CERIC/> (consulté le 20 avril 2011).

- FORT, T. L. (1999). The First Man and the Company Man : The Common Good, Transcendence, and Mediating Institutions. *American Business Law Journal* Vol. 36(3), 391-435.
- FREDERICK, W. C. (1978). From CSR<sub>1</sub>, to CSR<sub>2</sub> : The Maturing of Business-and-Society Thought. (Graduate School of Business, University of Pittsburgh), Document de travail No 279, p. 6, cité par Archie Carroll, *Business & Society* (South-Western Publishing, Cincinnati), p. 40-41.
- FREDERICK W, POST J, DAVIS KE. 1992. *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7th edn. McGraw-Hill : London.
- FREEMAN, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4(4), 409-429.
- FREEMAN, R.E. & PHILIPS, R.A. (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defence. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12(3), 331-349.
- FREEMAN, R.E. & REED, D.L. (1983). Stakeholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, Vol. 25/3: 88-106.
- FRENCH, P. A. (1984). *Collective and Corporate Responsibility*. New York: Columbia University Press.
- FRIEDMAN, M. (1962). *Capitalism and Liberty*. Chicago : Chicago University Press.
- FRIEDMAN, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to increase its Profits. *New York Times Magazine*, September 13<sup>th</sup>, 32-33, 122, 126.

- FRIEDMAN, T. (1999). *The Lexus and the Olive Tree : Understanding Globalization*, aux Éditions Farra, Strauss & Giroux: New York.
- FROOMAN, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, Vol. 24/2: 191-205.
- FUKUYAMA, F. (1997). *The End of Order*. London: Centre for Post-collectivist Studies.
- GADD, J., Report on business, globeandmail.com, *Is ethics the new bottom line? In the wake of new rules, governance issues are in the forefront*, reports JANE GADD Tuesday, March 8, 2005 - Page E6.
- GAGNON, Y.-C. 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Les Presses de l'université du Québec.
- GALDWIN, T. N. & KENNELLY, J.J. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*, Vol. 20(4), 874-904.
- GANDOLFI, F. (2008). HR Strategies that can take the sting of downsizing related layoffs. *Ivey Business Journal*, Juillet-Août, Vol. 72, numéro 4, p.1-8.
- GANDOLFI, F. (2008a). Surviving Corporate Downsizing: An Australian Experience. *ICFAI Journal of Soft Skills*, Jun2008, Vol. 2, numéro 2, p. 13-25.
- GARDBERG, N. A. & C. J. FOMBRUN (2006). Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments. *Academy of Management Review*, Vol. 31(2), 329–346.

- GARRETT & KLONOSKI (1986). *Business Ethics, 2<sup>e</sup> Edition*. Prentice-Hall : New Jersey. 171 pages.
- GARRIGA, E. & D. MELÉ (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, Vol. 53: 51-71.
- GÉLINAS, J. (2003). *Jungernaut Politics : Understanding Predatory Globalization*. Éditions Zed Books (London), p.3.
- GENARD, J.-L. (1992). *Sociologie de l'éthique*, Éditions L'Harmattan, Paris.
- GIDDENS, A. (1987). *Constitution de la société*. Paris : PUF.
- GIDDENS, A. (1994). *Beyond Left and Right: The Future of Radical Politics*. Cambridge : Polity Press.
- GLOBAL SULLIVAN PRINCIPLES, The. (1999). Site du GSP, [en ligne]. <http://globalsullivanprincipless.org> (4 septembre 2003).
- GOND, J.P. & MERCIER, S. (2006). La théorie des parties prenantes : une synthèse critique. *Encyclopédie des Ressources Humaines*.
- GOND, J.-P. & MULLENBACH-SERVAYRE, A. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *La Revue*, Jan/Fev.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (Site de la Première Ministre du Québec) (2006). *Retombée directe de la stratégie énergétique du Québec. Québec s'associe à un programme d'investissement de 2,1 milliards d'Alcan*. Communiqué, 14 décembre, consulté le 20 janvier 2013. Tiré de :

<http://www.premiere-ministre.gouv.qc.ca/actualites/communiqués/2006/decembre/2006-12-14.asp>.

- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2007). *Modification de certaines conditions du bail de forces hydrauliques et de terrains de la rivière Péribonka conclu avec Aluminium du Canada, Limitée*, Décret administratif 198-2007, Gazette N° 11 du 14-03-2007 Page : 1694.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2007b). *Fixation de conditions auxquelles l'électricité est distribuée à Alcan inc. à l'égard du contrat conclu le 9 février 1998 avec Hydro-Québec ainsi qu'à l'égard d'un nouveau contrat spécial de 225 MW*, Décrets administratifs 199 2007, Gazette N° 11 du 14-03-2007 Page : 1696.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2009). *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2008-2009, tome II*. Site du Gouvernement du Québec, [en ligne]. [http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr\\_publications/fr\\_rapport-annuel/fr\\_2008-2009-T2/fr\\_Rapport2008-2009-TII.pdf](http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr_publications/fr_rapport-annuel/fr_2008-2009-T2/fr_Rapport2008-2009-TII.pdf) (26 mai 2012).
- GRAIS, B. (1983). *Lay-offs and short-time working in selected OECD countries*. With conclusions by the OECD Working Party on Employment and Unemployment Statistics. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development ; [Washington, D.C.: Distributor, OECD Publications and Information Center], 1983. 145 p.
- GREENFIELD, G. (2000). The Success of Being Dangerous : Resisting Free Trade & Investment Regimes. *International Viewpoint*, no 326.

- GRIMSHAW, C., HOWARD, M. & WILLMOT, M. (1998). *The Responsible Organisation. The Roles and the Responsibilities of the Big Citizens of the 21<sup>st</sup> Century*. London : The Futur Foundation.
- GRUMBACH, T. & DUPEYROUX, J.-J. (2003). Le simple et le complexe dans le droit du travail. *Droit social*, (1) 48-58.
- GUNNINGHAM, N., KAGAN, R. & THORNTON, D. (2003) *Shades of Green: Business, Regulation, and Environment*. Stanford : Stanford Univ. Press.
- GUNNINGHAM, N., KAGAN, R. & THORNTON, D. (2004). Social License and Environmental Protection: Why Businesses go Beyond Compliance. *Law & Social Inquiry*, Vol. 29: 307-341.
- HAMANN, R. & ACUTT, N. (2003). How should civil society (and the government) respond to ‘corporate social responsibility’? A critique of business motivations and the potential for partnerships. *Development Southern Africa*, Vol. 20(2), June, p. 255-270.
- HAMILTON, V. L., BROMAN, C. L., HOFFMAN, W. S., & RENNER, D. S. (1990). Hard times and vulnerable people: Initial effects of plant closing on autoworkers' mental health. *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 31(2), 123-140.
- HANSEN, (2002). *A Guide to Worker Displacement: Some tools for reducing the impact on workers, communities and enterprises*, International Labour Office.

- HANSEN, (2009). *A Guide to Worker Displacement: Some tools for reducing the impact on workers, communities and enterprises*, Update, International Labour Office.
- HART, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, Vol. 20(4), 986-1012.
- HEIDKAMP, M. & KAUDER, R. (2008). *Coping with Layoffs: Current State Strategies for Better Rapid Response*, John J. Heldrich Center for Workforce Development Ed. Novembre 2008, 14 pages.
- HERTZ, N. (2001). Better to shop than to vote?, *Business Ethics: A European Review*, Vol 10, no 3, p190-193.
- HEUGENS, P. M. A. R. & SCHENK, H. (2004) Rethinking corporate restructuring. *Journal of Public Affairs* 4:1, 87-101.
- HIMMELFARD, G. (1995). *The De-moralization of Society. From Victorian Virtues to Modern Values*. London : IEA Health and Welfare Unit.
- HOFFMAN, Andrew (2000) *Competitive Environmental Strategy: A Guide to the Changing Business Landscape*. Washington D.C.: Island Press.
- HOFFMAN, W. S., CARPENTIER-ALTING, P., THOMAS, D., HAMILTON, V. L., & BROMAN, C. L. (1991). Initial impact of plant closings on automobile workers and their families. *Families in Society*, Vol. 72(2), 103-107.
- HOHMANN, C. (2004). *Audit combiné, qualité, supply chain, Sécuriser ses relations commerciales*. Éditions d'Organisation : Paris.

- HOPKINS, W. & HOPKINS, S. (1999). The ethics of downsizing: Perception of rights and responsibilities. *J. Bus. Ethics*, 18(2), 145-156.
- HOSSEINI, J. et BRENNER, S. N. (1992). The Stakeholder Theory of the Firm : A Methodology to Generate Value Matrix Weight. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 2/2, 99-119.
- HURLEY, J. & al. (Eurofound) (2009). *ERM Report 2009 : Restructuring in recession*, Eurofound, November, en ligne à : <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0973.htm> (consulté le 5 mars 2010).
- IGALENS, J. (2003). Étude des relations entre les entreprises et les organisations de la société civile autour du concept de responsabilité sociale. *Les notes du LIRHE*, Note numéro 370.
- IGALENS J. & E. DEHERMANN-ROY (2004). Les Codes de conduite : une existence légitime, une efficacité contestable. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. Paris : Oct-Dec., Vol. 54, p. 27-44.
- INTERNATIONAL CHAMBER of COMMERCE. (2000a). *Business Charter for Sustainable Development*. Paris : International Chamber of Commerce (ICC). <http://www.iccwbo.org> (consulté le 4 février 2010).
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO) (2009a). Recovering from the crisis: A global jobs pact, June, available at: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_108456.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_108456.pdf) (consulté de 5 mars 2010).

- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO) (2009b). *Collective bargaining: Negotiating for social justice*, Introductory note High-level Tripartite Meeting on Collective Bargaining, Industrial and Employment Relations Department, Geneva, 19–20 November, en ligne à: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/downloads/hltm/intronoteeng.pdf> (consulté le 5 Mars 2010).
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO) (2010). *Global employment trends*, January 2010, p. 10. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_elm/---trends/documents/publication/wcms\\_120471.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_elm/---trends/documents/publication/wcms_120471.pdf) (consulté le 2 janvier 2010).
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION/Group of Twenty (ILO/G20) (2010). *Accelerating a job-rich recovery in G20 countries: Building on experience*, un rapport de l'OIT avec contribution de l'OCDE à la rencontre du G20 des Ministres de l'emploi et du travail, 20–21 April 2010, Washington, DC.
- INSTITUT INTERDISCIPLINAIRE D'ÉTUDE DES DROITS DE L'HOMME. Ed. (1998). *Ethique économique et droits de l'homme. Charte des responsabilités communes*. Institut interdisciplinaire d'étude des droits de l'homme (IIEDH). Fribourg : Editions universitaires Fribourg, Suisse.
- INSTITUTE FOR SOCIAL AND ETHICAL REPORTING. (1999). *Accountability and Reporting. Consultation Draft – September*. London : Institute for Social and Ethical Reporting (ISEA). <http://www.aountability.org.uk> (consulté le 4 juin 2011).

- IVERSEN, L., & SABROE, S. (1988). Psychological well-being among unemployed and employed people after a company closedown: A longitudinal study. *The Journal of Social Issues*, Vol. 44(4), 141-152.
- JAHODA, M. (1982). *Employment and Unemployment: A Social Psychological Analysis*. New York: Cambridge University Press.
- JALETTE P. & G. TRUDEAU (sous la direction de) (2010). *La convention collective au Québec*, 2e édition, Montréal : Chenelière Éducation, 468 pages
- JENKINS, R., R. PEARSON et G. SEYFANG. *Corporate Responsibility and Labour Rights: Codes of Conduct in the Global Economy*. By Dulles, Va.: Stylus, 2002. 232p.
- JENSEN, M. C. (2000). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, dans M. Beer et N. Nohria (eds.), *Breaking the Code of Change* (Harvard Business Schoole Press, Boston), pp. 37-58. Réimprimé (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quaterly*, Vol. 12(2), 235-256.
- JESSOP, B. (1998). L'essor de la gouvernance et ses risques d'échec : le cas du développement économique. *Revue internationale des sciences sociales*, No 155, mars : 31-50.
- JOHNSON, J. (1983). Issues Management: What are the issues?, *Business Quaterly*, Vol. 48(3), 22-31.
- JOHNSON, O. A. (1989). *Ethics, Selections from Classical and Contemporary Writers*, Sixth Edition, United States.

- JONES, M. T. (1996). Missing the Forest for the Trees: A Critique of the Social Responsibility Concept and Discourse. *Business and Society*, Vol. 35(1), 7-41.
- JONES, M. T. & HAIGH, M. (2007). The transnational corporation and new corporate citizenship theory: a critical analysis. *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. (27), 51-69.
- KAKU, R. (1997). The Path of Kyosei. *Harvard Business Review*, Vol. 75(4), 55-62.
- KANTER, R.M. 1999. From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business innovation. *Harvard Business Review*, Vol. Mai-Juin.
- KAPTEIN, M. & VAN TULDER, R. (2003). Toward Effective Stakeholder Dialogue. *Business and Society Review*, Vol.108 (summer), 203-225.
- KARAKE-SHALHOUB, Z. (1999). *Organizational Downsizing, Discrimination, and Corporate Social Responsibility*, Westport: Qorum Books.
- KEAY, A. (2010). Getting to Grips With the Shareholders Value Theory in Corporate Law. *Common Law World Review*, numéro 39, p. 358-378.
- KELLER, W. L., DARBY, T. & American Bar Association, International Labor Law Committee (1997, 2001). International labor and employment laws. Editor-in-chief, William L. Keller ; associate editor, Timothy J. Darby, senior editors, Carl Bevernage ... [& al]. Washington D.C., Bureau of National Affairs.

- KELVIN, P., & JARRETT, J. E. (1985). *Unemployment : Its Social Psychological Effects*. Cambridge, MA : Cambridge University Press.
- KERR, M., JANDA R. & PITTS C. (2009). *Corporate Social Responsibility : A legal Analysis*. Édité par Chip Pitts, Lexis Nexis. 650 pages.
- KIESELBACH, T. & MADER S. (2002). Occupational Transitions and Corporate Responsibility in Layoffs : A European Research Project (SOCOSE). *Journal of Business Ethics*, Vol. 39, 13-20.
- KIESELBACH, T. & MADER, S. (2002). Occupational transitions and Corporate Responsibility in Layoffs : A European Research Project (SOCOSE), *Journal of Business Ethics*, 39 : 13-20.
- KITAY, J. & CALLUS, R. (1998). The Role and Challenge of Case Study Design in Industrial Relations Research, dans *Reseraching the World of Work : Strategies and methods in Studying industrial relations*, Keith Whitfield and George Strauss Editors. Cornell University Press.
- KOENIG, R. (2000). Environmental Disasters: Wildlife Deaths Are a Grim Wake-Up Call in Eastern Europe. *Science*, Vol. 287, No 5459, 10 March, 1737-1738.
- KORTEN, D. C. (1995, 2001). *When Corporations Rule the World*, Kumarian Press/Berrett. Koehler Publishers, 365 pages.
- KOSLOWSKY, P. (1988). *Principes d'économie éthique*, traduit de l'allemand par Anne Saada, Paris, Les Éditions du Cerf, 1998 (trad. De

*Prinzipien der ethischen Ökonomie. Grundlegung der Wirtschaftsethik und der auf die Ökonomie bezogenen Ethik*, Tübingen.

- KOTLER, P., LEE, N. (2005), *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Wiley, New York, NY.
- KUTY, O. & M. NACHI (2004). Le compromise, rationalité et valeur : Esquisse d'une approche sociologique. *Social Science Information*, Vol. 43, no 2, Juin, pp. 307-330.
- LACHAPELLE, G. & S. PAQUIN (sous la direction de), *Mondialisation, gouvernance et nouvelles stratégies subétatiques*, Québec Presses de l'Université Laval, 2004.
- LACROIX, A. (2002). *Éthique et coopératisme : un contrepoint à la mondialisation?*, Sherbrooke : Éditions G.G.C., 2002. 233 p.
- LADRIÈRE, P. (2001). *Pour une sociologie de l'éthique*, Presses Universitaires de France, Paris.
- LAFOUGÈRE, M. (1998). *L'Europe face au défi de la mondialisation : les conséquences sociales de la restructuration des économies en Europe*. Conseil de l'Europe Strasbourg : Éditions du Conseil de l'Europe, 326 p.
- LALIVE D'ÉPINAY, C. (1994). Signification et valeurs du travail de la société industrielle à nos jours, dans : De Coster, M. & Pichault, Fr. (dirs.), *Traité de sociologie du travail*. Bruxelles : De Boeck Université : 55-82.

- LAMONDE, P. (1992). *Désindustrialisation et restructuration économique : Montréal et les autres grandes métropoles nord-américaines, 1971-1991*. Montréal : INRS-Urbanisation, Institut national de la recherche scientifique.
- LAMMY, B. (1993). *International labour law : Selected issues*, Deventer, Boston, Kluwer.
- LA PRESSE (2010). « AbitibiBowater ferme ses usines de Gatineau et Dolbeau », *La Presse.ca*, 25 août. Tiré de : <http://affaires.lapresse.ca/economie/energie-et-ressources/201008/25/01-4309492-abitibibowater-ferme-ses-usines-de-gatineau-et-dolbeau.php>.
- LA PRESSE CANADIENNE (2007). « AbitibiBowater ferme ses usines de Gatineau et Dolbeau », *La Presse.ca*, 31 août. Tiré de : <http://affaires.lapresse.ca/economie/200901/06/01-679126-fermeture-de-magnola-quebec-forme-un-groupe-de-travail.php>.
- LAROCHELLE-CÔTÉ, S. (2007). Tariff reduction and employment in Canadian Manufacturing, *Revue canadienne d'Économie*, Vol. 40, no 3, août, p. 843 à 860.
- LARACK, & al.(1995). An integrative process model of coping with job loss. *Academy of Management Review*, 20(2), 311-334.
- LEANA, C. R., & FELDMAN, D. C. (1992). *Coping with Loss: How Individuals, Organizations and Communities Respond to Layoffs*. New York: Lexington Books.
- LEANA, C. R., & FELDMAN, D. C. (1994). The psychology of job loss. *Personnel and Human Resources Management*, Vol.12, 271-302.
- LEARY, V. A. (1999-2000). The WTO and the Social Clause: Post-Singapore. *European Journal of International Law*, (8): 1.

- LEE, E. (2000). La mondialisation et l'emploi : des craintes justifiées?, dans *La Mondialisation : Origines, développement et effets* sous la direction de James D. Thwaites. L'Harmattan, Les Presses de l'université Laval, pp. 178-1992.
- LEE, R. M. (1987). *Redundancy, layoffs, and plant closures: their character, causes, and consequences*. London : Wolfeboro, N.H.: Croom Helm, 339 p.
- LESSARD-HÉBERT, M., GOYETTE, G. & BOUTIN, G. (1997). *La recherche qualitative : Fondements et pratiques*, par De Boeck Université (éditeurs).
- L'ÉTANG, J. (1992). A kantian Approach to Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics Dordrecht*, Oct. Vol.11, Iss. 10, p.737.
- LEVENTHAL, G. S. (1980). What Should be Done with Equity Theory ? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationship, dans G.S. Gergen, M. S. Greenberg et R. H. Willis (eds), *Social Exchange, Advances in Theory and Research*. New-York : London, pp. 27-55.
- LINHART, D. (2005). D'un monde à l'Autre : la fermeture d'une entreprise. *Revue de l'IREs*, no 47, 2005/1, pp.81-94.
- LITZ, R. A. (1996). A Resourced-Based View of the Socially Responsible Firm : Stakeholder Interdependance, Ethical Awareness, And Issue Responsiveness as Satrategic Assets. *Journal of Business Ethics*, Vol.15, pp. 1355-1363.

- LOGAN, D. (1995). *Internationalising the Community Involvement of US Multinational Corporations*. London: The Prince of Wales Business Leaders Forum.
- LOGSON, J. M. & WOOD, D. J. (2002). Business citizenship : From domestic to global level of analysis. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, 155-188.
- LOVE, D. O. & TORRENCE, W. D. (1989). The Value of Advance Notice of Worker Displacement. *Southern Economic Journal*, January, 626-643.
- MACKY, K. (2004). Organizational downsizing and redundancies: The New Zealand workers' experience. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 29(1), 63-87.
- MAILAND, M. (2004). Social partnership as an approach to CSR: 'traditional' and 'new' actors, their roles and relations. *European Review of Labour and Research*, Vol. 10(3), p. 416-432.
- MALIK, M.I., A. AHMAD & S. HUSSAIN (2010). How downsizing affects the job satisfaction and life satisfaction of layoff survivors. *African Journal of Business Management*, Vol. 4(16), pp. 3564-3570.
- MAITLAND, A. (2002). Companies pledge better 'corporate citizenship' Business Ethics. *Financial Times*. London (UK): Feb 4, p. 07.
- MANENT, P. (1987). *Histoire intellectuelle du libéralisme : Dix leçons*. Paris : Calmann-Lévy.

- MAON, F., LINDGREEN, A. & SWAEN, V. (2009). Designing and Implementing Corporate Social responsibility : An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, Vol. 87 : 71-89.
- MARGOLIS, D. N. (2002). Mass redundancies and the time taken to return to work. *Économie et statistique*, 351, 65-85.
- MARGOLIS, J.D., & WALSH, J.P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, 268-305.
- MARQUARDT, M. J. (2007). Globalization : Fight it, or embrace and purify it?, *Human Resource Development Quarterly*, Fall, vol. 18, issue 3, p.285-291.
- MARSDEN, C. & ANDRIOF, J. (1998). Towards an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence It. *Citizenship Studies*, Vol. 2, No 2, 329- 352.
- MARTIN, R. & FRYER, R. H. (1973). *Redundancy and paternalist capitalism: a study in the sociology of work*, by Roderick London: Allen and Unwin, 1973.
- MATTEN, D., CRANE, A. & CHAPPLE, W. (2003). Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, Vol. 45(1-2), 109-120.
- MATTHEWS, M.R. (1997). Twenty-five Years of Social and Environmental Accounting Research : is There a Silver Jubilee to Celebrate?, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 10 (4) : 481-531.

- MATHIASON, N. & PETERS, M. (2004). Corporate Social Responsibility: A Special Report: When talk is cheap – and life can be cheaper. *The Observer*, London (UK): Mar 21, p. 7.
- MAZADE, Olivier. 2003. *La reconversion des salariés et plans sociaux*. Éditeur L'Harmattan dans la Collection Logiques sociales. France : Paris. 219 pages.
- MBENGUE A., VANDANGEON-DERUMEZ I. (2003). Analyse causale et modélisation, dans THIETART R-A., *Méthode de recherches en management*, pp. 335-372, Dunod.
- MCINTOSH, M., WADDOCK, S., & KELL, G. 2004. Introduction. In M. McIntosh, S. Waddock, & G. Kell (Eds.), *Learning to talk: corporate citizenship and the development of the UN Global Compact*: 13-26. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- MCMAHON, T. F. (1999). From Social Irresponsibility to Social Responsiveness : The Chrysler / Kenosha Plant Closing. *Journal of Business Ethics*, Vol. 20: 101-111.
- MCMILAN, J. & SCHUMACHER, S. (1984). Ethnographic Research, dans J. McMillan & S. Shumacher (dir.), *Research in Education : A Conceptual Introduction*, Boston (MA), Little Brown, 305-333.
- MERCIER, S. (2001). L'apport de la théorie des parties-prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. X<sup>ième</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001.

- MERRIEN, F.-X. (1998). De la gouvernance et des États providences contemporains. *Revue internationale des sciences sociales*, N°155 : 61-71.
- MICHALET, C.-A. (2007). *Mondialisation, la grande rupture*. Paris : Éditions La Découverte.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL DU QUÉBEC (2003). *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives : tableaux explicatifs*, 11 février, [en ligne].  
[http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/normes\\_travail/revision/tableauxexplicLNT.pdf](http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/normes_travail/revision/tableauxexplicLNT.pdf), 4 juin 2012.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL DU QUÉBEC (2007a). *Portrait statistiques des conventions collectives analysées en 2006 au Québec*, 192 pages, [en ligne].  
<http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/statistiques/Portraitstatistiqueecc2006.pdf>, mars 2008.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL DU QUÉBEC (2007b). *Bilan des relations de travail au Québec en 2006*. 55 pages, [en ligne].  
<http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/rapports/bilanrt/bilanrt2006.pdf>, avril 2008.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL DU QUÉBEC (2010). *Portrait statistiques des conventions collectives analysées en 2009 au Québec*, 201 pages. Site du Ministère du travail, [en ligne].  
<http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/statistiques/Portraitstatistiqueecc2009.pdf>, 26 octobre 2010.
- MINTZBERG, H. (1979). An Emerging Strategy of “Direct” Research. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, 580-589.

- MINTZBERG, H., QUINN J. B. & VOYER J. (1995). *The Strategy Process*. Collegiate edition. *Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall*.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B.R. & WOOD, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22(4), 853-886.
- MOREAU, M.-A. (2005). *L'internationalisation de l'emploi et les délocalisations en Europe : perspectives juridiques*, EUI Document de travail LAW No. 2005/09. Italie : San Domenico di Fiesole.
- MOREAU, M.-A. (2008). *Les restructurations dans l'Union Européenne : récentes évolutions (2005-2006)*, EUI Working Papers, LAW 2008/07. Italie : San Domenico di Fiesole.
- MORENO, Jr. V. (1999). On the social implications of organizational reengineering A phenomenological study of individual experiences of BPR processes. *Information technology & People*, West Linn, vol. 12, Iss. 4, p. 359-388.
- MORGAN, G. (1986). *Images of organization*. Newbury Park, CA: Sage.
- MORIN, M.-L. (2000). *Le licenciement collectif un risqué d'exclusion social*. UWWCLUS workshop Brussels, Intervention à la réunion de Bruxelles du 9/11 novembre 2000.
- MORISSETTE, R. (2004). *Les taux de mises à pied permanentes ont-ils augmenté au Canada?* [Ottawa] : Études analytiques, Statistique Canada, 53 p., documents de recherche (Statistique Canada. Direction des études

analytiques) ; no 218. Statistique Canada. Direction des études analytiques, Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail.

- MORISSETTE, R., X. ZHANG et M. FRENETTE. 2007. *Les pertes de gains des travailleurs déplacés : données canadiennes extraites d'une importante base de données sur les fermetures d'entreprises et les licenciements collectifs*, Direction des études analytiques, Statistique Canada, Document de recherche, no 11F0019MIF au catalogue.
- MULGAN, G. (1991). *Citizens and Responsibilities*. In Andrews 1991, pp. 37-49.
- MURPHY, D.F. et BENDELL, J. (1999). *Partners in Time? Business, NGOs, and Sustainable Development*. Geneva: United Nations Research Institute for Social Development.
- MURRAY, J. (1996). *Corporate Codes of Conducts and Labour Standards*. International Labour Organization (ILO), Workers' Activities, Working Paper.
- MURRAY, J. (2004). *Corporate Social responsibility Discussion Paper*. *Global Social Policy*, Vol. 4(2): 171-195.
- MURRAY, K. B. & MONTANARI, J.R. (1986). *Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory*. *Academy of Management Review*, Vol. 11(4), 815-828.
- MURRAY, G. & G. TRUDEAU (éditeurs). (2004). *Équité, efficience, éthique? La régulation sociale de l'entreprise mondialisée*. *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 59(1).

- NEAL, C. A. (2008). Corporate Social Responsibility : Governance Gain or Laissez-Faire Figleaf?, *Comparative Labour Law & Policy Journal*, Vol. 29(4), p. 459-474.
- NELSON, J. (1998), *Building Competitiveness and Communities*. The Prince of Wales Business Leaders Forum.
- NOBUO, T. (1997). *Good Corporate Citizenship. Community-Minded Management for the 21<sup>st</sup> Century*. Tokyo: Omron Corporation.
- NORDESTGAARD, M. & KIRTON-DARLING, J. (2004). Corporate social responsibility within the European sectoral social dialogue. *European Review of Labour and Research*, Vol. 10(3), p. 433-451.
- « Olymel répond au syndicat par la fermeture » (2007). *Le Devoir*, 31 janvier. Tiré de : <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/129329/olymel-repond-au-syndicat-par-la-fermeture>.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (OCDE) (1995). Réponses locales à la restructuration industrielle en Autriche, Paris, 134 p.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (OCDE) (2007). *Les délocalisations des emplois : Tendances et Impacts*. 220 p., [en ligne]. <http://www.nbbmuseum.be/doc/seminar2010/fr/bibliographie/croissance/delocalisations.pdf>, 8 février 2011.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (OCDE) (2001). *Responsabilité des entreprises : initiatives*

*privées et objectifs publics*. Paris, 123 p., [en ligne]. <http://www.oecd.org/dataoecd/58/12/35316082.pdf>).

- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (OCDE) (2002). *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales : la responsabilité des entreprises : instruments mondiaux*. Site de l'Organisation de coopération et de développement économique, [en ligne]. <http://www.oecd.org>, 20 avril 2005.
- ORGANISATION INTERNATIONALE DES EMPLOYEURS (1999). *Codes de conduite. Prise de position de l'Organisation internationale des employeurs*. Genève. Site de l'Organisation internationale des employeurs, [en ligne]. <http://www.ecobase21.net/RSE/PDFs/CodesdeconduitedelOIE.pdf>, 4 décembre 2008.
- ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION (2010). *Guidance on social responsibility*. London : BSI Standards Publications, Première édition 2010-11-01, numéro de référence ISO 26000:2010(E). 106 pages.
- ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (1998). Déclaration sur les principes et les droits fondamentaux au travail. Site de l'Organisation internationale du travail, [en ligne]. <http://www.ilo.org>, 10 février, 2010.
- ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (2000a). *Forum des entreprises de l'OIT 5/6 novembre 1999*. Compte rendu des travaux. Genève : Site de l'Organisation internationale du travail, [en ligne]. <http://ilo-mirror.library.cornell.edu/public/french/employment/ent/papers/forum99.pdf>, 4 décembre 2008.

- ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (2000b). *Rapport sur le travail dans le monde 2000 : Sécurité du revenu et protection sociale dans un monde en mutation*. Genève.
- ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (2003). *Information note on corporate social responsibility and international labour standards*, Conseil d'administration, 288ième session, Groupe de travail sur la dimension sociale de la mondialisation (GB.288/WP/SDG/3), Genève, novembre.
- ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (2004). *The Global Compact Leaders Summit, Final Report*. United Nations June 24th.
- ORGANISATION DES NATIONS-UNIES. (1948). *Déclaration universelle des droits de l'homme*. Site de l'Organisation des Nations Unies, [en ligne]. <http://un.org>, 2 septembre 2007.
- O'ROURKE, D. (2004). Opportunities and obstacles for Corporate Social Responsibility reporting in Developing countries, pour the World Bank Group, rapport 34665.
- PACKARD, D. (1995). *The HP Way. How Bill and I built our Company*. New York: HarperBusiness.
- PAPADAKIS, K. (2010). *Restructuring enterprises through social dialogue: Socially responsible practices in times of crisis*, Working Paper No. 19, Industrial and Employment Relations Department, International Labour Office : Geneva.

- PASHA, S. & J. SEID (2006). « Lay and Skilling's day of reckoning Enron ex-CEO and founder convicted on fraud and conspiracy charges; sentencing slated for September », *CNNMoney*, 25 mai. Tiré de : [http://money.cnn.com/2006/05/25/news/newsmakers/enron\\_verdict/](http://money.cnn.com/2006/05/25/news/newsmakers/enron_verdict/)
- PAYNE, J. & PAYNE, C. (1994). Recession, restructuring and the fate of the unemployed: Evidence in the underclass debate. *Sociology*, Vol. 28(1), 1-19.
- PFEFFER, J. (1972). Interorganizational Influence and Managerial Attitudes. *Academy of Management Journal*, Vol. 15: 775-790.
- PERRUCCI, C. C. (1994). Economic strain, family structure and problems with children among displaced workers. *Journal of Sociology and Social Welfare*, Vol. 21(3), 79-91.
- PERRUCCI, C. C., PERRUCCI, R., & TARG, D. B. (1997). Gender differences in the economic, psychological and social effects of plant closings in an expanding economy. *The Social Science Journal*, Vol. 34(2), 217-233.
- PHILLIPS, R. A. (2003). Stakeholder Legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13(1), 25-41.
- PHILLIPS, R. A., FREEMAN, E. & WICKS, A.C. (2003). What Stakeholder Theory is Not?, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13(1), 479-502.
- PICHETTE, H. & LEMELIN, L. (1997). *Troc, made in Quebec* [enregistrement vidéo] / production, Société Radio-Canada, Montréal.

- PICOT, W. G., LIN, Z. & PYPER, W. (1997). *Permanent layoffs in Canada: overview and longitudinal analysis*. [Ottawa, Ont.] : Statistics Canada, [1997]. 29 p. Research paper series (Statistics Canada. Analytical Studies Branch) no. 103.
- PILAT, D., A. CIMPER, K. OLSEN et C. WEBB (2006). *Les mutations du secteur manufacturier dans les pays de l'OCDE*, document de travail STI 2006/9, Organisation de coopération et de développement économiques, 41 p.
- PIRSCH, J., GUPTA, S. & GRAU, S.L., (2007). A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study, *Journal of Business Ethics*, Vol. 70 : 125–140.
- POPPER, K. (2003). *The Open Society and Its Enemies*, [1945, 1962, 1966, 1995], volume 2, Éditions Routledge Classics, 480 pages.
- PORTER, M. E. & KRAMER, M.R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review* 80(12), 56-69.
- POULIN, M. & D. PRUD'HOMME (2010). Les protections sociales des travailleurs dans le cas des licenciements collectifs au Québec. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, Vol. 5, N° 2.
- PRESSE CANADIENNE (2007). « Fermeture de Magnola : Québec forme un groupe de travail », *LaPresse.ca*, 31 août. Tiré de : <http://affaires.lapresse.ca/economie/200901/06/01-679126-fermeture-de-magnola-quebec-forme-un-groupe-de-travail.php>

- PRESTON, L. E. & POST, J.E. (1981). Private Management and Public Policy. *California Management Review*, Vol. 23(3), 56-63.
- PROULX, M.-U. (2009). « La dette de Rio Tinto Alcan et le Québec », *Le Devoir*, 3 janvier. Tiré de : <http://www.ledevoir.com/non-classe/225527/la-dette-de-rio-tinto-alcan-et-le-quebec>.
- QUIVY, R. & VAN CAMPENHOUDT, L. 1995. *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2<sup>ième</sup> édition, Éditions DUNOD.
- RESSOURCES HUMAINES ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES CANADA (2006). *Pratiques innovatrice en milieu de travail*. Document synthèse des rapports sommaires issus des conventions collectives ratifiées en 2006. Site de Ressources humaines et Développement des compétences Canada, [en ligne].  
[http://www.rhdsc.gc.ca/fr/pt/imt/inmt/pdf/Innovations.Apercu\\_2006.pdf](http://www.rhdsc.gc.ca/fr/pt/imt/inmt/pdf/Innovations.Apercu_2006.pdf), 4 avril 2010.
- RETTENBACH, B. (1980). *Droit du travail et restructuration des entreprises: les nouveaux contrats de travail*. Ministère de la justice. Service de coordination de la recherche. Centre d'études et de recherches sur les mutations socio-culturelles actuelles. Paris : Documentation française, 321 p.
- ROCHER G. (2001). *La mondialisation : un phénomène pluriel*, dans Une société-monde? Les dynamiques sociales de la mondialisation, sous la direction de Daniel Mercure, Québec, Les Presses de l'Université Laval et De Boeck Université, p. 17-31.

- ROGOVSKY, N. (2005). *Restructuring for Corporate Success : A socially sensitive approach*, Nikolai Rogovsky General Editor. International Labour Office : Geneva.
- ROMAN, R.M., HAYIBOR, S. & AGLE, B.R. 1999. The Relationship Between Social and Financial Performance. *Business & Society*, Vol. 38(1): 109-125.
- ROTH, G. & C. WITTICH (eds., 1978). *Economy and Society. An outline of Interpretative Sociology*. Berkeley: University of California Press.
- SABEL, C., O'ROURKE, D. & FUNG, A. (2000). *Ratcheting Labour Standards: Regulation for Continuous Improvement in the Global Workplace*. Harvard University, Working Papers Series, RWP00-010.
- SACCONI, L. (2004). Corporate Social Responsibility (CSR) as a model of 'extended' Corporate Governance. An explanation based on the economic theories of social contract, reputation and reciprocal conformism. Liuc Papers no 142, Serie etica, Diritto ed Economia 10, supp. A febbraio.
- SAINSAULIEU, R. (dir., 1990). *L'entreprise, une affaire de société*. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- SALANCIK, G.R. (1979). Interorganizational Dependence and Responsiveness to Affirmative Actions: The Case of Women and Defence Contractors. *Academy of Management Journal*, Vol. 22/2: 375-394.
- SALES, E. (1995). Surviving unemployment: Economic resources and job loss duration in blue-collar households. *Social Work*, Vol. 40(4), 483-494.

- SALMON, A. (2002). *Éthique et ordre économique, une entreprise de séduction*, Éditions CNRS, Paris.
- SAVATIER, J. (1990). The range of commitments assumed by the employer in the framework of a social plan at time of mass redundancies. *Droit social*, Vol. 11, 803.
- SAVOIE-ZAJC, L. (1997). L'entrevue semi-dirigée. Recherche sociale de la problématique à la collecte de donnée. Benoît Gauthier dir. Sainte-Foy : Presses de l'université du Québec, 263-286.
- SAXE, S. (2004). Canadian Labour and Employment Law: An Introduction. *Benefits and Compensation Digest*, Vol. 42, numéro 8, août.
- SCHELER, M. (1995). *Le formalisme en éthique et l'éthique matérielle des valeurs*, Éditions Gallimard, Paris.
- SCHNAPPER, D. (2000). *Qu'est-ce que la citoyenneté?*, Paris : Gallimard.
- SCHWARTZ, P. & GIBB, B. (1999). *When Good Companies Do Bad Things. Responsibility and Risk in an Age of Globalization*. New York : Wiley & Sons.
- SCHWARTZ, M. S. & A. B. CARROLL (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13(4), 503-530.
- SEN, A. (1999). *L'économie est une science morale*. Paris : La Découverte.

- SERVICE DES COMMUNICATIONS D'ALCAN (1997). *Projet Aluminerie Alma. Une première étape de franchise*. No 2 (24 janvier).
- SETHI S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance : An Analytical Framework. *California Management Review*, Vol. 17(3), 58-65.
- SEXTON, J. (1975). *Fermetures d'usines et reclassement de la main-d'œuvre au Québec*, Direction générale de la recherche, ministère du Travail et de la main-d'œuvre, Québec : Québec : Gouvernement du Québec, octobre.
- SEXTON, J. & MERCIER, J. (1976). Préavis de licenciement collectif : l'expérience québécoise. *Relations Industrielles* ; 31:175-208 no 2.
- SHEARER, T. (2002). Ethics and Accountability : From the For-self to For-the-others. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27 (6), 541-573.
- SIMON, R. (1993). *Éthique de la responsabilité*. Paris : Édition du Cerf.
- SMELSER N. J. & SWEDBERG R. (eds) (2005). *The Handbook of Economic Sociology*, Sec Ed. Princeton University Press: Princeton and Oxford, 748p.
- SMITH, K. H. & NYSTAD, O. (2006). *Is the motivation for CSR Profit or Ethics?*, Document de travail présenté à la Corporate Responsibility Research Conference en september 2006, Trinity Collage Dublin, Ireland.
- SNYDER, R. (2004). Canada Labour Code: The 2003-2004 Annotated, Thomson, Carswell Ed., p. 705-714.
- SOLOMON, R. C. (1992). *Ethics and Excellence*. New York: Oxford University Press. 181.

- SOMAVIA, J. (2000). Discours de bienvenue. Discours prononcé par le Directeur du BIT : OIT , forum des entreprises de l'OIT 5/6 novembre 1999. Compte rendu des travaux. Genève : Bureau international du travail, 1-7.
- STARK, A. (1994). What's the matter with business ethics?, *Harvard Business Review*, Vol. mai-juin, 38-48.
- STILPON, N. (1994). *Procédures de faillite et de restructuration des entreprises dans les pays de l'OCDE et d'Europe centrale et orientale*. Paris : Organisation de coopération et de développement économique. Centre pour la coopération avec les économies européennes en transition, 152 p.
- STOCK, R. (2001). *Socio-Economic Security, Justice and Psychology of Social Relationships* (Bureau International du Travail, Genève).
- ST-PIERRE, A. (2012). Le fantôme de la Gaspesia, *canoe.ca*, 8 mars. Tiré de: <http://argent.canoe.ca/lca/affaires/quebec/archives/2012/03/fantome-gaspesia.html>
- STRANGE, SUSAN (1996). *The Retreat of State. The Diffusion of Power in the World Economy*. Cambridge : Cambridge University Press.
- STAVROU, E., KASSINIS, G., & FILOTHEOU, A. (2007). Downsizing and stakeholder orientation among the Fortune 500: Does family ownership matter?, *Journal of Business Ethics*, Vol. 72 (2): 149-162.
- SVENSSON, G. & WOOD, G. (2008). A Model of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol. 77(3): 303-322.

- SWANSON, D. L. (1999). Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 24(3), 506-521.
- SWEDBERG, R. (2005). *The Max Weber Dictionary. Key Words and Central Concepts*. Stanford University Press.
- TABLE RONDE DE CAUX. (2000). *Principes pour la conduite des affaires*. Site de la Table Ronde de Caux, [en ligne]. <http://www.cauxroundtable.org>.
- TAMARI, M. (1987). *With all your possessions*. The Free Press, New-York.
- THIÉTART, R.-A. & coll. 1999. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Éditions DUNOD.
- TOMANEY, J., PIKE A. & CORNFORD, J. (1999). Plant closure and the Local Economy: The Case of Swan Hunter on Tyneside. *Regional Studies*, Vol. 33.5, p. 401-411.
- TOSEL, A. (1995), *Démocratie et libéralisme*, Paris: Kimé.
- TOURAINE, A. (1992). *Critique de la modernité*. Paris : Fayard.
- TOURAINE, A. (1965). *Sociologie de l'action, essai sur la société industrielle*, Éditions du Seuil, Paris.
- TREMBLAY, D.-G. & ROLLAND, D. (2004). *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable : Quels enjeux?*, Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland, Presses de l'Université du Québec.

- TUCHSZIRER, C. (2005). Le reclassement des salaires licenciés pour motif économique : responsabilité sociale de l'entreprise ou de la collectivité publique?, *Revue de l'IRES* no 47 – 2005/1, p. 157-173.
- TURCOTTE, M.-F., L. LANGELIER, M. HANQUEZ, M.-C. ALLARD, T. DESROCHERS & M. TIRILLY (2011). *Comprendre la Responsabilité sociétale de l'entreprise et AGIR sur les bases de la norme ISO 26000*. Points de Repère 18, Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie, 168 p.
- UNION EUROPÉENNE. (1977). *Directive 77/187/CE du Conseil du 14 février 1977 concernant le rapprochement des législations des États membres relatives au maintien des droits des travailleurs en cas de transferts d'entreprises, d'établissements ou de parties d'établissements*. Journal Officiel des Communautés européennes, no L61 du 5.3.77.
- UNION EUROPÉENNE. (1998). *Directive 98/59/CE DU CONSEIL du 20 juillet 1998 concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs*. Journal officiel des Communautés européennes, no L 225 du 12.08.98.
- UNION EUROPÉENNE. (2002). *Directive 2002/14/CE du Parlement européen et du Conseil du 11 mars 2002 établissant un cadre général relatif à l'information et la consultation des travailleurs dans la Communauté européenne – Déclaration conjointe du Parlement européen, du Conseil et de la Commission sur la représentation des travailleurs*. Journal officiel des Communautés européennes, no L80 du 23.3.2002.

- UNITED NATIONS COMMISSIONS ON TRADE AND DEVELOPMENT. (1999b). *The Social Responsibility of Transnational Corporations*. New York, Geneva: United Nations Commissions on Trade and development (UNCTD).
- UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. 2000. *Human Development Report. Background Paper*. New York : United Nations development Programme (UNDP). <http://www.undp.org/hdro/Dias2000>.
- UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. (1999). *Human development Report*. New York : United Nations Development Programme (UNDP).
- UNITED NATIONS RESEARCH INSTITUTE FOR SOCIAL DEVELOPMENT. (2000). *Visible Hands. Taking Responsibility for Social Development*. Geneva : United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD).
- URMINSKY, M. (2001). Self-regulation in the workplace: Codes of conduct, social labelling and socially responsible investment. *Series on Management Systems and Corporate Citizenship*, MCC Working Paper No. 1, Management and Corporate Citizenship programme, Job Creation and Enterprise Development Department, International Labour Office, Geneva.
- VALOR, C. (2005). Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability. *Business and Society Review*, Vol. 110:2, 191-212.
- VAN BUREN III, H. J. (1999). Acting More Generously than the Law Requires: The Issue of Employee Layoffs in *halakhah*. *Journal of Business Ethics*, Vol. 19, 335-343.

- VAN DER MAREN, J.-M. (1996). *Méthodes de recherche pour l'éducation*, aux Éditions De Boeck Université.
- VAN DER PUTTEN, P. F. (2005). A Research agenda for International Corporate Social Responsibility. NRG Working Paper Series, no. 05-09. Breukelen : The Netherlands.
- VAN MARREWIJK, M. (2003). Concept and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, 95-105.
- VARADARAJAN, P. R. & MENON, A. (1988). Cause-related Marketing : A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing*, Vol. 52(3), 58.
- VERGE, P. & DUFOUR, S. (2002). Multinational enterprises and labor laws. *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 57(1), 12-47.
- VERGE, P. (2004). Toward a gradual 'continentalization' of labor law? Perceptions of the impact of American multinational agreements with regard to labor. *Études internationales*, Vol. 35(2), 287-306.
- VERGE, P. & ROUX, D. (2006). Fermer l'entreprise : un « droit »... absolu? Développements récents en droit du travail. *Service de la formation continue du Bateau du Québec*, Vol. 245.
- VERKINDT, P. (2002). Legislation on mass redundancies. *Regards sur l'actualité*, Vol. 279, 3-12.

- VIGEZZI, M. (dir., 1995). *Dix grands auteurs en économie*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- VOGEL, D. (1986). The Study of Social Issues in Management : A Critical Appraisal. *California Management Review*, Vol. 28(2), 142-152.
- VOSLER, N. R., & PAGE-ADAMS, D. (1996). Predictors of depression among workers at the time of a plant closing. *Journal of Sociology and Social Welfare*, Vol. 23(4), 25-42.
- WADDOCK, S. (2008). Editorial. *The Journal of Corporate Citizenship*, numéro 9, printemps 2008.
- WARD, H. (2003). Legal Issues in Corporate Citizenship, préparé pour le *Swedish Partnership for Global Responsibility, International Institute for Environment and Development*, Londres. Février.
- WARTICK S. L. & MAHON, J.F. (1994). Toward a Substantive Definition of the Corporate Issue Construct : A review and Synthesis of the Literature, *Business & Society*, Vol. 33(3), décembre, 293-311.
- WATSON, T. J. (1968). *Une entreprise et sa doctrine : Les idées qui ont contribué au succès d'IBM*. Paris : Hommes et Techniques.
- WEISS, L. (1999). *Globalization and national governance: antinomy or interdependence?*, Éditeurs Michael Cox, Tim Dunne and Ken Booth, *The interregnum: controverses in world politics 1989-1999*. Cambridge : University Press.

- WESUFORTMAN, M. & al. (2001). Job insecurity and crossover of burnout in married couples. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 467-481.
- WHIPP, R. (1998). Qualitative Methods : Technique or Size?, dans *Researching the World of Work : Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*, Keith Whitfield and George Strauss Editors. Cornell University Press.
- WILCKE, R.W. (2004). An Appropriate Ethical Model for Business and a Critique of Milton Friedman's Thesis. *The Independent Review*, v. IX, n. 2, Fall 2004, pp. 187– 209.
- WINSON, A., & LEACH, B. (2002). *Contingent work, disrupted lives: Labour and community in the new rural economy*. Toronto: University of Toronto Press.
- WÖLFL, A. (2005). The Service Economy in OECD countries, document de travail de la STI, 2005/3, Organisation de coopération et de développement économiques. Site de l'Organisation de coopération et de développement économiques, [en ligne].  
[http://www.oilis.oecd.org/oilis/2005doc.nsf/LinkToFrench/NT00000B62/\\$FILE/JT00178454.PDF](http://www.oilis.oecd.org/oilis/2005doc.nsf/LinkToFrench/NT00000B62/$FILE/JT00178454.PDF), 31 janvier 2011.
- WOOD, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, Vol. 16 (4), 691–718.
- WOOD D. J. & LOGSDON, J. M. (2001). Theorizing business citizenship, dans Jorg Andriof and Malcolm McIntosh (Eds.), *Perspectives on corporate citizenship*, 83-103.

- WOOD D. J. & LOGSDON, J. M. (2008). Business Citizenship as Metaphor and Reality. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 18 (1), 51-59.
- WOOT, P. de (2004). *Responsabilité sociale de l'entreprise : Faut-il enchaîner Prométhée?*, Paris : Economica.
- WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. (2000). *Charter for Sustainable Development. Geneva*. Site de World Business Council for Sustainable development, [en ligne]. <http://www.wbcsd.org>, 20 mai 2009.
- WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. (2000a). *Corporate Social Responsibility. Making Good Business Sense*. Genève: Site de World Business Council for Sustainable development, [en ligne]. <http://www.wbcsd.org/web/publications/csr2000.pdf>, 4 juin 2012.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT [Brundtland Commission]. (1988). *Our Common Future*. Oxford ; New York : Oxford University Press.
- XHAUFLAIR, V. (2003). *Restructurations et nouveaux périmètres organisationnels : effets induits sur le travailleur*. Communication présentée dans le cadre du séminaire sur les restructurations responsables par la Fondation de Dublin, à Dublin du 19 et 20 juin 2003.
- YAKOVLEVA, N. (2005). *Corporate Social Responsibility in the Mining Industries*. Ashgated Publishing Limited : Burlington.
- YIN, R. K. (1984). *Case Study Research Desigh and Methods*, Sage Publications.

- YIN, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods, 3<sup>rd</sup> Edition*, Sage Publications.

## **Annexe : Les questionnaires**

## **Guide d'entrevue pour les employés licenciés/représentant syndical de Rio Tinto Alcan de l'usine de Beauharnois**

### **Préambule**

#### Protocole de la recherche

Cette étude constitue ma thèse de doctorat en relations industrielles supervisée par le professeur Michel Coutu. Nous recueillons dans cette enquête de l'information sur le processus de licenciement collectif adopté par Rio Tinto Alcan et votre témoignage sur sa mise en œuvre lors de la fermeture de l'usine de Beauharnois. Cette recherche est réalisée en conformité au certificat d'éthique émis par l'Université de Montréal. En vertu de ce dernier, les entrevues doivent être réalisées sous le couvert de la confidentialité et codifiées pour empêcher toute identification des individus et des organisations. Ainsi, aucune identification nominative ne sera faite dans la thèse. Compte tenu de ces conditions, acceptez-vous que l'on enregistre l'entrevue afin de faciliter son déroulement?

#### Plan et durée de l'entrevue

Le questionnaire est divisé en 3 sections qui cherchent à cerner : 1. le processus de fermeture qui a été mis en place, 2. les mesures d'accompagnement qui ont été présentés aux travailleurs licenciés et 3. votre appréciation de ce processus et la responsabilité sociale de Rio Tinto Alcan.

L'entrevue devrait durer entre 1 h 15 et 1 h30.

### **INFORMATION SUR LA PERSONNE INTERROGÉE :**

- Cadre ou salarié :
- Âge :
- Sexe :
- État civil :
- Nombre de personne(s) à charge :
- Ancienneté :
- Formation-éducation :
- Situation actuelle d'emploi :
- Situation actuelle d'emploi de la (du) conjoint(e) :

## **INFORMATION DE BASE SUR LA FERMETURE ET LE LICENCIEMENT**

1. Connaissez-vous la raison de la fermeture de l'usine de Beauharnois?  
(historique)
  - Quelle est cette raison selon ce que vous savez?
  - Selon vous, cette fermeture était-elle justifiée ?
2. Selon vous, aurait-il été possible d'éviter cette fermeture?
  - Si oui, comment et pourquoi ? Expliquez, svp.
3. Quelle est votre perception générale par rapport à cette fermeture ?
4. Sachant, il y a déjà plusieurs années que l'usine allait fermer ses portes, avez-vous commencé à chercher un emploi ailleurs ou à acquérir des habiletés particulières pour faciliter votre recherche au moment opportun ?
  - Si non, pourquoi ?
  - Si c'était à refaire, referiez-vous les choses différemment ?
  - Comment percevez-vous le rôle du syndicat et de l'entreprise par rapport à ce point ?

## **INFORMATION SUR LE PROCESSUS DE LICENCIEMENT COLLECTIF**

5. À quelle période de l'année et de quelle manière l'annonce de fermeture a-t-elle été faite ?
6. De quelle façon avez-vous personnellement appris la fermeture de l'entreprise ?
  - Quelle a été votre réaction ?
  - À quelle période de l'année avez-vous définitivement quitté l'emploi?  
(mois)
7. Comment percevez-vous le fait que Jacynthe Côté soit venu faire l'annonce ?
  - Croyez-vous que sa présence ait joué dans la façon dont la nouvelle a été reçue par les employés ?
8. De quelle manière le syndicat a-t-il réagit ou répondu?
  - Y a-t-il eu mise sur pied de moyens de pression ou de concertation avec la communauté, le politique, le syndicat national?
9. Dans le cas de l'annonce de la fermeture et au cours du processus, y a-t-il eu consultation du syndicat et des travailleurs non syndiqués ?

- Si oui/non, pouvez-vous expliquer comment ça s'est passé et quel en a été le résultat ?
10. Selon vous, est-ce que le syndicat/employés cadre ou non syndiqués a (ont) été adéquatement impliqué(s) dans le processus de fermeture ? Expliquez, svp.
  11. Personnellement (ou à titre de représentant du syndicat), au cours du processus de licenciement collectif et de fermeture, avez-vous pu exprimer adéquatement votre point de vue et vos idées?
  12. Selon vous, au cours du processus est-ce qu'il y a eu des éléments qui ont influencé les décisions de l'entreprise de procéder de telle ou telle manière (par exemple l'implication politique, des pressions externes, l'implication du syndicat, etc.) ?
  13. Selon vous, est-ce qu'il y a eu des joueurs clés dans tous ce processus qui ont pu affecter les décisions prises par la direction de RTA ? (de fermer avant, plus tard...).

#### **INFORMATION SUR LES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT**

14. Avez-vous pu bénéficier de mesures d'accompagnement ou de soutien ?
  - Quelles sont les mesures d'accompagnement que vous avez reçues? (ex. évaluation des habiletés, indemnité financière, retraite anticipée, etc.)
  - Avez-vous eu le choix de ces mesures ?
  - Si non, pour quelle raison ? (ex : Convention collective)
15. Avez-vous pu exprimer votre point de vue par rapport à ces mesures ?
  - Si oui, la compagnie en a-t-elle tenue compte ?
16. Avez-vous participez au Comité de reclassement ?
  - Comment se sont déroulées les rencontres en termes de participation et de résultats ?
  - Êtes-vous satisfait des résultats du Comité : Si oui/non, pour quelle raison ?
17. Est-ce que votre famille (conjoint(e), enfants) ont reçu des services ou du support d'accompagnement de RTA ?
  - Si oui, pouvez-vous décrire ces services reçus ?
18. Êtes-vous satisfait des mesures qui ont été proposées ? Expliquez.

19. Savez-vous si les mesures d'accompagnement mises en place ont été différentes selon que l'employé était syndiqué, non syndiqué ou cadre?
20. Quelle est votre perception générale des mesures qui ont été mises en place par RTA pour vous-même et pour les employés en général?
21. Par rapport aux mesures d'accompagnement offertes, y a-t-il des choses qui auraient pu être faites différemment de la part du syndicat, de la communauté et de la direction de RTA ? Expliquez, svp.
22. Quel est (a été) l'impact sur vous et votre famille de cette fermeture?
  - Comment vivez-vous cela aujourd'hui ?
  - Y a-t-il des choses que vous feriez différemment ?

### **INFORMATION SUR LA PERCEPTION DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE**

23. Est-ce que l'entreprise à assurer un suivi auprès de vous suite à votre licenciement ?
  - Si oui, de quelle façon cela s'est-il passé ?
  - Si non, comment auriez-vous souhaité que cela se passe ?
24. Croyez-vous que la compagnie a réussi à minimiser le plus possible les conséquences sur vous et votre famille et sur les employés en général de cette perte d'emploi ? Expliquez, svp.
  - Qu'est-ce que RTA aurait pu faire de différent, selon vous ?
25. Quelle est votre perception générale et votre satisfaction par rapport à la procédure suivie pour le licenciement collectif et la fermeture de l'usine de Beauharnois ?
  - Croyez-vous que la direction de l'entreprise et RTA ont agi de façon responsable dans tout ce processus ?
26. Y a-t-il des choses qui auraient pu être faites différemment de la part du syndicat, de la communauté et de la direction de RTA ? Expliquez.
27. Est-ce qu'il y aurait des détails sur lesquels vous aimeriez revenir ou des commentaires que vous aimeriez ajouter?
28. Est-ce qu'il y a des questions que je n'ai pas posées et qui auraient pu être pertinentes, selon vous ?

### **Remerciements.**

## **Guide d’entrevue pour la direction de Rio Tinto Alcan**

### **Préambule**

#### Protocole de la recherche

Cette étude constitue ma thèse de doctorat en relations industrielles supervisée par le professeur Michel Coutu. Nous recueillons dans cette enquête de l’information sur le processus de licenciement collectif adopté par Rio Tinto Alcan et votre témoignage sur sa mise en œuvre lors de la fermeture de l’usine de Beauharnois. Cette recherche est réalisée en conformité au certificat d’éthique émis par l’Université de Montréal. En vertu de ce dernier, les entrevues doivent être réalisées sous le couvert de la confidentialité et codifiées pour empêcher toute identification des individus et des organisations. Ainsi, aucune identification nominative ne sera faite dans la thèse. Compte tenu de ces conditions, acceptez-vous que l’on enregistre l’entrevue afin de faciliter son déroulement?

#### Plan et durée de l’entrevue

Le questionnaire est divisé en 3 sections qui cherchent à cerner : 1. le processus de fermeture, 2. les mesures d’accompagnement qui ont été présentés aux travailleurs licenciés et à la communauté et 3. votre appréciation de ce processus.

L’entrevue devrait durer entre 1 h 30 et 2 h 00.

### **INFORMATION DE BASE SUR LA PERSONNE INTERROGÉE :**

- Vos prénom et nom :
- Votre poste au sein de RTA :
- Votre rôle ou implication dans le processus de fermeture et(ou) de licenciement à l’usine de Beauharnois de RTA:

### **INFORMATION DE BASE SUR LA FERMETURE ET LE LICENCIEMENT**

1. Pouvez-vous expliquer, au meilleur de votre connaissance, la raison de la fermeture de l’usine de RTA à Beauharnois? (historique)
  - Selon vous et d’un point de vue personnel, aurait-il été possible d’éviter cette fermeture? Expliquez, svp.
2. Combien d’employés ont été licenciés?

## INFORMATION SUR LE PROCESSUS DE LICENCIEMENT ET DE FERMETURE

3. De quelle façon l'annonce a-t-elle été faite aux employés/cadres ?
  - Qui a procédé à l'annonce ?
  - À quelle période de l'année l'annonce a-t-elle été faite?
  - À quelle période de l'année avez-vous procédé à la fermeture définitive ?
4. Y a-t-il eu consultation du syndicat et des travailleurs non syndiqués ?
  - Si non, y a-t-il une raison particulière?
  - Si oui, à quel moment du processus ?
  - De quelle façon cela s'est-il passé?
5. Pouvez-vous décrire et expliquer le processus de licenciement collectif et de fermeture suivi par RTA depuis la prise de décision jusqu'à présent, étape par étape ? (ex : préavis, avis de licenciement, les indemnités, comité de reclassement).
6. Quelles sont les mesures d'accompagnement mises en place pour les individus licenciés? (ex. évaluation des habiletés, consultation de transition, formation, indemnité financière, soutien à la recherche d'emploi, soutien à la création de petites entreprises) ?
  - Ces mesures ont-elles été déterminées par la haute gestion de RTA ou y avait-il un cadre flexible de travail ?
7. Les mesures d'accompagnement mises en place ont-elles été différentes selon que l'employé était syndiqué, non syndiqué ou cadre?
8. Y a-t-il eu individualisation ou uniformisation des mécanismes mis en place ?
  - Si individualisation, avez-vous tenu compte par exemple de l'âge, du sexe, de la situation familiale, ancienneté, éducation, mobilité ?
    - Dans quelles circonstances avez-vous pris en compte des caractéristiques individuelles?
9. Est-ce que vous avez effectué un suivi auprès des employés licenciés ? Si oui, de quelle façon ? Si non, y a-t-il une raison particulière (choix d'affaires) ?
10. Y a-t-il eu consultation des principaux acteurs de la communauté?
  - Si oui, à quel moment du processus ?
  - Qui avez-vous consulté et pourquoi ?

- De quelle façon cette consultation a-t-elle été faite ?
11. Pouvez-vous expliquer quelle a été la relation de la direction de RTA avec les principaux acteurs de la communauté locale avant, pendant et après la fermeture ?
    - Ces acteurs ont-ils manifesté le désir de s'impliquer ?
    - Ont-ils exercé des moyens de pression quelconque ?
    - Y-a-t-il certaine chose qu'ils auraient pu faire différemment ?
    - D'un point de vue général, comment qualifiez-vous la relation de RTA avec la communauté de Beauharnois ?
  12. La direction de RTA a-t-elle mis en place des mesures de soutien afin d'aider la communauté à minimiser les effets négatifs de la fermeture ? (Par exemple : soutien aux familles des licenciés, soutien au rachat de l'entreprise par les travailleurs ou la communauté, support au développement local, don de bâtiments, réhabilitation du site) :
    - Si oui, expliquez et détaillez ces mécanismes.
    - Ces mécanismes ont-ils été déterminés par la haute gestion de RTA ou la direction de l'usine avait-elle un cadre flexible de travail ?
    - Si non, expliquez pour quelle raison cela ne sait-il pas fait ?
  13. Auriez-vous souhaité procéder différemment s'il n'y avait pas eu les contraintes de la haute gestion de RTA ?

## **INFORMATION SUR L'ENVIRONNEMENT INTERNE**

14. Savez-vous à quel endroit la décision de fermer a été prise - Montréal? Australie ?
  - Croyez-vous que cela a pu jouer dans l'approche adoptée par RTA ? Si oui, comment et pourquoi ?
15. La présence syndicale a-t-elle influencé le processus suivi et le type de mécanismes mis en place par RTA lors du licenciement?
  - La convention collective a-t-elle donné les outils afin de favoriser le processus ou a-t-elle été une contrainte, selon vous ?
16. Le cadre légal, les normes sociales/de développement durable adoptées par RTA ont-elles influencé le processus suivi pour la fermeture par rapport aux employés et la communauté (non environnemental)?
17. Pouvez-vous nommer des éléments qui ont pu influencer positivement ou négativement le processus suivi par RTA pour le licenciement et la fermeture,

par exemple, le nombre d'employés à licencier, la valeur des actions sur le marché, la proximité de l'ancienne Alcan avec la population québécoise ?

18. Quelle est votre perception de l'importance de l'image corporative pour RTA ?
19. Est-ce qu'une annonce de fermeture ou de licenciement collectif peut affecter l'image corporative d'une entreprise, selon vous ?
  - De quelle façon ?
  - Est-ce que RTA en a tenu compte lors de la fermeture à Beauharnois?
    - Si oui, quelle façon ?
    - Si non, pourquoi et quel en a été l'impact à votre avis ?
20. Comment percevez-vous le rôle des parties-prenantes (syndicat, communauté, groupes sociaux, les représentants politiques) dans une situation comme celle de la fermeture de l'usine de Beauharnois?
  - Y a-t-il eu consultation auprès de ces acteurs ?
  - Ont-ils joué un rôle avant, pendant ou après l'annonce de la fermeture ?
    - i. Si oui, de quelle façon, expliquez :
    - ii. Si non, selon vous pour quelle raison ?
21. Selon vous, la façon dont ils (les parties externes) perçoivent l'entreprise est-elle importante pour la direction de RTA?

## **INFORMATION SUR L'ENVIRONNEMENT EXTERNE**

22. Est-ce que la localisation géographique et la situation économique (mono-industrielle) de la communauté de Beauharnois a influencé les choix et les mécanismes mis en place tant pour les employés que pour la communauté ?
  - Si oui, de quelle façon ? Expliquez.
23. Avez-vous ressentie ou vécu des pressions quelconques politiques / sociales / syndicales / de la communauté avant, pendant ou après l'annonce de fermeture afin de modifier vos décisions ou le processus en tant que tel? Expliquez.
  - Qu'elle a été la réaction de RTA ?
24. De quelle façon percevez-vous la place de RTA dans la communauté de Beauharnois?

## INFORMATION SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

25. Au meilleur de votre connaissance, quelle est la position de RTA sur le concept de la responsabilité sociale ?
- Croyez-vous avoir adopté une approche responsable dans le cas de la fermeture à Beauharnois ?
  - Qu'est-ce que ça implique pour une compagnie (des coûts, aucune incidence économique, bon pour l'image de la compagnie, peut devenir un avantage compétitif, moralement nécessaire, etc.)?
  - Est-ce que les pratiques dites responsables de RTA, ou les initiatives en ce sens, ont changé au cours des dernières années ?
26. Selon vous, de quoi la RSE doit-elle dépendre ? (de la volonté de la direction, de la pratique des compétiteurs, de la présence de conventions collectives, etc.).
- Pouvez-vous expliquer ?
27. Quelle place l'avoir des actionnaires, la valeur au marché de l'entreprise a-t-elle lors de la prise de décision comme celle de fermer une usine?
- Pouvez-vous expliquer ?
28. Avant de prendre sa décision de fermer l'usine, RTA a-t-elle effectué une analyse d'impacts sur ses actionnaires, ses clients, sur ses employés, sur l'ensemble de ses partenaires dont la communauté locale ?
- Si oui, expliquez, svp.
  - Si non, croyez-vous qu'une entreprise devrait procéder à une telle analyse ? Expliquez, svp.
29. Y a-t-il eu un comité de discussion entre RioTinto Alcan et la communauté locale de Beauharnois?
- Si oui, pour quelle raison ce comité a-t-il été mis en place ?
30. Mettez-vous en place systématiquement des mesures d'atténuation des effets dommageables lors d'une fermeture et(ou) d'un licenciement collectif ?
- Pouvez-vous expliquer ?
31. Croyez-vous que l'entreprise a fait tout en son pouvoir afin d'atténuer les effets dommageables de la fermeture et du licenciement collectif sur les employés et sur la communauté ?
- Pouvez-vous expliquer ?
32. Est-ce qu'il y aurait des détails sur lesquels vous aimeriez revenir ou des commentaires que vous aimeriez ajouter et qui pourraient être utiles pour cette recherche?

## **Guide d’entrevue pour les parties-prenantes externes**

(Communauté locale ; Gouvernement du Québec ; groupes sociaux impliqués)

### **Préambule**

#### Protocole de la recherche

Cette étude constitue ma thèse de doctorat en relations industrielles supervisée par le professeur Michel Coutu. Nous recueillons dans cette enquête de l’information sur le processus de licenciement collectif adopté par Rio Tinto Alcan et votre témoignage sur sa mise en œuvre lors de la fermeture de l’usine de Beauharnois. Cette recherche est réalisée en conformité au certificat d’éthique émis par l’Université de Montréal. En vertu de ce dernier, les entrevues doivent être réalisées sous le couvert de la confidentialité et codifiées pour empêcher toute identification des individus et des organisations. Ainsi, aucune identification nominative ne sera faite dans la thèse. Compte tenu de ces conditions, acceptez-vous que l’on enregistre l’entrevue afin de faciliter son déroulement ?

#### Plan et durée de l’entrevue

Le questionnaire est divisé en 3 sections qui cherchent à cerner : 1. le processus de fermeture, 2. les mesures d’accompagnement qui ont été présentés aux travailleurs licenciés et à la communauté et 3. votre appréciation de ce processus.

L’entrevue devrait durer entre 1 h 00 et 1 h 30.

### **INFORMATION SUR LA PERSONNE INTERROGÉE :**

- Quel est votre nom, s.-v.-p. ?
- Pour quel organisme travaillez-vous et quel est votre poste, s.-v.-p. ?
- Pouvez-vous me parler brièvement de la situation économique, industrielle (mono-industrielle), sociale (taux chômage) de la ville de Beauharnois ?

### **INFORMATION SUR LE PROCESSUS DE LICENCIEMENT COLLECTIF ET DE FERMETURE**

1. Connaissez-vous la raison de la fermeture de l’usine de Beauharnois ?
  - Si oui, expliquez.
  - Si non, est-ce que vous auriez aimé avoir des détails et pourquoi ?
2. De quelle façon avez-vous appris la fermeture de l’usine et à quelle moment ?
  - Quelle a été votre réaction ?

3. Y a-t-il eu consultation des principaux acteurs de la communauté de Beauharnois?
  - Si oui, de quelle façon cela s'est-il passé ?
  - Avez-vous personnellement été impliqué dans le processus ?
  - Comment évalueriez-vous la façon dont RTA a procédé ?
  - Comment auriez-vous souhaité que cela se passe ?
4. RTA a-t-elle procédé à une étude des impacts sur la communauté de cette fermeture?
  - Si oui, de quelle façon cela s'est-il passé ?
  - Si non, auriez-vous souhaité qu'il y en ait une ?
  - Est-ce que la ville a effectué une telle étude ?
5. Selon vous, avant de prendre une décision stratégique, RTA aurait-elle dû évaluer les effets non seulement sur ses actionnaires et ses clients, mais aussi sur ses employés et l'ensemble de ses partenaires dont la communauté locale ?
  - Pour quelles raisons ?
6. Quels ont été les impacts économiques et sociaux de cette fermeture sur la communauté de Beauharnois ?
  - De quelle façon percevez-vous l'avenir de la communauté ?
7. RTA a-t-elle ou assure-t-elle un suivi d'impacts et de résultats ?
8. Savez-vous à quel endroit la décision de fermer l'usine a été prise : Montréal ? Australie ?
  - Croyez-vous que cela a pu jouer dans l'approche adoptée par RTA ? Si oui, comment et pourquoi ?

### **INFORMATION SUR LES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT**

9. Sachant il y a déjà plusieurs années que l'usine fermerait, avez-vous mis en place des mesures particulières avec de minimiser l'impact de cette fermeture éventuelle ?
10. RTA a-t-elle mise en place des mesures d'accompagnement pour la communauté de Beauharnois afin de réduire les impacts économiques et sociaux de la fermeture ?
  - Si oui, quelles sont les mesures mises en place ? Expliquez et détaillez, si possible.
  - Si non, de quelle façon auriez-vous souhaité que cela se passe ? Autrement dit, qu'est-ce que RTA aurait pu faire de différent ?

11. Quelle est votre perception ou votre satisfaction par rapport aux mesures mises en place par RTA pour les travailleurs ?
  - Y a-t-il des choses qu'ils auraient pu faire différemment ?
12. Quelles sont les mesures, si y a lieu, que la communauté de Beauharnois a mises en place suite à l'annonce de la fermeture ? (Consultation locale, discussion avec RTA, comité de renouvellement industriel, pressions politiques, etc.).
13. La communauté de Beauharnois a-t-elle mise en place des mesures afin d'aider les travailleurs licenciés, les familles des travailleurs licenciés, les sous-traitants ou autres acteurs affectés par la fermeture et le licenciement collectif ?
14. Selon vous, est-ce que la localisation géographique et la situation économique mono-industrielle de la communauté de Beauharnois a influencé les choix et les mécanismes mis en place tant pour les employés que pour la communauté ?
  - Si oui, de quelle façon ? Expliquez.

#### **INFORMATION SUR LA PERCEPTION DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE**

15. Quelle est votre perception de la qualité de l'information que RTA vous a transmise au long du processus (avant, pendant et après l'annonce de fermeture) ?
16. De quelle façon percevez-vous la place ou l'implication que vous a donnée RTA dans ce processus ?
  - Comment auriez-vous souhaité que cela se passe ?
  - Quel bilan faites-vous de la collaboration entre RTA et la communauté locale dans le processus de fermeture ? (Votre satisfaction)
17. Croyez-vous que RTA a mis en place les mesures nécessaires afin de minimiser les impacts sur la communauté mais aussi de façon générale ? Expliquez.
  - Qu'est-ce que RTA aurait pu faire différemment ?
18. Quel bilan faites-vous de cette fermeture par rapport à la façon dont RTA a procédé ?
  - Votre bilan par rapport à l'approche que la communauté elle-même a adoptée ?
19. Est-ce qu'il y aurait des détails sur lesquels vous aimeriez revenir ou des commentaires que vous aimeriez ajouter et qui pourraient être utiles pour cette recherche ?