

**CAHIERS DU CRISES**  
**Collection Études théoriques**

**No ET9806**

**L'impact des ententes de longue durée  
sur la formation des travailleurs  
dans les entreprises au québec**

par

**Michel Grant, Frédéric Rainville et Laurent Renard**

UQAM

septembre 1998

## TABLE DES MATIERES

Introduction.....	3
1. Cadre conceptuel, hypothèses et méthodologie.....	4
L'environnement externe.....	7
L'environnement interne.....	8
La structure institutionnelle des relations industrielles .....	9
Les activités stratégiques .....	10
Les relations du travail .....	10
L'organisation du travail.....	11
2. Les ententes de longue durée .....	12
2.1 Les origines .....	12
2.2 La convention collective, l'entente de longue durée et le contrat social.....	15
2.3 Les conventions collectives et les ententes de longue durée .....	16
3. La formation.....	18
3.1 La situation de la formation.....	18
3.2 L'accès à la formation en milieu de travail.....	19
3.3 Les clauses de formation .....	20
4. Les conventions collectives et les ententes de longue durée .....	24
5. Conclusion.....	29
6. Bibliographie .....	32

## TABLEAUX

### SCHEMA I

MODÈLE DE L'APPROCHE STRATÉGIQUE DE KOCHAN, KATZ ET MCKERSIE..... 5

### TABLEAU I

LES TROIS NIVEAUX D'ANALYSE DES ACTIVITÉS DES RELATIONS INDUSTRIELLES.....^

### TABLEAU 2

PRINCIPAUX CONTRATS SOCIAUX CONCLU AU QUÉBEC DE 1991 À 1994 .....14

### TABLEAU 3

RÉPARTITION DES ENTENTES DE LONGUES D'UNE DURÉE DE PLUS DE ..... 18

### TABLEAU 4

NIVEAU DE PRISE DE DÉCISIONS DANS LES ÉTABLISSEMENTS CANADIENS, 1993 EN  
POURCENTAGE.....20

### TABLEAU 5

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CLAUSES DE FORMATION DANS LES CONVENTIONS  
COLLECTIVES.....21

### TABLEAU 6

VARIATION SELON LE TYPE DE CLAUSES.....22

### TABLEAU 7

FRÉQUENCE DES DIFFÉRENTES VARIABLES SELON LE TYPE DE SCÉNARIO.....25

### TABLEAU 8

FRÉQUENCE DE CERTAINES CLAUSES.....27

## Résumé

Ce texte s'interroge sur la place donnée à la formation au sein des entreprises qui ont signé des ententes de longue durée, notamment en ce qui concerne les processus formels de négociation entre les syndicats et les employeurs. Ces nouvelles ententes que d'aucuns qualifient de convention collective, d'entente de longue durée, ou de contrat social font partie du nouveau modèle québécois des relations industrielles. Cette recherche veut les comparer aux conventions collectives précédentes, qui étaient d'une durée de trois ans au maximum, pour vérifier si l'on y retrouve plus ou moins de clauses en rapport à la formation. En d'autres mots, il s'agit de vérifier si elles participent à l'émergence d'un nouveau paradigme au niveau des relations industrielles. Le modèle qui se marie bien avec la problématique de la recherche est celui de l'approche stratégique de Kochan, Katz et McKersie (1986).

Le cadre conceptuel, les hypothèses et la méthodologie font l'objet de la première partie. Dans les deux suivantes, les ententes de longue durée et la problématique de la formation au Québec sont respectivement présentées. La quatrième partie s'intéresse à la présentation des résultats quantitatifs et qualitatifs de recherche. Pour finir, une conclusion fait la synthèse des résultats obtenus.

## Introduction

Dans certains pays occidentaux, dès le milieu des années 60, le mode de développement fordiste commence à connaître des signes de faiblesse. La baisse de la productivité conjuguée à la croissance des salaires réels a pour résultat une baisse du taux de profit réel et du taux d'investissement. Les entreprises rencontrent de plus en plus de difficultés à maintenir de forts taux de croissance. Même si l'on n'observe pas véritablement de chute de la consommation, celle-ci demeure volatile et pose des problèmes au système de production jugé trop rigide. On parle d'une crise de l'offre qui sera bientôt relayée par une crise de la demande. En effet, avec le choc pétrolier de 1973, l'augmentation des exportations devient indispensable au paiement de la facture énergétique et l'on découvre le rôle stratégique des marchés extérieurs. La compétition internationale augmente, les marchés se dérèglent et les échanges commerciaux se libèrent. Les entreprises, pour s'adapter à ce nouvel environnement, doivent réduire leurs coûts de production et intégrer les nouvelles technologies. Elles sont à la recherche d'une meilleure productivité qui exige l'introduction d'innovations en matière d'organisation du travail et de main-d'œuvre flexible. Conséquemment, on assiste à une profonde modification des rapports existant entre les entreprises et les syndicats. Le modèle des relations industrielles que l'on qualifie habituellement de fordiste est alors remis en cause. D'autres modèles qui marquent une transformation de l'organisation du travail mais aussi des rapports existant entre les employés, les employeurs, l'Etat et les syndicats sont en émergence<sup>1</sup>.

Le Canada connaît quelques difficultés d'adaptation à ce nouvel environnement puisque c'était une économie traditionnellement tournée vers son marché domestique et l'exploitation de ses richesses naturelles. Tous ces changements pèsent inéluctablement sur les relations entre les parties patronales et syndicales. L'heure n'est plus à la confrontation directe par l'entremise de la grève mais à la négociation et à la coopération nécessaire entre syndicats et dirigeants qui doivent partager les mêmes intérêts, soit la rentabilité de l'entreprise et la protection des emplois. La question qui se pose alors est de savoir jusqu'à quel point les dirigeants veulent intégrer les employés et le syndicat aux décisions et aux processus de réorganisation.

Dans ce contexte, de nouveaux défis sont posés à la convention collective ainsi qu'à la négociation collective (Murray, 1993). Plusieurs entreprises délaissent la négociation-type

---

1. Pour de plus amples explications voir, Grant et Lévesque, "*Aperçu des principales transformations des rapports du travail dans les entreprises : le cas québécois*", pp.221-277, in, Grant et al. , Nouvelles formes d'organisation du travail, étude de cas et analyses comparatives, L'Harmattan, Paris, Montréal, 1997, 332 p.

(souvent appelée "pattern bargaining ") pour se diriger vers des ententes plus internes à l'entreprise et plus adaptées à leur marché (Grant et Lebeau, 1994 : 82). De nouvelles expériences sont tentées comme en témoigne l'avènement des ententes de longue durée au début des années 90. Par le biais d'une entente de longue durée, on vise à implanter une nouvelle approche des relations du travail qui cherche à assurer une paix industrielle pour une longue période (4 ans et plus) et à développer une nouvelle synergie entre les dirigeants, les employés et le syndicat. Dans cette optique, en ce qui concerne l'organisation du travail, la formation revêt une importance cruciale pour l'amélioration de la productivité car seul un personnel bien formé est capable de mener à bien des stratégies concurrentielles efficaces. Cette situation s'explique par la croissance importante de l'informatique, les nouvelles technologies à haute valeur ajoutée et l'augmentation des exigences pour obtenir un emploi (FTQ, 1995 : 8). Pour ces différentes raisons, la formation doit obligatoirement faire partie de la gestion des ressources humaines dans les entreprises qui ont choisi ces nouvelles ententes.

En substance, on peut s'interroger sur la place véritable qui est donnée à la formation au sein des entreprises qui ont choisi de signer des ententes de longue durée, notamment en ce qui concerne les processus formels de négociation entre les syndicats et les employeurs. Ce texte a pour objet d'étudier l'impact des nouvelles ententes de partenariat qui touche à la formation de la main-d'œuvre dans les entreprises québécoises. Ces nouvelles ententes que d'aucuns qualifient de convention collective, d'entente de longue durée, ou de contrat social font partie du nouveau modèle québécois des relations industrielles. Cette recherche veut les comparer aux conventions collectives précédentes, qui étaient d'une durée de trois ans au maximum, pour vérifier si l'on y retrouve plus ou moins de clauses en rapport à la formation. En d'autres mots, il s'agit de vérifier si elles participent à l'émergence d'un nouveau paradigme au niveau des relations industrielles. Le modèle qui se marie bien avec la problématique de la recherche est celui de l'approche stratégique de Kochan, Katz et McKersie (1986).

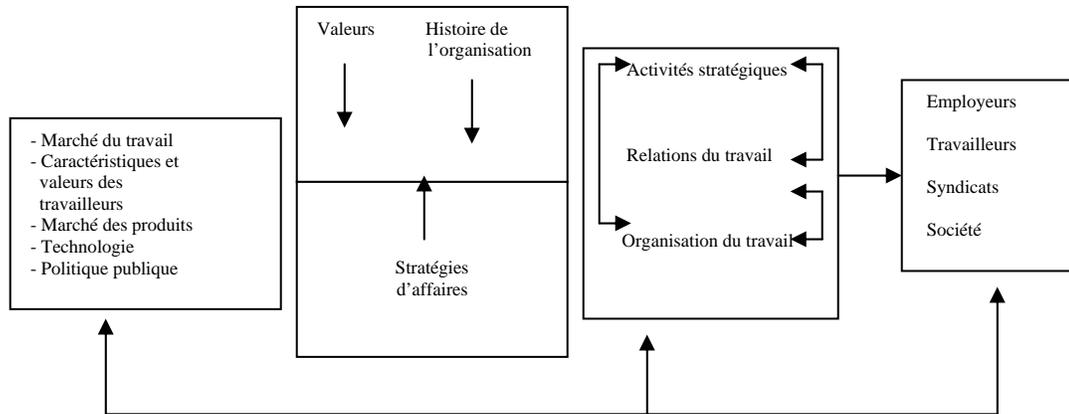
Le cadre conceptuel, les hypothèses et la méthodologie font l'objet de la première partie. Dans les deux suivantes, les ententes de longue durée et la problématique de la formation au Québec sont respectivement présentées. La quatrième partie s'intéresse à la présentation des résultats quantitatifs et qualitatifs de recherche. Pour finir, une conclusion fait la synthèse des résultats obtenus.

## **1. Cadre conceptuel, hypothèses et méthodologie.**

D'emblée, il faut reconnaître que l'analyse empirique ne peut pas, à elle seule, rendre compte d'un phénomène. L'observation nécessite un cadre théorique qui organise le questionnement, qui sélectionne les dimensions et qui hiérarchise les variables pertinentes à la recherche. Nous avons jugé opportun de prendre celui de l'approche stratégique tel qu'il est développé par Kochan, Katz et McKersie dans leur désormais célèbre ouvrage, The transformation of American Industrial Relations. (1986). Ces chercheurs se donnent comme objectif de renouveler la compréhension des relations qui unissent les dirigeants d'entreprise, les syndicats et l'Etat en opérant un dépassement des différents courants théoriques que l'on trouve dans le paradigme fonctionnaliste des relations industrielles, que ce soit l'approche institutionnaliste, systémique ou pluraliste. En effet, l'approche institutionnaliste se concentre sur la simple étude des règles codifiées qui gouvernent l'activité de travail (la convention collective et le code du travail). L'approche pluraliste met la notion de conflit au centre des rapports du travail et son dénouement dans le processus de la négociation collective. Quant à l'approche systémique, elle prend en compte l'environnement externe comme un déterminant causal du sous-système des relations industrielles.

La principale critique adressée à ces approches réside dans le fait qu'elles envisagent le processus de négociation collective comme donné et les relations entre les acteurs comme stables. Les stratégies des dirigeants se font en réaction des demandes et des pressions des syndicats. Bref, ces théories, confrontées à l'évolution historique des syndicats et de la négociation collective au sein des entreprises, voient leur champ d'investigation se restreindre avec le temps. L'enjeu est alors de redonner plus d'ampleur à ce champ pour intégrer des dimensions qui n'étaient pas prises en compte jusque-là. En d'autres termes, il faut élaborer une approche plus globale des relations industrielles, approche qui permettra de mieux saisir les linéaments qui s'établissent entre ses multiples dimensions. C'est le défi que relèvent Kochan, Katz et McKersie. Pour eux, le système des relations industrielles fait référence aux prémisses, aux lois, aux valeurs, aux pratiques et aux institutions qui gouvernent les relations du travail. L'argument central qu'ils défendent est que les relations industrielles, c'est-à-dire les dynamiques à l'œuvre et leurs résultats, sont façonnées par les interactions continues mais non déterministes qu'entretient l'environnement externe et interne avec les choix stratégiques et les valeurs des dirigeants, des représentants syndicaux et les politiques publiques. Nous présentons tout d'abord les grands éléments qui composent le modèle pour en expliquer son fonctionnement par la suite.

## Schéma I : Modèle de l'approche stratégique de Kochan, Katz et McKersie'



Comme le schéma l'indique, on trouve quatre groupes d'éléments interreliés entre eux qui sont engagés dans le système des relations industrielles : l'environnement externe, l'environnement interne, la structure institutionnelle des relations industrielles (c'est le niveau de l'entreprise) et les résultats systémiques qui sont les résultats obtenus par les employeurs, les travailleurs, les syndicats et la société. On notera le souci qu'ont Kochan, Katz et McKersie d'intégrer différentes dimensions qui jusque-là n'étaient pas ou peu étudiées.

En ce qui concerne l'environnement externe, on trouve le marché du travail, les caractéristiques de la main-d'œuvre, la technologie, le marché des produits et des capitaux et pour terminer, les politiques gouvernementales. Tous ces éléments sont en relation les uns avec les autres et peuvent s'influencer. Il est à noter que l'approche stratégique emprunte cette notion d'environnement externe à Dunlop (1958) mais celui-ci ne sera pas un déterminant causal de la structure institutionnelle des relations industrielles. Entre les deux, les auteurs ajoutent l'environnement interne, qui joue le rôle d'un prisme à travers lequel les acteurs établissent leur compréhension et leur interprétation du contexte externe. Il se compose des valeurs du management et du syndicat, de la stratégie concurrentielle de l'entreprise depuis ses origines et des structures et politiques organisationnelles passées et présentes. Il s'agit ici de prendre en considération l'histoire de l'organisation (suivant les dimensions que nous venons de présenter) puisqu'elle est un élément de compréhension de la stratégie des acteurs. Dans le système, une

Schéma adapté de Kochan, Katz et McKersie, 1986.

place est faite à la notion de conflit. Elle provient d'une interprétation divergente de l'environnement que font les acteurs selon leur propre idéologie. En effet, à partir de la configuration de l'environnement externe et interne les acteurs vont élaborer différentes réponses (stratégies) au regard de leurs objectifs particuliers (idéologie). Elles se retrouvent dans la structure institutionnelle des relations industrielles selon trois niveaux : les activités stratégiques, la négociation collective et les activités de travail. C'est ce cadre que nous adoptons pour structurer notre recherche.

Le premier niveau de la structure institutionnelle des relations industrielles concerne les activités stratégiques dans une perspective de long terme. Ce sont les décisions majeures prises par les dirigeants de l'organisation au niveau de la conduite des activités, des investissements et de la gestion des ressources humaines. Il s'agit aussi des grandes stratégies syndicales et des politiques macro-économiques de l'Etat. Le deuxième niveau est celui de la négociation collective. On y trouve les politiques du personnel, les stratégies de négociation de la convention collective de la part des dirigeants et du syndicat, et les législations en vigueur (code du travail, etc.). Pour terminer, le troisième et dernier niveau, regroupe les activités de travail. Elles concernent le milieu de travail immédiat, l'organisation du travail, l'environnement de travail, bref tout ce qui touche aux relations quotidiennes de travail et aux règles informelles non codifiées dans la convention collective.

En reprenant les concepts définis par l'approche stratégique nous pouvons construire une problématique qui explicite les grands changements à l'œuvre, au niveau des relations industrielles, au Québec. Évidemment, puisque la réalité ne peut être appréhendée dans sa totalité, la présentation qui va suivre exprime au mieux les grandes tendances observées par les chercheurs. Cette démarche nous permet au demeurant de caractériser les différentes dimensions que revêt la modernisation des entreprises, d'en cerner la dynamique et de poser les hypothèses de recherche. Nous nous intéressons dans un premier temps à l'environnement externe et interne, puis, dans un deuxième temps aux stratégies qu'élaborent les acteurs selon les trois niveaux de la structure institutionnelle des relations industrielles. Bien entendu tous les éléments que nous présentons d'une manière disjointe sont en réalité pris dans une même dynamique.

**Tableau I : Les trois niveaux d'analyse des activités des relations industrielles<sup>3</sup>**

<i>Niveau</i>	<i>Employeurs</i>	<i>Syndicats</i>	<i>Gouvernement</i>
- Stratégies à long terme et politiques suivies	-Stratégies d'affaires -Stratégies d'investissements - Stratégies de gestion des ressources humaines	-Stratégies politiques -Stratégies de représentation -Stratégies d'organisation	-Politiques macro-économiques et sociales
-Négociation collective et politique du personnel	-Politiques du personnel -Stratégies de négociation	-Stratégies de négociation collective	-Lois entourant l'activité syndicale, du travail et de la conduite de l'entreprise
-Activités quotidiennes de travail, organisation du travail	-Relations hiérarchiques - Participation des travailleurs -Organisation du travail et définition des postes	-Contrat de travail - Participation des travailleurs -Organisation du travail et définition des postes	-Normes de travail -Participation des travailleurs -Droits individuels

### **L'environnement externe**

Nul besoin d'être prophète pour se rendre compte qu'à l'heure actuelle l'environnement externe est en profonde mutation et ce, en raison principalement de la mondialisation des échanges. Cette ouverture des frontières plonge les économies dans une période d'instabilité et d'incertitude sans précédent car les entreprises ne peuvent plus se réfugier derrière leur frontière nationale pour sauvegarder leur marché. Désormais, les cycles de l'activité économique sont de plus en plus courts et violents, c'est le passage de la stabilité à l'instabilité.

Au niveau du marché des produits on observe deux phénomènes majeurs : la saturation des marchés et la transformation de la consommation. Tout d'abord, les consommateurs, mieux informés, deviennent de plus en plus exigeants dans leurs achats. Ils recherchent la qualité du produit et du service, et ce, au moindre coût. L'aspiration à un mieux-être individuel les amène alors à délaisser les standards et à rechercher des produits au plus près de leur personnalité. Si les goûts des consommateurs se transforment et posent des problèmes d'adaptation aux

<sup>3</sup> Kochan, Katz, McKersie. The transformation of American Industrial relations. New York, 1986, page17. Il faut préciser que le deuxième niveau du tableau représente le champ habituel des relations industrielles

entreprises, ces dernières doivent également composer avec un autre problème, soit la saturation des marchés qui conduit à l'exacerbation de la concurrence. Dans ce contexte les entreprises sont poussées à faire des choix qui s'articulent autour de trois grands types de stratégies : la minimisation des coûts, la différenciation et la segmentation du marché (Porter, 1980). On remarque que les producteurs canadiens sont plus familiers avec les stratégies traditionnelles de minimisation des coûts qui reposent sur des marchés stables et des productions à faible valeur ajoutée ou de matières premières. Ils éprouvent quelques difficultés à s'adapter aux deux autres (Grant et Lebeau, 1994).

La technologie constitue un véritable enjeu pour les entreprises. Que ce soit au niveau des produits, des processus, des systèmes d'information et de communication, et des systèmes de gestion et de contrôle, il devient impératif d'investir dans la technologie pour augmenter sa productivité et conséquemment, pour ne pas se faire évincer des marchés. Les nouvelles technologies, plus flexibles, ne sont efficaces que dans une organisation flexible. On constate désormais une relation entre la configuration des marchés qu'une entreprise dessert, le mode de production qu'elle doit adopter et le développement d'une structure organisationnelle compatible (Chandler, 1986).

Toutes ces modifications affectent les travailleurs et sont accompagnées par le développement du chômage. La croissance économique, même si elle crée des emplois, ne parvient pas à compenser ni les pertes occasionnées par les fermetures et les restructurations d'entreprises ni à absorber l'augmentation du taux d'activité des femmes et des jeunes. Les bouleversements que l'on observe au niveau du marché du travail s'articulent autour de deux nouveaux phénomènes : la tertiarisation et la précarisation de l'emploi. Au Canada, depuis 1967, 90% de la croissance de l'emploi s'est fait dans le secteur tertiaire (Grant et Lebeau, 1994). Les PME constituent une part de plus en plus en grande de l'économie québécoise ce qui a des conséquences négatives sur l'évolution du taux de syndicalisation et corrélativement sur le pouvoir de négociation des syndicats. Avec le développement de la concurrence, les entreprises se restructurent pour continuer à être compétitives et pour relever le défi de la qualité et elles ont le choix entre deux grandes stratégies : l'amélioration de la productivité ou la réduction des frais fixes. La première consiste en l'introduction d'innovations organisationnelles et de progrès technologiques<sup>4</sup>. L'entreprise investit dans la production, la distribution et la gestion. Elle vise un développement à moyen ou à long terme de la qualité, de la productivité et des salaires. Une

---

<sup>4</sup> Cette solution peut entraîner une baisse des effectifs. De toute évidence si l'entreprise se refuse à investir dans la technologie elle risque de se faire évincer de certains marchés. Quoiqu'il en soit, les conséquences microéconomiques de telles décisions sont dommageables pour l'emploi.

deuxième solution, qui est de loin la plus utilisée et aux effets plus immédiatement perceptibles, consiste à réduire les frais fixes et à rechercher à tout prix une plus grande flexibilité. C'est cette solution qui est responsable de la précarisation de l'emploi. D'une part, on peut agir sur les salaires, l'offre de travail ou le nombre de travailleurs. Les employés doivent concéder des baisses de salaire et une renégociation de leurs avantages sociaux, au risque de connaître d'autres vagues de licenciements. D'autre part, on peut rechercher un appartement des frais de production avec les revenus par des pratiques d'externalisation. Finalement, on assiste à l'apparition du travail à temps partiel. Souvent imposé aux salariés, il est très apprécié des employeurs qui y trouvent la possibilité d'une plus grande flexibilité pour gérer la main-d'œuvre (Grant et Lebeau, 1994).

Outre les changements de l'environnement économique, l'environnement socioculturel connaît de profondes mutations qui s'articulent autour de nouvelles caractéristiques et valeurs de la main-d'œuvre. Au Canada, ces changements s'expriment dans le vieillissement de la main-d'œuvre, l'augmentation de son niveau de scolarité, sa féminisation, l'accentuation de sa diversité ethnique et raciale et le renouvellement des valeurs face au travail. Ceci se traduit pour l'entreprise par une diminution de la mobilité géographique, des couples à double carrière, le plafonnement de carrière, des employés plus exigeants, la contestation de l'autorité, l'équité en emploi, la modification de la culture organisationnelle, la redéfinition des tâches (Bourbonnais et Gosselin, 1995). L'entreprise n'est pas seule à devoir s'adapter à cette évolution. Les syndicats ont été obligés de diversifier leurs revendications donc de diviser leur pouvoir de négociation pour rencontrer les objectifs particuliers des acteurs (Grant et Lebeau, 1994).

Les politiques publiques et les relations du travail connaissent, elles aussi, des transformations majeures. Comme chez nos voisins américains, les négociations salariales sont très largement décentralisées, l'intervention de l'Etat se limitant surtout à assurer un cadre législatif pour la définition des droits fondamentaux et à certaines activités syndicales. Dans le contexte de crise et de la remise en cause du fordisme, l'Etat tend à s'éloigner de la réglementation et de l'interventionnisme dans les relations du travail. Par contre, il maintient des instruments commerciaux et juridiques lui octroyant un rôle de tampon entre le cadre de l'économie nationale et celui de l'économie globale, et visant à en établir un meilleur équilibre entre les entreprises compétitives et celles qui le sont moins. L'Etat met aussi en place des organismes qui ont le mandat d'aider les entreprises à trouver du financement pour se développer ou se restructurer. Cependant ce sont toujours des interventions ciblées qui prennent pour cadre de référence le marché.

## **L'environnement interne**

Dans l'approche stratégique l'environnement externe est un élément important du modèle. Tous les changements que nous venons de présenter sont autant d'incitations à la transformation de l'entreprise. En effet, les choix stratégiques ne peuvent faire fi des tendances profondes du marché des produits. Celles-ci conditionnent, en quelque sorte, le domaine des possibles de l'entreprise et elles la poussent à repenser sa structure, son mode de gestion et son mode de production (Chandler, 1986). Bien entendu la compréhension de cet environnement dépend en partie de l'environnement interne et des acteurs. La caractérisation de l'environnement interne est plus difficile à faire dans la mesure où il varie selon les entreprises et est en quelque sorte le résultat de leur histoire. Cependant, nous nous risquons à quelques généralités à propos des stratégies, structures et politiques des entreprises et pour finir sur les valeurs du management et du syndicat.

Les années de forte croissance qu'a connues le Canada au sortir de la Deuxième Guerre mondiale jusqu'aux années 70 marquent l'édification d'un système productif orienté vers la production de masse, les économies d'échelles et d'apprentissage. Le leitmotiv qui sous-tend la dynamique économique de ce système est la recherche effrénée de la réduction des coûts. De grands groupes multidivisionnels se développent. Leur efficacité dépend du degré de spécialisation de leurs diverses unités. Corrélativement il se met en place une structure qui multiplie les échelons et qui se complexifie. Si ce modèle était viable dans un contexte stable, devant les tendances de l'environnement que nous avons décrites précédemment, il est remis en question. On se rend compte que d'autres modèles se révèlent plus efficaces. C'est la découverte du miracle Japonais. Les entreprises, dans ce contexte, se mettent à rêver de flexibilité organisationnelle et institutionnelle. Comme le soulignent Grant et Lebeau, " La compétitivité internationale incita certaines entreprises à repenser aussi bien leurs stratégies que leur structure organisationnelle. Plusieurs d'entre elles constatèrent que la flexibilité au niveau stratégique doit s'appuyer sur des ajustements aux deux autres niveaux, soit celui de la négociation collective et celui de l'organisation du travail " (Grant et Lebeau, 1994 : 88).

Tous ces changements pèsent inéluctablement sur les relations entre les parties patronales et syndicales puisque les dirigeants veulent briser les rigidités qui encadrent le contrat de travail pour rendre l'organisation de la production plus souple. Le rapport de force traditionnel fondé sur la grève n'est plus favorable aux syndicats dans la mesure où les pressions qu'exerce le chômage les poussent à jouer de prudence. Par exemple, les enjeux, qui portaient auparavant sur la rémunération, se déplacent vers la sauvegarde de l'emploi. Les syndicats sont maintenant

contraints à faire certaines concessions afin d'éviter de multiples fermetures d'usines et ils doivent collaborer plus étroitement avec la direction qui tend à chercher à récupérer certains avantages concédés auparavant. L'heure n'est plus à la confrontation directe par l'entremise de la grève mais bien à la négociation et à la coopération. Tous doivent partager les mêmes intérêts, soit la rentabilité de l'entreprise et la protection des emplois. Le problème qui se pose alors est de savoir jusqu'à quel point les dirigeants veulent intégrer les employés et les syndicats aux décisions et aux processus de réorganisation. De toute évidence une contradiction émerge car d'une part, on recherche la coopération pour sauver l'entreprise mais d'autre part, on maintient la pression des licenciements comme solution à court terme pour pallier les fluctuations des marchés. Un autre phénomène, qui vient se greffer sur les précédents, apparaît avec l'individualisation dans les rapports de travail. Les dirigeants cherchent à éviter les syndicats en négociant directement avec les salariés. Bref, ces bouleversements ne sont pas sans poser un certain nombre de problèmes aux syndicats. Ils craignent l'étiollement de leur pouvoir dans la mesure où ils ne sont pas familiers avec ces nouveaux modes de négociation. Ils doivent alors développer leur expertise dans des domaines qui ne leur étaient pas familiers tels l'étude de la stratégie concurrentielle, l'analyse des états financiers, les nouvelles formes d'organisation du travail, etc. La source du pouvoir syndical dépend de moins en moins de sa capacité de mobiliser ses membres pour des arrêts de travail, mais de plus en plus de sa capacité d'exercer un contrôle sur le système productif et sur les processus de travail et ainsi agir sur la productivité de l'entreprise.

### **La structure institutionnelle des relations industrielles**

Quelles sont alors les réactions des acteurs confrontés à l'environnement externe ? Il s'agit de voir comment les acteurs réagissent et sont impliqués dans les processus de modernisation. C'est ce que nous essayons de caractériser en prenant l'exemple du Québec. De prime abord, il faut préciser que le Québec se différencie du reste du Canada par un patronat francophone qui recherche un contrôle québécois des entreprises, par un interventionnisme étatique plus marqué qui se fait à travers des institutions de financement, des entreprises étatiques et par le développement du secteur de l'économie social (Grant et Lévesque, 1997 : 243).

## **Les activités stratégiques**

Les entreprises privées confrontées aux aléas de la compétition internationale doivent faire des choix stratégiques déterminants quant à leur avenir. Généralement ces choix sont pris par la haute direction de concert avec le conseil d'administration. Les dirigeants recherchent donc un maximum de flexibilité et d'adaptabilité pour pouvoir réagir aux fluctuations des marchés et pour offrir un produit de qualité irréprochable. Le vocabulaire du management s'enrichit de termes qui se focalisent autour de la notion de stratégie. On parle alors de gestion stratégique des ressources humaines, de planification stratégique et d'investissement stratégique. Dans la problématique de la modernisation des entreprises, la participation des employés aux grandes décisions s'articule sur un axe où l'on retrouve à l'une des extrémités les coopératives de travailleurs actionnaires ou les modes autogestionnaires et à l'autre extrémité, le mode tayloriste encore dominant de stricte division entre les dirigeants et les employés. Entre les deux, plusieurs configurations sont possibles. De toute évidence, et d'après les différentes monographies, il n'existerait pas d'entreprise où la participation des employés à ce type de décisions se fonderait sur le seul droit des travailleurs. Comme le rappellent Grant et Lévesque: " [...] la participation ouvrière à la gestion stratégique survient principalement, voire exclusivement, dans le cas où il y a une participation collective et significative à la propriété de l'entreprise " (Grant et Lévesque, 1997 : 245). C'est notamment le cas des coopératives de travail<sup>5</sup>. Lorsque les entreprises sont contrôlées majoritairement par des capitalistes, le droit de regard des employés sur les décisions stratégiques est néanmoins possible. D'une part, cela peut être sous la forme d'une Coopérative de Travailleur Actionnaires (CTA) formée par la réunion d'employés qui prennent une participation dans leur entreprise et nomment un représentant au conseil d'administration. D'autre part, ce peut être par l'intermédiaire des fonds mutuels d'investissements et de placements constitués principalement par l'épargne des travailleurs syndiqués, comme le fonds de la FTQ ou celui de la CSN. Bref, la participation des employés découle fondamentalement d'une reconfiguration des rapports entre le travail et le capital.

## **Les relations du travail**

Le second niveau de la structure institutionnelle des relations industrielles rend compte des relations du travail. De prime abord, il faut préciser que le Québec et l'ensemble du Canada connaissent respectivement en 1997 un taux de syndicalisation de 37,4% et de 31,1% alors que ce taux pour les Etats-Unis était de 16% en 1994 (Akyeampong, 1997). Les taux de

---

<sup>5</sup> Il ne faut pas faire une confusion entre les rapports de propriété et les rapports de travail. Une coopérative entre dans un rapport de propriété mais les conflits restent possible au niveau du travail. Comme le démontre Philippe Lorenzo, c'est deux rapports sont différents : ils n'ont ni les même fondements, ni la même logique de sorte qu'ils deviennent relativement conflictuels même dans le cas des coopératives.

syndicalisation varient énormément en fonction des secteurs, avec par exemple des taux élevés dans le secteur public et des taux faibles dans le secteur de la restauration. Les relations du travail au Québec connaissent une phase notable de paix industrielle, surtout en comparant aux grands affrontements des années 1970. On note une forte diminution du nombre de grèves et de lock-out depuis 1976. La fréquence des conflits de travail a accusé une baisse de 72% au cours de la période allant de 1976 à 1995 (Dompierre, 1996).

Les enjeux de négociation sont souvent liés aux questions relatives au rôle du syndicat dans les processus de modernisation du système productif et des rapports du travail. Au niveau des relations du travail, le Québec a connu l'émergence de nouveaux contrats sociaux qui marquent une redéfinition des relations patronales et syndicales axée sur la coopération et la participation. Celle-ci se manifeste à travers des processus décisionnels conjoints qui se situent souvent au-delà des règles consignées dans la convention collective. On assiste à la remise en cause de la négociation collective basée sur l'affrontement et à l'émergence de la négociation raisonnée ou d'autres modes de résolution de problèmes. Le syndicat s'intéresse plus activement à la gestion de l'entreprise et s'implique dans son devenir (Grant et Lévesque, 1997 : 237). A titre d'exemple, on assiste à une multiplication de divers comités conjoints dont les mandats couvrent des matières s'inscrivant autrefois dans le champ exclusif des droits de gérance et permettant de déborder les enjeux traditionnels des relations du travail. En contrepartie les syndicats comprennent qu'ils doivent rendre la convention collective moins rigide et plus sujette à s'adapter à l'évolution du contexte externe. En d'autres mots, la convention collective ne rend plus tout à fait compte de la structuration des rapports au sein des entreprises. Cependant, la tentation reste forte pour la direction de choisir des politiques asyndicales ou d'évitement et de tenter d'individualiser les rapports de travail. De plus, les grandes centrales syndicales, devant l'étiollement des grands bastions traditionnels du syndicalisme et devant les transformations des caractéristiques de la main d'œuvre et de l'emploi, explorent de nouveaux groupes à syndiquer, particulièrement dans le secteur privé des services, tel celui des restaurants MacDonald.

### **L'organisation du travail**

Le troisième niveau rend compte de l'organisation du travail et des relations entre les travailleurs et l'organisation. La tendance est à la remise en question du taylorisme et la problématique se polarise autour de la question de la requalification des travailleurs. Les dirigeants prennent conscience que pour rencontrer les objectifs de qualité, de flexibilité et pour faciliter l'implantation des changements technologiques, il faut remettre en cause le taylorisme et sa tendance historique à la déqualification des travailleurs. Ces derniers doivent être plus

autonomes et l'on parle maintenant de recomposition, d'élargissement et d'enrichissement des tâches, de cercles de qualité, d'équipes de travail, de qualité totale, de réingénierie des processus et de systèmes socio-techniques (Grant et Lévesque, 1997 : 230). On cherche également à modifier la subjectivité des travailleurs pour qu'ils intègrent la culture de l'entreprise et qu'ils la considèrent comme une deuxième famille. Cependant, il ne faut pas croire que tous ces changements se font dans le sens souhaité par les syndicats. Ils peuvent conduire à un retour en arrière après quelque temps, ou bien être franchement défavorable pour les employés. De toute évidence les syndicats sont partenaires des changements dans la mesure où leur rôle est indispensable; dans le cas contraire cela peut se traduire par des politiques d'évitement et d'individualisation des rapports de travail. Au Québec, d'après les études monographiques recensées par Grant et Lévesque (1997), les entreprises se transforment en recherchant tout d'abord la flexibilité fonctionnelle, en second " [...] l'autonomie des salariés, l'enrichissement des tâches et un desserrement de l'encadrement hiérarchique " (Grant et Lévesque, 1997 : 256), et finalement, l'amélioration de la formation professionnelle et technique.

Après ce rapide survol de la situation qui prévaut au Québec, il nous faut maintenant présenter les hypothèses de recherche. On rappelle en premier lieu que l'objectif poursuivi est de déterminer si les ententes de longue durée favorisent ou non la formation des travailleurs dans les entreprises au Québec. Pour ce faire, l'approche stratégique devrait permettre de définir les liens qui existent entre la stratégie de l'entreprise, les valeurs des dirigeants, la formation de la main-d'œuvre, l'organisation du travail et les activités syndicales en insistant sur l'importance à donner aux changements de l'environnement externe. Si l'étude des ententes de longue permet de conclure à l'augmentation du nombre de clauses liées à la formation, cela veut dire que les entreprises, pour faire face à la concurrence, ont choisi un type de gestion basé sur le développement des ressources humaines. Dans la mesure où l'accroissement de la productivité est primordial dans la course à la compétitivité, on doit trouver aussi plus de clauses ayant trait aux programmes de formation aux changements technologiques plutôt qu'à ceux qui offrent une formation générale. Dès lors, les liens existant entre la stratégie de l'entreprise, les valeurs des dirigeants, la formation de la main-d'œuvre, l'organisation du travail et les activités syndicales indiquent que les entreprises ont compris toute l'importance de s'adapter au nouvel environnement externe.

Dans la lecture des résultats que nous allons présenter, il faudra faire attention au fait que nous étudions exclusivement les conventions collectives et les ententes de longue durée. En ce sens, l'absence ou la présence de clauses de formation dans la convention collective ou l'entente de longue durée n'est pas forcément représentative de la situation réelle de l'entreprise. En

d'autres termes, il est possible qu'une entreprise offre de la formation sans que celle-ci soit nécessairement inscrite comme une clause de formation.

En ce qui concerne la méthodologie, nous réalisons une analyse comparative, quantitative et qualitative des ententes de longue durée signées et déposées au Québec le 27 avril 1995 (entente de plus de quatre ans) et des conventions collectives précédentes (entente de trois ans et moins). Le nombre total des conventions étudiées est de 110, soit 55 ententes de longue durée et 55 conventions collectives traditionnelles (précédentes). Les données recueillies ont été analysées à l'aide des caractéristiques suivantes: l'affiliation syndicale, la catégorie d'emploi, le secteur d'activité, le nombre d'ententes, la durée de l'entente et la date de signature, et selon quatre scénarios. Le premier rend compte des ententes pour lesquelles nous retrouvons autant de formation que dans la convention collective précédente. Il suffit que la ou les clause(s) de formation soit(ent) la ou les même(s) dans les deux cas; en d'autres mots, il n'y a eu aucun changement. Le second scénario est celui où nous ne retrouvons aucune clause de formation ni dans l'entente de longue durée, ni dans la convention collective précédente. Le troisième fait état de la situation où il y a plus de clauses de formation que dans la convention collective précédente. Le dernier scénario est celui où l'on retrouve les entreprises qui offrent moins de formation. Pour les entreprises qui avaient déjà des clauses de formation, il s'agit de vérifier si les clauses de formation contenues dans les ententes de longue durée sont identiques à celles de la convention précédente.

## **2. Les ententes de longue durée**

### **2.1 Les origines**

Les ententes de longue durée représentent un phénomène nouveau au Québec. En fait, c'est depuis la sanction du projet de Loi 116, le 19 mai 1994, modifiant certaines dispositions au Code du travail du Québec, qu'il est possible de conclure des conventions collectives au-delà de la limite légale de trois ans qui prévalait jusque-là.

Cependant, avant même que la loi ne le permette, près de trente ententes de longue durée avaient été signées dans les entreprises. Certaines d'entre elles ont été conclues avec le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (MICT) et elles ont pris le nom de " contrat social ". Le contrat social se situe dans le courant d'innovation en matière d'organisation du travail et de transformation des relations du travail. C'est dans cette perspective que l'ancien ministre du MICT, Gérald Tremblay, s'est inspiré de la notion des grappes industrielles élaborée par Michael E. Porter (1990), afin de créer des conditions favorables au développement des entreprises.

Le principal objectif de ce nouveau contrat au sens du MICT était de garantir une paix industrielle favorisant le positionnement concurrentiel de l'entreprise. Il est important de mentionner également que pour les années 1991-1993, les entreprises qui étaient intéressées à conclure un contrat social faisaient souvent face à des difficultés financières sérieuses. Elles avaient besoin de l'appui des institutions financières pour assurer leur survie, leur redressement ou leur développement. Cette garantie de paix industrielle se voulait un argument capital lorsqu'elles s'adressaient aux investisseurs. Plus globalement, le MICT souhaitait développer des modes nouveaux de relations entre les entreprises et les syndicats pour favoriser la compétitivité de l'économie québécoise. Toutefois, le contrat social ne faisait pas disparaître, par sa seule existence, les divergences qui existaient entre les intérêts des entreprises et des travailleurs mais il contribuait plutôt à mettre l'accent sur leurs points d'accord. Les parties pouvaient fort bien s'engager de bonne foi à maintenir la paix industrielle.

Le contrat social du MICT comprend des modalités de renouvellement de la convention collective qui régissent les salaires et les conditions de travail (MICT 1992 : 11-12). Il constitue un accord parallèle et distinct à la convention collective qui définit les engagements des parties en

regard de 7 composantes touchant aussi bien les relations du travail que l'organisation du travail

1. On préconise la mise en place et le fonctionnement d'un mécanisme de gestion de l'entente qui dresse périodiquement le bilan du contrat social et suggère les ajustements requis.
2. Des canaux permanents de communication doivent être aménagés par les parties. Les informations disponibles concernent la transparence économique (position concurrentielle, situation financière, etc.).
3. L'entreprise doit mettre sur pied un programme de qualité totale visant une meilleure satisfaction du client au moindre coût.
4. La capacité d'adaptation de l'organisation du travail passe par la flexibilité et la mobilité.
5. L'élaboration et l'application d'un plan de développement des ressources humaines devient alors une nécessité pour compter sur l'implication totale des employés.
6. Pour arriver à cette nouvelle participation il faut que la direction assure une stabilité de l'emploi et des relations du travail.
7. Les syndiqués renoncent à l'exercice de la grève ou du lock-out en cas de différends pouvant survenir pendant la durée de l'entente et des dispositions sont prises qui garantissent la poursuite des opérations de l'entreprise au-delà de la durée convenue dans la convention collective.

La première entente de longue durée signée dans le cadre du MICT a été conclue en avril 1991 entre la compagnie Aciers Inoxydables Atlas et le Syndicat des employés des Aciers Atlas affilié à la CSN. C'est une entreprise qui appartient à la firme Sammi-Atlas, une filiale de Sammi Steel Co. Ltd, un important producteur d'aciers spéciaux et inoxydables de Corée du Sud. Ce contrat est entré en vigueur le 1er décembre 1990 et s'est terminé le 30 novembre 1993, pour être, par la suite, reconduit dans une deuxième convention d'une durée de trois ans également, de 1993 à 1996. A la signature du contrat, une paix industrielle devait être garantie pour toute la durée de l'entente, assortie d'un mécanisme d'arbitrage des offres finales en cas de mésentente sur les clauses à incidence monétaire lors du renouvellement de la convention collective de 1993 (Bourque et Lapointe, 1992 : 571-582 ; St-Michel, 1993 : 159-170). On devait également mettre sur pied un comité paritaire de relations industrielles (CPRI) ayant pour objectif de faciliter les ajustements rendus nécessaires à l'implantation des changements organisationnels ainsi qu'un plan de gestion des ressources humaines (PDRH) et de qualité totale. D'après le syndicat, le point le plus important était le projet d'investissement de modernisation de 300 millions de

dollars et la nécessité de maintenir un plancher d'emplois de 411 postes correspondant au nombre de salariés permanents à la date de l'entente (Bourque et Dugas, in Grant et al., 1997 : 93). En octobre 1995, l'entente a été reconduite jusqu'au 30 novembre 1999 dans une proportion de 86%.

Outre Aciers Inoxydables Atlas, d'autres ententes ont été conclues de 1991 à 1994 entre les entreprises et le MICT, soit avant la modification de la loi. D'après le tableau présenté à la page suivante, il appert que seule la composante traitant du programme d'intéressement semble avoir été mise à l'écart. Cependant, les six autres composantes (comités paritaires, information économique, programme de qualité, programme de formation, organisation du travail et stabilité de l'emploi) se retrouvent dans toutes les entreprises étudiées, que ce soit sous la forme de dispositions spécifiques, d'une déclaration générale d'intention ou d'une lettre d'entente distincte de l'entente du contrat social.

**Tableau 2 : Principaux contrats sociaux conclu au Québec de 1991 à 1994<sup>6</sup>**

Employeur (établissement) Affiliation syndicale Durée de l'entente	Comités paritaires	Information économique	Programme de qualité	Programme de formation	Organisation du travail	Stabilité de l'emploi	Programme d'intéressement
Sammi-Atlas* (Tracy) CSN 4/91-11/99	X	X	X	X	X	X	Xp
Mil-Davie *(Lauzon) CSN, 6/91-5/95	X	X	X	X	X	X	
Soreltex* (Sorel), CSN, 12/91-05/96	X	X	X	X	X	DG	
Sidbec-Dosco* (Montréal, Contrecoeur, Etobicoke), FTQ-CTC, 11/92-03/98	X1	X	DG	X	X	DG	
Tapis Peerless*, (Acton Vale), FTQ-CSN, 02/93- 06/02	X	X	X	X	X	DG	XP
Goodyear* (Valleyfield), FTQ-CSN, 02/93-03/99	X	DG	DG	DG	DG	X	
Abiti-Price (Aima), CSN, 04/93-03/99	X	X	X	X	X	DG	Xb
SAQ*, FTQ-CTC, 06/93- 12/98	X	X	DG	DG	DG	DG	DG
Alcan (StMaurice), CSN, 09/93-09/98	LE	LE	LE	LE	LE	X	
Expro* (Valleyfield), CSN, 12/93-02/00	X2	X	X	X	X	DG	Xp
Domtar (Windsor, Donnacona, Beauharnois, Lebel,), CSN, 04/93-04/99	X	X	X	X	X	X	DG

<sup>6</sup> D'après Bourque R et Vallée G, 1992. DG : déclaration générale d'intention ; LE : lettre d'entente distincte de l'entente de contrat social ; X : dispositions spécifiques ; X1 : l'entente prévoit la nomination de deux représentants au ÇA ; X2 : l'entente prévoit l'acquisition de 30% du capital-action par les salariés et la nomination de représentants syndicaux au ÇA; Xb :boni de production; Xp : participation aux bénéfices; \* : entente impliquant le MICT.

## 2.2 La convention collective, l'entente de longue durée et le contrat social

D'aucuns s'accordent toutefois à reconnaître qu'il existe des différences fondamentales entre la convention collective, l'entente de longue durée et le contrat social. Il convient ici d'en préciser un peu plus leur signification pour mieux comprendre la portée de chaque terme.

L'article 1-d) du Code du travail définit la "convention collective " dans les termes suivants : " Une entente écrite relative aux conditions de travail conclue entre une ou plusieurs associations accréditées et un ou plusieurs employeurs ou associations d'employeurs ". Cependant, la loi ne définit pas les paramètres qui peuvent être inclus dans une convention collective, à l'exception, bien sûr, que toute condition de travail négociée ne doit pas être contraire à l'ordre public (art. 62 du Code du travail). Le contenu de la convention collective, au sein d'une entreprise, est alors le fruit des négociations entre les dirigeants et les employés et il représente l'état des pouvoirs et des intérêts en jeu. A l'inverse, le contrat social, tel que défini par le MICT, est constituée de sept composantes préexistantes à l'entente et qui doivent être respectées pour recevoir le financement<sup>7</sup>. Le pouvoir de négociation des employés est donc relatif et il doit s'adapter aux exigences de l'entente.

Un véritable contrat social ne se réduit pas à la durée de la convention collective. Il va beaucoup plus loin dans la mesure où il modifie son contenu en imposant un ensemble d'éléments (les 7 composantes) et son orientation par la recherche d'une paix industrielle pour plusieurs années. Le contrat social comprend des éléments qui touchent aussi bien les relations du travail que l'organisation du travail et c'est pourquoi il se différencie d'une convention collective qui ne se démarquerait que par sa durée plus longue. Ce caractère ambiguë du contrat social est problématique dans la mesure où il touche à la nature même de la convention collective. C'est ce qui fait dire à Bourque et Vallée "[...] qu'il vaudrait mieux définir les balises qui permettraient de reconnaître la valeur juridique de ces ententes complémentaires sans toucher au cadre temporel de la convention collective, qui n'est pas qu'une simple question de forme mais constitue le point d'ancrage de l'application du régime des rapports collectifs du travail " (Bourque et Vallée, 1994 : 16).

Pour finir, la notion de contrat social rend compte des transformations survenues au niveau des relations du travail. Elle renvoie à des changements dans la nature et la forme des rapports individuels et collectifs de travail (Wallon et al., 1994). Comme le souligne Grant et

---

<sup>7</sup>La nécessité de retrouver les 7 composantes était vraie au moment de l'introduction des contrats sociaux en 1991. Aujourd'hui, elles sont de moins en moins fréquentes.

Bélangier : " Un nouveau contrat social dans l'entreprise suppose de nouveaux compromis sociaux pour une redéfinition des pouvoirs des parties (ex : information, consultation, décision conjointe) et de la nature, voire de la portée, des rapports collectifs de travail : confrontation ou coopération d'une part, court ou long terme, d'autre part " (Grant et al. 1997 : 222). D'ailleurs, selon la perspective régulationniste, cette idée d'un nouveau contrat social fait alors référence à l'éclosion de nouveaux compromis institutionnalisés entre le patronat et le syndicat. Comme le souligne Roustang et al. (1986), ces nouveaux compromis supposent l'adoption de nouvelles règles du jeu acceptées par les parties qui pensent en tirer profit. Toute la question qui se pose est de déterminer la nature des changements qui sont initiés par les contrats sociaux du ministère.

Cette idée d'un nouveau contrat social qui marquerait une transformation dans les rapports du travail est reprise par les syndicats. Cependant, ils contestent la portée réelle des contrats sociaux du MICT dans la mesure où ils restent marginaux au sein des entreprises. D'après eux, un contrat social est l'objet d'un mouvement national, où tout le monde est touché. Ainsi, pour la FTQ, un contrat social se voit beaucoup plus dans une approche globale ou sectorielle (Bérard, 1994 : 2). Cependant, selon différents intervenants de centrales syndicales, (CSN, FTQ, CSD) on ne peut parler de contrat social lorsqu'il s'agit d'une seule entreprise ce qui fait que le terme utilisé pour désigner quelques entreprises ayant adopté un tel contrat en particulier n'est pas adéquat. En d'autres termes, si les contrats sociaux du MICT s'inscrivent bien dans le renouvellement des relations du travail et de l'organisation du travail, leur faible représentation au niveau québécois en fait un phénomène marginal. Pour les centrales syndicales, c'est le terme d'entente de longue durée qui convient le mieux.

Outre les syndicats, certains auteurs trouvent que le sens du contrat social est polysémique (Bourque et Vallée, 1994 : 16). Au Québec, par exemple, ce contrat sert à qualifier de nouveaux types d'ententes collectives, alors qu'en Ontario, on parle des contraintes légales imposées au secteur public par l'ancien gouvernement du Nouveau Parti Démocratique. De toute évidence, ce n'est pas parce qu'une entreprise conclut une entente de longue durée que celle-ci contiendra les sept composantes du MICT. Ainsi, les entreprises qui n'ont pas besoin d'une aide financière peuvent signer une entente de longue durée sans avoir de critères spécifiques à respecter. Pour cette raison, il est difficile de différencier clairement les ententes de longue durée des contrats sociaux élaborés par le MICT car cela dépend des besoins en financement des entreprises.

Cependant, avec la Loi 116, votée en mai 1994, qui vise à ne plus limiter la durée d'une convention collective, il n'y a plus d'amalgame possible à faire. Une convention collective de plus de trois ans ne constitue plus un contrat social à moins que l'on y retrouve des clauses autres que celles qui touchent à la durée de l'entente (Grant et al. 1997 : 250).

### **2.3 Les conventions collectives et les ententes de longue durée**

L'arrivée des ententes de longue durée a d'abord modifié le rôle du syndicat, n a dû se faire plus participatif et plus ouvert. Les employés lui ont également trouvé l'avantage de garantir le plancher d'emplois sur une plus longue période et de modifier la répartition du pouvoir au sein des entreprises. Cependant, le caractère positif de ces ententes ne doit pas faire oublier les dangers qu'elles font courir aux travailleurs et à l'action syndicale. En effet, pour les employeurs, elles semblent plus avantageuses car les travailleurs se trouvent désormais soumis à les respecter pour une durée beaucoup plus longue. Les critiques s'articulent également autour du plancher d'emploi, soit le nombre minimum d'employés dans l'entreprise, qui n'offre pas la sécurité prévue car la direction de l'entreprise peut le redéfinir sans trop de problème si elle considère que la situation l'exige. Au niveau de l'action syndicale, un amalgame est entretenu entre l'entente de longue durée et le conflit de travail puisqu'il ne serait alors plus possible d'avoir une paix sociale sans recourir à de telles ententes.

Comme les ententes de longue de longue durée posent des problèmes et suscitent des craintes, la CSN a dû préciser sa position face à celles-ci. Elle a déterminé les balises d'une bonne utilisation de ces ententes et de ses conséquences souhaitables sur les entreprises (CSN, 1993 : 17).

- Au niveau de la réorganisation du travail, la CSN prône une augmentation de la responsabilité des employés ce qui se traduira par plus d'autonomie et des tâches plus intéressantes. Il est important, avec l'entrée des nouvelles technologies de changer les façons de faire le travail et d'oublier le taylorisme.
- Par rapport au travail quotidien, il faut privilégier un fonctionnement par consensus. Des comités paritaires doivent apparaître au sein même de l'organisation pour assurer un consensus entre les parties en ce qui a trait aux diverses modifications dans l'entreprise.
- La transparence économique est une condition essentielle de la mise sur pied d'une entente de longue durée. Il ne suffit pas pour la direction d'ouvrir simplement leurs états financiers.

- Les programmes de formation doivent prendre une place dominante dans l'entreprise. Pour que ces programmes soient efficaces ils doivent avoir été décidés à l'intérieur même des comités paritaires, d'où la nécessité d'une volonté de la direction à cet effet.
- La sécurité d'emploi est probablement la clause la plus importante pour les syndicats. En cas de difficultés économiques l'entreprise ne peut licencier qu'un nombre limité de personnes et elle doit obligatoirement les reprendre en cas de nouvel embauche et donc éviter d'avoir recours à la sous-traitance.
- Les mécanismes de renouvellement doivent comprendre des clauses qui prévoient et assurent la protection du pouvoir d'achat, voire même des augmentations de salaires réels en fonction de la situation de l'entreprise.
- Des mécanismes de gestion participative doivent se retrouver à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise, tant dans la gestion quotidienne que dans la définition des objectifs de l'entreprise.
- Le " redesign " ou le "reengineering" doit se faire à partir d'une analyse exhaustive des différents départements de l'entreprise en tentant de viser une meilleure efficacité.

Pourtant, les craintes que suscitent les ententes de longue durée sont à relativiser car leur poids dans les relations du travail est somme toute négligeable. La presque totalité des travailleurs est actuellement couverte par une convention collective traditionnelle, les syndicats n'ont donc pas besoin de transformer leur stratégie. En effet, selon le MICT, on retrouve approximativement 7 523 conventions collectives qui ont été signées et déposées au Québec le 27 avril 1995<sup>8</sup>. De ce nombre, 161 ont une durée de plus de trois ans, ce qui représente un taux de 2,1% et plus de 3% ont été signées avant 1991. D'après le tableau suivant, on remarque que parmi les ententes de longue durée, ce sont celles qui varient entre 37 et 48 mois qui sont les plus nombreuses (60,2%) suivies par celles de 49 à 60 mois (33%). En clair, cela signifie que dans 93 % des cas, ce sont des ententes de longue durée inférieure à 6 ans qui ont été signées. D'autre part, compte tenu de leur faible représentativité par rapport aux conventions collectives totales (2,1 %) on peut alors conclure que ce type d'entente n'a pas rencontré un franc succès auprès des entreprises. L'avènement de la loi n'a pas eu d'effets très importants. D'ailleurs, le faible développement que connaissent les ententes de longue durée fait dire à certains que l'avenir de telles conventions est loin d'être assuré.

---

8. Ce chiffre approximatif provient d'une recherche faite le 13 novembre 1995 au ministère de l'Emploi. Ne pouvant avoir le chiffre exact du nombre des conventions collectives signées et déposées le 27 avril 1995, certains calculs ont été nécessaires afin d'éliminer les conventions collectives en vigueur du 27 avril jusqu'au 13 novembre.

**Tableau 3 : Répartition des ententes de longues d'une durée de plus de trois ans.**

Durée	Nombre	Pourcentage
De 37 à 48 mois (4 ans)	97	60.2
De 49 à 60 mois (5 ans)	53	33
De 61 à 72 mois (6 ans)	10	6.2
De 73 à 96 mois (7 ans et +)	1	0.6

Source: MICST, du 27 avril 1995.

### **3. La formation**

#### **3.1 La situation de la formation**

Aujourd'hui, toutes les études convergent pour reconnaître que la formation est devenue un élément stratégique pour les entreprises dans leur adaptation aux changements technologiques et à l'amélioration de la qualité (Betcherman, McMullen et al., 1994 ; Downie et Coates, 1994). Elle engendre des rendements économiques positifs en mettant en valeur les ressources humaines et, comme elle a une forte corrélation avec les autres pratiques de gestion à haut rendement, elle peut avoir des effets d'entraînement positif sur le milieu de travail. De plus, dans ce domaine, il y a un chevauchement important entre les intérêts de la direction et ceux des travailleurs, lequel peut constituer la base de partenariats éventuels.

Pourtant, si les bienfaits de la formation sont reconnus, on peut néanmoins se demander si les entreprises en offrent assez et si le contenu de la formation est bien adapté à l'évolution du marché du travail. En effet, selon une enquête menée auprès d'entreprises ontariennes du secteur manufacturier, peu de cadres reconnaissent la contribution de la formation à la performance organisationnelle (Lebrasseur et Lambert, 1991). Sans compter que certains dirigeants perçoivent souvent la formation des ressources humaines comme un coût et non comme un investissement en capital humain (Roscow et Zager, 1988). Ceci tend à corroborer le fait que les

entreprises canadiennes investissent 5 fois moins dans la formation qu'aux Etats-Unis, 10 fois moins qu'au Japon et 15 fois moins qu'en Allemagne (Gagné et Lefèvre, 1993).

Au Québec, la situation est encore plus préoccupante car les dépenses en formation des entreprises ne comptent que pour 0,3% de son PIB, comparativement à 0,5% pour le reste du Canada (Gagné et Lefèvre, 1993). Toujours selon la même étude, l'employé québécois moyen reçoit annuellement 20 heures de formation alors que l'employé allemand bénéficie de 170 heures et l'employé japonais, de 220 heures. D'ailleurs, le manque de formation est un phénomène qui est en partie imputable à la taille des entreprises (Betcherman, 1993). Il touche particulièrement les PME et c'est un problème d'autant plus aiguë qu'elles constituent 95% du patrimoine industriel québécois (Gagné et Lefèvre, 1993 : 82). Au niveau du type de formation dispensé, la situation montre aussi des disparités entre les grandes et les petites entreprises. Une enquête menée par Emploi et Immigration Canada en 1989 démontre que seulement 26,6% des firmes de moins de 10 employés offrent une formation structurée. Dans les entreprises de 10 à 49 employés, ce pourcentage atteint 47,7% et 92,4% pour celles de 1 000 employés et plus. Face à ce problème et conscient des enjeux économiques futurs, le gouvernement québécois a décidé de réagir en faisant adopter un projet de loi en 1996, qui oblige les entreprises ayant une masse salariale de \$ 500 000 et plus d'investir 1% de celle-ci en formation.

### **3.2 L'accès à la formation en milieu de travail**

Comme on vient de le démontrer, les entreprises affichent entre elles de fortes disparités au niveau des programmes de formation. Il existe également des différences significatives au niveau des catégories d'employés qui bénéficient des programmes de formation à l'intérieur des entreprises.

En premier lieu, l'ancienneté semble être un facteur déterminant pour recevoir de la formation. C'est ce qu'indiqué une étude sur l'éducation des adultes qui conclut que les employés permanents, ayant au moins un an d'ancienneté, recevaient 30 heures de formation en 1991 alors que le travailleur nouvellement arrivé n'en recevait que 20 heures. En second, le niveau de formation, qui détermine la place occupée dans l'organisation, est aussi un facteur important. Une étude de la Commission Jean (Paquet, Doray et Bouchard, 1987) rendait compte de ce phénomène. Elle faisait ressortir l'inégalité d'accès aux activités organisées de formation

---

<sup>9</sup> Une formation structurée se définit par des cours magistraux ou pratiques, des séminaires alors qu'une formation non structurée fait référence à une formation sur le tas, sans fondement théorique.

<sup>10</sup>L.Q. c. 90.

qui existe selon l'appartenance socioprofessionnelle. Ainsi, 55% des cadres et des professionnels ont pu bénéficier d'activités organisées de formation dans les entreprises qui en offraient, alors que ce taux était de 28,3% pour les employés, de 27,2% pour les employés spécialisés et de 5,9% pour les employés non spécialisés (cette dernière catégorie regroupe les emplois temporaires ou à temps partiel). On peut en déduire que plus le travailleur est éduqué plus il recevra de formation pour parfaire ses compétences. Par contre, pour celui qui est peu instruit, il recevra peu, voire pas du tout de formation, et par conséquent il lui sera plus difficile d'aspirer à une quelconque promotion au sein de l'entreprise.

Devant de telles différences, on peut dès lors se demander qui sont les véritables responsables de la mise en place des programmes de formation. D'après le tableau suivant, issu d'une étude de Betcherman et McMullen (1994), on se rend compte que le syndicat n'a que 0,4% de pouvoir de décision sur les programmes de formation, comparativement à 12,6% pour le département des ressources humaines et 79,2% pour la direction de l'entreprise. On remarque également que la grande majorité des décisions se prennent au niveau de la direction et beaucoup moins au niveau du siège social. Les spécialistes en ressources humaines ne sont là que pour conseiller les hauts dirigeants, et ce principalement au niveau des programmes de formation en tant que tel.

**Tableau 4 : Niveau de prise de décisions dans les établissements canadiens, 1993 en pourcentage**

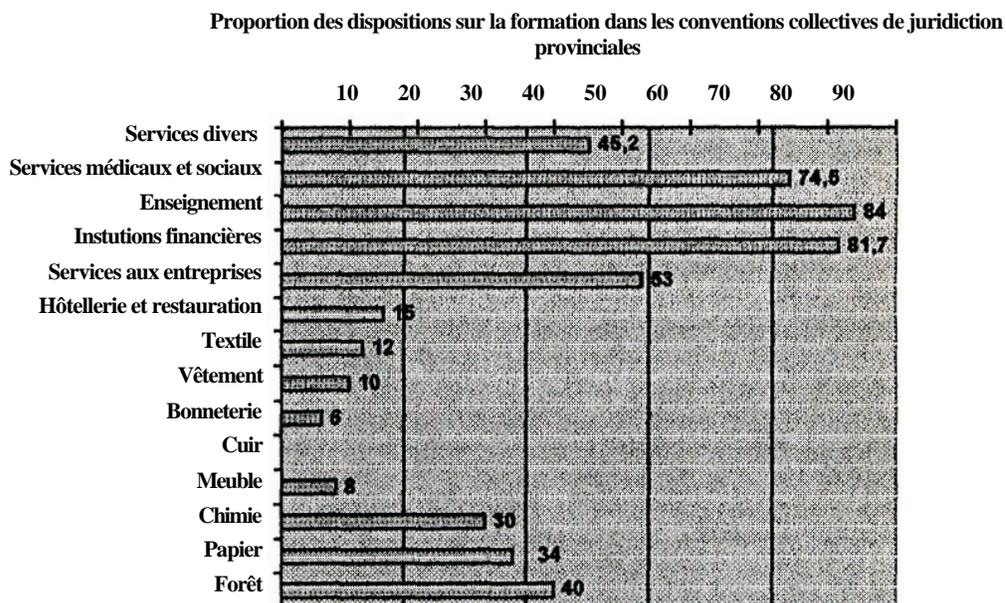
	Immobilisations	Programme de formation	Equipes de travail	Régime salarial
<b>Direction de l'établissement</b>	68	79,2	89,4	69,9
<b>Unité de R.H</b>	0,70	1,6	3,9	5,8
<b>Employés ou syndicat</b>	00	0,4	2,1	2,1
<b>Siège social</b>	31,3	7,8	4,5	22,2
<b>TOTAL</b>	100	100	100	100

Source: BETCHERMAN, G., K. McMullen et *al.*, Les transformations du milieu de travail au Canada. IRC Press, Industrial Relations Centre, Queen's University, Kingston (Ont), 1994, p. 36.

### 3.3 Les clauses de formation

Comme on vient de le voir, il semblerait que les syndicats n'aient que très peu de pouvoir de décision sur les programmes de formation dans les entreprises. Pourtant, une étude de Kennedy et Drago (1994) démontre qu'un syndicat actif influence positivement la formation dans l'entreprise. D'ailleurs pour Streeck (1993), lorsqu'un syndicat est capable d'influencer les décisions stratégiques, on retrouve plus de clauses de formation dans la convention collective. En d'autres termes, la formation peut dépendre de la force du syndicat dans une entreprise. Conséquemment, on peut s'interroger sur l'action des syndicats dans le domaine de la formation au Québec et l'étude des conventions collectives est alors un très bon indicateur de leur degré d'engagement face à cette problématique.

Dans un premier temps il convient de s'intéresser à la relation qui existe entre le secteur d'activité et la présence de clauses de formation dans la convention collective.



Source : Codification des conventions collectives. Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail. Compilé par le service de recherche de la CSN, 1988.

D'après le graphique ci-dessus, excepté le secteur du cuir, il appert que ce sont dans les secteurs du vêtement, de la bonneterie, du textile et du meuble où l'on retrouve le moins de clauses de formation. La proportion oscille aux alentours de 10% alors que la norme dans le secteur manufacturier varie entre 25% et 40%. Ce pourcentage pourrait peut-être signifier que le personnel est déjà formé avant son arrivée dans l'entreprise ou que les clauses relatives à la formation ne sont pas écrites formellement dans la convention collective. Cependant, il est plus plausible de croire que ce soit les conditions du marché qui sont responsables de cette situation. En effet, ces secteurs sont de plus en plus soumis à la concurrence des pays à bas salaires et les stratégies patronales en la matière seraient plutôt à la réduction des coûts pour demeurer compétitif. L'investissement dans la formation apparaît superflu dans la mesure où la nature du travail ne nécessite pas l'embauche d'un personnel extrêmement qualifié. Qui plus est, l'offre de travail supplante largement la demande ce qui occasionne un déséquilibre au niveau des rapports de force entre employeurs et employés. À l'inverse, le secteur des services affiche les plus hauts taux. En effet, 84% des institutions d'enseignements syndiquées ont inscrit au moins une clause de formation à leur convention collective. Les institutions financières suivent de près avec 81,7%. Le domaine de l'hôtellerie et de la restauration a le plus faible pourcentage du secteur avec 15%. On peut en conclure qu'il existe de fortes disparités selon les secteurs et qu'une corrélation semblerait émerger entre le niveau de qualification demandée par un secteur d'activité et l'inscription de clauses de formation dans la convention collective, mais aussi entre les conditions du marché et les objectifs concurrentiels poursuivis par les employeurs.

Pour affiner les analyses, il convient maintenant de s'intéresser à l'évolution et au contenu des clauses de formation que l'on retrouve dans les conventions collectives de juridiction québécoise de 50 employés et plus, en vigueur de 1980 à 1992. On se réfère explicitement à une étude de Réal Morissette, effectuée en 1992 sur un échantillon de 2013 conventions collectives, qui tente de mettre en relation l'intensité de l'effort de formation et le secteur d'activité, la taille de l'unité d'accréditation, la catégorie d'emploi et l'affiliation syndicale.

Globalement et sans égard à leur nature, on observe une augmentation des clauses qui touchent à la formation dans les conventions collectives au Québec entre 1980 et 1992. En 1980, 49,6% des conventions collectives comportaient au moins une clause de formation. En 1992, cette proportion est passée à 72,3 %, soit une augmentation de 22,70%. Les conventions pour lesquelles on retrouve deux clauses de formation passent de 14,9% en 1980, à 26,2% en 1992. Celles qui en ont trois et plus, de 4,7% à 14,3%, pour la même période (il s'agit d'ailleurs de la plus forte variation : +22%). Cependant, si ces résultats semblent optimistes ils cachent une toute autre situation lorsque l'on analyse plus en détail la nature des clauses de formation pour cette période.

**Tableau 5 : Evolution du nombre de clauses de formation  
dans les conventions collectives**

	<b>Aucune mesure</b>	<b>Au moins une mesure</b>	<b>Une mesure</b>	<b>Deux mesures</b>	<b>Trois mesures et plus</b>
1980	50.4	49.6	30	14.9	4.7
1981	45.1	54.9	32.9	17.1	5
1982	41	59	34.2	18.4	6.4
1983	40.9	59.1	32.30	19.1	7.7
1984	43.8	56.2	32	17	7.1
1985	44	7.156	31.5	17.4	7.1
1986	42.8	57.2	31.8	18.1	7.3
1987	4.06	59.4	30.4	18	11
1988	37.6	62.4	31.2	18.3	12.9
1989	35.6	64.4	30.9	19.8	13.7
1990	32	68	29.2	22.5	16.3
1991	28.5	71.5	29.2	25.2	17.1
1992	27.7	72.3	31.8	26.2	14.3
Variation	-22.7	22.7	1.8	11.3	9.6

Source : Morissette (1993)

**Tableau 6 : Variation selon le type de clauses**

	<b>Congé éducation</b>	<b>Congé sabbatique</b>	<b>Programme général</b>	<b>Comité mixte</b>	<b>Remboursement</b>	<b>Changement technologique</b>	<b>Santé et sécurité</b>
1980	13.9	1	36.8	9.1	17.1	22.4	
1981	15.4	1.2	41.6	8.5	17.3	24	
1982	16	3	39	8.3	19.2	23.8	22.6
1983	16.3	3.2	25.6	8.4	20.2	22.2	23
1984	17.5	2.7	32.8	7.9	20.6	15.1	21.4
1985	19.3	2.6	33.8	8.3	21.4	9.8	23
1986	20.7	2.7	34.8	7.8	21.2	8.5	24.1
1987	23.3	7.1	35.6	8.8	19.6	10.9	25.9
1988	25.2	8.2	37.3	9.3	19.4	12	28.3
1989	26.7	8.1	36.9	9.2	19.6	13.7	31.6
1990	29.5	10.8	39.7	1.4	21.8	17.6	33.1
1991	33.7	11.3	39.3	11.3	23	18.7	36
1992	31.8	7	37.6	8.5	21.5	15.8	39.4
Variation	17.9	6	0.8	-0.6	4.4	-6.6	16.8

Source : Morissette (1993)

En premier lieu, on remarque une faible augmentation (+ 0,9%) des clauses qui concernent les programmes généraux de formation qui passent de 36,8% à 37,6% entre 1980 et 1992.

En second lieu, on note une légère baisse des clauses de formation qui portent sur les changements technologiques (-7% environ). C'est une baisse aux conséquences importantes si l'on considère qu'il faille se doter de hautes technologies et d'une main-d'œuvre qualifiée pour affronter la compétition mondiale. Ce déclin peut être attribué à la conjoncture économique qui ne favorise pas l'investissement consacré à la formation<sup>11</sup>.

Quant aux clauses de formation traitant des congés d'éducation et de la santé-sécurité au travail, elles augmentent depuis 1982. Elles passent de 16% à 31,8% pour les premières, et de 22,6% à 39,4% pour les secondes. D'ailleurs, il faut mentionner que la clause de formation reliée à la santé-sécurité est celle que l'on retrouve le plus fréquemment dans les conventions et ce dans une proportion de 39,4%. A l'inverse, cela signifie que plus de 60% des conventions collectives ne prévoit aucune mesure de formation alors que, selon l'avis des spécialistes, elles permettent de réduire significativement les risques liés au travail.

La clause "congé sabbatique", qui permet de s'absenter du travail pour une longue période de temps pour suivre certains cours de formation ou tout simplement pour d'autres fins personnelles, se retrouve dans 7% des conventions en 1992 alors qu'elle n'était présente que dans 1% en 1980. La clause comité mixte, qui peut être mise en place aussi bien pour les programmes de formation que pour d'autres activités (S.S.T., résolution de problèmes, etc.) se retrouve dans 8,5% des conventions, en 1992. Elle connaît une baisse légère par rapport à 1980 (9,1%). La clause "remboursement des frais de scolarité" représente 21,5% des conventions collectives québécoises, comparativement à 17,1%, en 1980.

L'étude de Morissette s'intéresse aussi au secteur d'activité. En 1992, la proportion des conventions qui renferment au moins une mesure de formation est plus forte dans le secteur public (provincial et municipal) que dans le privé (productions de biens ou de services). Elle est de 98% dans le secteur provincial, de 96% dans le secteur municipal, de 76% dans celui des services et de 65% dans celui de la fabrication des biens.

---

<sup>11</sup> Le phénomène est le même aux États-Unis. Piore l'explique par la stratégie de la réduction des coûts et de la standardisation du produit, ce qui est le cas contraire de l'Allemagne et du Japon (Piore, 1995).

Au plan de la taille, l'auteur considère que l'intérêt en regard de la formation est proportionnel à la taille de l'unité d'accréditation. Comme il le souligne : " plus l'unité est grande, plus l'intérêt pour la formation se manifeste par la présence, dans la convention, d'au moins une mesure de formation " (Morrisette, 1993 : 63).

La catégorie d'emploi semble exercer un effet sur l'effort en formation observé dans les conventions collectives analysées. Certaines dispositions s'observent plus fréquemment dans les conventions collectives qui regroupent des cols blancs : le congé éducation, les programmes généraux de formation et la formation en cas de changements technologiques. Les conventions de cols bleus ne renferment un plus grand nombre de dispositions que dans le cas de la formation sur la santé et la sécurité au travail (Morrisette, 1993 : 65).

En ce qui a trait au rôle des syndicats, l'auteur constate qu'il existe une relation entre l'affiliation d'un syndicat local à une centrale syndicale et l'intérêt que les parties manifestent à l'endroit de la formation dans le texte de leur convention collective. En 1992, toutes les conventions collectives signées par les syndicats affiliés à la CEQ contiennent au moins une clause de formation. Le taux de présence d'au moins une mesure est de 85 % pour la CSN, de 76% pour la FTQ et de 55% pour la CSD (Morrisette, 1993 : 66). Il constate aussi qu'en 1992 seulement 8,5% des conventions collectives analysées mentionnent l'existence d'un comité mixte, que ce soit sur la formation ou sur d'autres sujets, alors que la concertation patronale-syndicale peut théoriquement jouer un rôle déterminant dans le développement des entreprises. L'auteur déplore également le fait que ce ne soit que dans une proportion de 15,8% que les entreprises de l'échantillon ressentent le besoin de prévoir de la formation en cas de changements technologiques.

En conclusion, on retiendra que la formation est un élément stratégique fondamental en ce qui a trait au développement d'avantages concurrentiels pour les entreprises. Cependant, si son importance fait l'unanimité, le Québec, comme le Canada, ne semble pas y consacrer beaucoup de moyens comparativement aux autres pays industrialisés. On remarque également que les budgets alloués à la formation varient dans le même sens que la taille de l'entreprise. En d'autres mots, il semblerait que ce soit les plus grandes entreprises qui y consacrent le plus de moyens. D'après les résultats de l'étude de Morrisette, si la situation de la formation dans les conventions collectives connaît une amélioration sensible depuis 1980, elle cache en fait une modification plus qualitative de son contenu. Les clauses qui se rapportent directement à la formation stagnent ou augmentent faiblement, alors que les autres, au contenu plus ou moins explicite, augmentent. Également, il semblerait que la formation s'inscrive plus dans une

démarche individuelle, comme le laisserait supposer l'augmentation de la clause du Congé éducationnel. Il note aussi de profondes différences entre les secteur public et privé, et ce à l'avantage du premier, quant au nombre de clauses de formation dans les conventions collectives. De plus, à l'intérieur même des entreprises il existe des inégalités flagrantes entre ceux qui bénéficient de la formation et ceux qui n'en pas ou très peu. Ces inégalités reproduisent le système hiérarchique déjà en place. Les syndicats n'ont alors pas réellement de pouvoir pour faire adopter des mesures non discriminantes en matière de formation.

#### **4. Les conventions collectives et les ententes de longue durée**

En premier lieu, nous nous intéressons au nombre de clauses se rapportant aux activités de formation que nous retrouvons dans les ententes de longue durée nouvellement signées comparativement à celles des conventions collectives précédentes. Les ententes de longue durée ont été analysées selon quatre scénarios : on retrouve plus, autant, moins et aucune clause(s). Nous faisons par la suite, l'étude de certaines variables contextuelles qui pourraient influencer les résultats.

De prime abord, il faut remarquer que la signature d'une entente de longue durée n'a eu qu'une faible incidence sur l'augmentation du nombre de clauses de formation et ce, sans égard à leur nature. En effet, d'après le tableau 7, on constate qu'il n'y a que 14 ententes sur 55 (soit 23,5%) qui contiennent plus de clauses qu'auparavant<sup>12</sup> (dans cette catégorie, les clauses de formation sont nettement plus développées et explicites que celles que l'on retrouvait dans les conventions collectives précédentes). En fait, il semble que le statu quo soit la règle puisque 49% des ententes comportent le même nombre de clauses. De plus, pour 25,5% des entreprises, la signature d'une entente ne s'est pas traduite par l'apparition de clauses de formation (il n'y en avait aucune dans la convention collective précédente). Il n'y a qu'une seule entente qui offre moins de clauses qu'avant et elle apparaît alors comme un cas atypique. Une entente de longue durée n'est donc pas l'occasion privilégiée pour les entreprises d'intégrer plus de clauses de formation dans la convention collective. En d'autres termes, la négociation d'une entente de longue durée s'est polarisée sur d'autres problèmes que ceux reliés à la formation. Il est important d'ajouter que si les entreprises n'ont pas intégré de clauses de formation à l'entente de longue durée, cela ne signifie pas qu'elles rejettent l'idée et la nécessité de la formation. Elles

---

<sup>12</sup> L'étude des ententes qui offrent plus de formation s'est faite d'une façon minutieuse. Il s'agissait de vérifier si les clauses contenues dans les ententes de longue durée étaient identiques à celles de la convention collective précédente. Lorsqu'elles étaient différentes, il était important de déterminer qu'elles en étaient les modifications. Dans aucun cas, à l'exception d'une seule entreprise, il n'a été trouvé dans l'entente et dans la convention collective une clause de formation écrite différemment mais signifiant la même chose.

peuvent choisir d'embaucher des employés déjà formés, ou encore ne pas intégrer la formation à la convention collective. Toutefois ces résultats portent à s'interroger sur le rapport de force, entre syndicat et dirigeant, qui prévalait au moment de la signature.

**Tableau 7 : Fréquence des différentes variables selon le type de scénario**

<b>Variables/ Formation</b>	<b>Autant de formation</b>	<b>Plus de formation</b>	<b>Moins de formation</b>	<b>Aucune formation</b>
Nombre d'ententes avant :	26 : 49%	14 : 23,5%	1 : 2%	14 : 25,5%
Date de signature	Avant la loi : 8 Après la loi: 18	Avant la loi : 4 Après la loi : 10	Avant la loi : 0 Après la loi : 1	Avant la loi : 2 Après la loi : 12
Durée de l'entente	51 mois 1 52 mois 1 58 mois 1  60 mois 17  70 mois 4 72 mois 2	55 mois 1 60 mois 12 72 mois 1	60 mois : 1	49 mois 1 51 mois 1 55 mois 1  56 mois 1  59 mois 1 60 mois 9
Affiliation syndicale	FIQ: 11 IND.LOCAL: 8  IND. PROVINC. : 2 CSN:3 CSD:1 FCT: 1	FIQ: 8 IND.LOCAL: 2  IND. PROVINC. : 1 CSN:2 CSC: 1	FIQ: 1	FIQ: 2 IND.LOCAL: 8  IND. PROVINC. : 1 CSN: 2 CTC: 1
Catégorie d'emploi	Production: 10 Ouvrier: 3  Professionnel: 5 Sout. Adm.: 1 Comm. Alim.: 3  Tech. Prod. : 1 Gardien : 1 Ouv. Sout.adm. : 2	Production: 10 Ouvrier: 2  Sout. Adm.: 1 Ouv. Sout.adm : 1	Sout. Adm.: 1	Production : 9 Comm. Alim.: 2  Services : 1 Mécan. Garage : 2
Secteur d'activité	Pâtes et pap.: 12 Adm. Publ.: 9 Ind. Manuf.: 1 Comm. Détail: 2 Comm. Gros: 1 Énergie, gaz: 1	Pâtes et pap.: 6 Énergie, gaz: 1 Ind. aliment: 2 Ind. Chimique: 2 Services divers: 1 Transf. métaux: 1 Adm. Publique:!	Pâtes et pap.: 1	Comm. Détail: 3 Comm. Gros: 1 Ind. Aliment: 1 Transf. Métaux: 2 Prod. Elect. : 1 Prod. Métal. : 1 Équip. Transp.  Imprimerie: 1  Caoutchouc: 1 Héberg. Restaur Ind. Du bois: 1
Nombre d'employé	0-9 :4 10-49 : 8 50-99 : 3 100- : 11	0-9 : 1 10-49 : 4 50-99 : 4 100- : 5	0-9 : 0 10-49 : 0 50-99 : 1 100- : 0	0-9 : 0 10-49 : 12 50-99 : 1 100- : 1

Le tableau 7 mérite une attention particulière car il présente aussi la fréquence de chacune des variables contextuelles retenues au regard des quatre scénarios définis. En ce qui a trait à la durée des ententes, on remarque que 35 ententes sur 55 ont une durée de 60 mois (Sans). Ces dernières se retrouvent majoritairement dans le scénario qui regroupe les ententes ayant plus de clauses de formation.

Pour ce qui est de la catégorie d'emplois, les ententes s'adressent majoritairement aux employés de la production. C'est également dans cette catégorie où l'on retrouve la plus forte augmentation des clauses de formation et ce, dans une proportion de 71%. Les ouvriers de même que les employés de soutien administratif se partagent la deuxième place avec 29%. La forte représentation des employés de la production s'explique par le fait que le secteur des pâtes et papiers est présent dans 19 des 55 ententes. C'est aussi ce secteur qui signe le plus de conventions collectives en général et qui offre le plus de clauses de formation dans la nouvelle entente. Il est présent dans 6 des 14 ententes de ce scénario. L'administration publique représente un peu plus de 18% des ententes et tous les autres secteurs se situent entre 2 et 5% environ.

Comme les clauses touchent plus particulièrement les employés de la production, il faut rappeler que la formation n'est pas toujours bien perçue par eux. Il appert que les travailleurs ayant beaucoup d'ancienneté n'apprécient guère qu'on bouscule leur routine en les obligeant à suivre certains cours de formation afin de réapprendre un travail qu'ils faisaient depuis plusieurs années. Cependant, la résistance n'est pas tant à l'égard de la formation que de la transformation du travail qui placerait les employés d'expérience dans une situation de débutant. Les craintes s'articulent donc autour des modifications apportées à la nature et à la réorganisation du travail. Cela veut dire également que les employés associent la formation aux changements techniques dans les entreprises.

Les entreprises ayant moins de 50 employés représentent 29 des 55 ententes et seules 4 entreprises ont intégré plus de clauses de formation que précédemment. Qui plus est, parmi les ententes qui n'en offrent aucune, douze entreprises sur quatorze ont moins de 50 employés. Cette situation corrobore les tendances présentées dans la partie sur la formation et qui démontraient que les PME investissaient peu de moyens dans la formation.

La date de signature des ententes de longue durée est importante puisqu'elle nous renseigne sur les conséquences de l'entrée en vigueur des amendements apportés à la Loi 116. L'analyse des données indique que 75% des ententes ont été signées après ces amendements.

Parmi les quatorze entreprises qui offrent plus de clauses de formation, on remarque que quatre d'entre elles avaient signé leur nouvelle entente avant les modifications apportées à la loi.

Au niveau de l'affiliation syndicale, la FTQ se retrouve dans 40% des 55 ententes de longue durée. Ce résultat n'est pas surprenant lorsque l'on sait que cette centrale syndicale signe, en général, plus de conventions collectives que les autres et qu'elle prédomine dans le secteur privé. Le syndicat indépendant local est présent dans plus de 32% des ententes et la CSN dans environ 13%. La FTQ représente également les 8 entreprises qui offrent plus de formation que dans les conventions collectives précédentes. Dans l'hypothèse où la formation est la même dans les deux cas, la FTQ représente 11 entreprises sur 55 alors que le syndicat indépendant local n'en représente que 8.

D'après l'analyse de ces données, les entreprises qui offrent plus de clauses de formation que dans la convention antérieure ne présentent pas de caractéristiques particulières la différenciant de celles des autres scénarios. La majorité des variables contextuelles ne varient que peu d'un scénario à l'autre. L'affiliation syndicale, les catégories d'emploi, le secteur d'activité et la durée de l'entente se répartissent à peu près également selon les quatre scénarios.

Pour terminer, il est nécessaire de s'intéresser au contenu (à la nature) des clauses que l'on retrouve dans les ententes de longue durée<sup>13</sup>. En effet, il est possible que les transformations soient plus qualitatives que quantitatives.

En premier lieu, on remarque que la clause "congé sans solde"<sup>14</sup> qui permet de s'absenter pour suivre des cours de perfectionnement ou pour retourner aux études dans des institutions académiques, est celle qui est la plus souvent présente dans les ententes. On la retrouve dans 21% des entreprises. Dans la recherche de Morissette il n'y a pas de clause équivalente cependant il semblerait que les clauses éducation et congé sabbatique s'en rapprochent le plus. On les retrouve respectivement dans une proportion de 31,8% et 7%. En second, avec 20% des ententes, on trouve la clause de formation qui se rapporte aux changements technologiques. Elle ne représente que 15,8% des conventions collectives analysées par Morissette. Vient ensuite, dans une proportion d'environ 15% (21,5% pour Morissette), la clause ayant trait au remboursement des cours, puis celle relative aux coûts

---

<sup>13</sup> Il s'agit de l'étude de 41 ententes car celles qui ne comportaient aucunes clauses relatives à la formation ont été exclues.

<sup>14</sup> Cette clause qui est de nature générale peut aussi être un congé éducation selon la définition donnée au tableau 6 par Morissette

partagés (13%). Cette dernière clause, quoique assez similaire à la précédente, doit être distinguée puisque le remboursement ne se fait pas en totalité. Quant aux autres clauses, elles sont relativement sous-représentées. On trouve pêle-mêle la clause congé avec solde (6%), comité de formation (6%) et flexibilité avec la formation (4%).

Comme on peut le constater, ces résultats ne démontrent pas de gain particulier dans les ententes de longue durée quant au nombre de clauses reliées à la formation. Aucune clause spécifique aux programmes de formation ne se retrouve en plus grand nombre. Seules des clauses générales ressortent. La majorité des clauses de formation qui se retrouvent dans les ententes de longue durée n'ont ni été retouchées ni améliorées. Il est possible de pousser plus loin l'analyse par l'intermédiaire du tableau 8. Les résultats montrent que les ententes de longue durée qui contiennent plus de clauses de formation que précédemment ont délaissé en partie les clauses liées aux changements technologiques au profit des clauses plus générales. Ainsi, dans les conventions collectives, 36% des clauses de formation se rapportent aux changements technologiques alors que cette proportion passe à 21% dans les ententes de longue durée. D'un autre côté, les clauses offrant des programmes ou des cours généraux de formation sont passées de 36% à 93% dans les ententes de longue durée.

**Tableau 8 : Fréquence de certaines clauses**

<b>Types d'ententes/ types de clauses</b>	<b>Changements technologiques</b>	<b>Clauses générales</b>
<b>Ententes de longue durée</b>	21%	93%
<b>Conventions collectives</b>	36%	36%

D'après l'ensemble des résultats, on ne retrouve pas dans les ententes de longue durée une augmentation significative des clauses de formation et, lorsqu'il y a plus de clauses que précédemment, elles touchent majoritairement à la formation générale et non à la formation technologique. Ces résultats peuvent apparaître contradictoires dans la mesure où ces ententes de longue durée émanent à l'origine de la mise en place d'une politique gouvernementale favorisant le partenariat entre les entreprises, les syndicats et le gouvernement. Ce nouveau partenariat vise notamment à améliorer la compétitivité des entreprises et les activités de formation sont un des moyens mis de l'avant. Une explication est possible, mais qui demanderait à être validée. Les entreprises préfèrent ne pas inscrire de clauses de formation dans la convention collective ou

l'entente de longue pour se garder une marge discrétionnaire par rapport à celle-ci. En d'autres mots, la formation, dans une optique de recherche de flexibilité reste à la discrétion de la direction et ne peut être un dû pour les employés. On la dispense alors selon le temps et les moyens de l'entreprise. Il est possible également que les entreprises préfèrent embaucher du personnel déjà formé. Ces résultats soulèvent aussi la question du climat qui régnait entre syndicat et dirigeants lors de la négociation de ces ententes. Est-ce que la sauvegarde des emplois a eu préséance sur l'amélioration de la formation, ou retrouve-t-on de la formation au sein des entreprises mais dispensées d'une manière informelle ? Pour répondre à cette interrogation des entrevues ont été menées auprès des intervenants syndicaux et patronaux<sup>15</sup>.

D'après eux, il n'y a eu, en général, aucun changement au niveau de la formation offerte dans les entreprises qu'elle soit formelle ou informelle. De plus ils n'ont pas non plus observé de profondes modifications à l'organisation du travail. Ces propos semblent difficiles à concevoir quant on pense aux modifications de l'environnement externe auxquelles doivent faire face les entreprises.

Il est clair que si aucun changement n'a été fait dans l'entreprise, aucune formation ne peut être envisagée car la direction n'a pas besoin d'adapter les travailleurs à la nouvelle organisation du travail ni aux nouvelles technologies. Les conditions de travail ont de fortes chances de rester les mêmes. On se rapproche alors des caractéristiques du modèle fordiste mis de l'avant par Boyer et Durand (1993). Pour ces deux auteurs, le peu de formation est fortement lié à la division du travail entre ceux qui conçoivent et décident, et ceux qui réalisent, de même qu'au contrôle hiérarchique et aux incitations financières cherchant à faire accepter un travail peu stimulant. De plus, si dans le modèle de Kochan, Katz et McKersie (1986) l'entreprise doit tenir compte de l'environnement externe afin de s'ajuster aux aléas du marché, il ne semble pas que ce soit le cas pour les différentes entreprises étudiées. L'entente de longue durée n'a pas non plus apporté de modifications majeures au contexte des relations de travail car plusieurs changements et améliorations s'étaient déjà produits auparavant.

Il reste néanmoins un certain nombre de questions en suspens, à savoir quelles sont les raisons qui ont poussé les employés, les syndicats et les employeurs à signer de telles ententes.

---

<sup>15</sup> Des entrevues ont été réalisées auprès de 5 intervenants syndicaux et 4 intervenants patronaux. Parmi les intervenants syndicaux deux sont membres de syndicats ouvriers et trois de syndicats de professionnels du secteur péripublic. Quant aux quatre interlocuteurs patronaux, ils détiennent tous une expérience importante dans leur compagnie respective et ont tous négocié la dernière entente.

<sup>16</sup> L'environnement externe pousse les entreprises, par l'entremise d'investissements, à rechercher des nouvelles technologies et à réorganiser le travail selon des normes plus flexibles.

En premier lieu, du côté des employés il semble que la signature d'une entente se voulait synonyme de sécurité d'emploi. D'ailleurs, la plupart du temps, l'entente a été acceptée dans la mesure où l'on y retrouve des clauses garantissant une certaine stabilité d'emploi. Cependant, cette sécurité est somme toute symbolique puisqu'elle ne se limite qu'à la durée de l'entente. Si l'entreprise a des difficultés financières, rien n'empêchera l'employeur de prendre les mesures nécessaires afin de palier la situation. La fermeture pure et simple peut-être alors une des solutions envisagées. Dans le contexte d'incertitude et de forte évolution technologique on peut avancer l'idée que les employés hypothèquent leur chance de reconversion s'ils perdent leur emploi. De fait, l'avantage d'une entente de longue en terme de sécurité d'emploi demeure somme toute relative et illusoire et l'on peut remettre en question les discours qui focalisent sur cette seule dimension.

Un autre argument en faveur des ententes de longue durée veut que l'entreprise s'assure de relations du travail moins belliqueuses. De toute évidence, le fait d'avoir conclu un tel contrat de partenariat démontre que les parties ont cru à un climat de travail plus serein et à de meilleures relations interpersonnelles. Ceci dit, le fait d'avoir négocié ouvertement ces nouvelles ententes ne signifie pas que celles-ci soient parfaites. En fait, le niveau de participation et de collaboration, selon le nouveau modèle des relations industrielles devrait être plus élevé qu'avant. Pourtant, d'après les répondants, depuis la nouvelle entente, il n'est pas plus élevé. La seule collaboration observée s'est manifestée à l'occasion des concertations qui avaient pour but d'élaborer et d'implanter ces ententes.

Si la paix sociale est garantie pour la durée de l'entente en prohibant le droit à la grève et au lock-out, qu'advient-il du climat dans l'entreprise si les conditions de travail sont jugées exécrales ? Verrons-nous des arrêts de travail illégaux ? Qui a eu le plus de pouvoir dans la rédaction des ententes ? Du côté des syndicats, on affirme alors que c'est la direction qui les a forcés à négocier pour le long terme alors que du côté de la direction, on semble parler d'entente et d'engagement mutuel pour maintenir la paix industrielle qui assure une sécurité d'emploi pour les travailleurs. Toutefois, et pour trancher ce curieux paradoxe, certaines entrevues laissent penser que les entreprises reprendraient peu à peu le chemin d'une direction au style " taylorien " pur et dur, c'est-à-dire en faisant fi du syndicat. Cette tendance serait due, en partie, à une perte significative du pouvoir de négociation des syndicats face à leurs vis-à-vis patronaux. Comme mentionné dans la problématique, la direction semblerait choisir la voie néolibérale en préférant des rapports de travail individualisés et en contournant les syndicats. Comme le mentionne un interlocuteur patronal: " on ne veut pas trop s'approcher du syndicat, on ne veut pas devenir trop partenaires ". D'ailleurs, ce même interlocuteur reproche au syndicat

de revenir à un style de négociation plus radical. Et d'ajouter : " les traditionalistes reprennent les dessus de ceux qui ont offert une certaine collaboration avec la direction ".

## **5. Conclusion**

La présente recherche visait à étudier l'impact des ententes de longue durée sur la formation en entreprise. L'hypothèse générale était la suivante : les ententes de longue durée favorisent les programmes de formation des travailleurs dans les entreprises au Québec. De cette dernière découle des sous-hypothèses, à savoir : si des programmes de formation sont mis sur pied pour faire face à la concurrence et accroître la productivité, une importance plus grande devrait être accordée aux programmes de formation ayant trait aux changements technologiques et nous devrions retrouver dans le discours des répondants des éléments démontrant que la formation de la main-d'œuvre est associée à la sécurité d'emploi. De plus, selon les hypothèses de Boyer et Durand (1993), la formation devrait être liée à son tour à une transformation de l'organisation du travail.

Au regard des résultats, l'hypothèse générale est infirmée : les ententes de longue durée n'ont pas ou très peu d'effets notoires sur l'augmentation du nombre de clauses de formation. En effet, seulement 14 entreprises sur 55 inscrivait plus de clauses de formation dans l'entente de longue durée que dans la convention collective précédente. Qui plus est, l'on retrouve moins de clauses de formation se rapportant aux changements technologiques que précédemment (-15%). Lorsque la formation est présente dans les ententes de longue durée, les entreprises choisissent majoritairement de la dispenser d'une façon non structurée. Ces tendances peuvent sembler paradoxales dans la mesure où la formation se traduit pour les entreprises, en une augmentation de la productivité et de la rentabilité, et qu'elle permet une meilleure adaptation aux nouvelles technologies. Cependant il faut apporter une nuance aux résultats de la recherche. Il s'agissait ici de s'intéresser uniquement au cadre formel qui garantissait une formation, en l'occurrence la convention collective et l'entente de longue durée. Cela veut dire que les entreprises et même le syndicat peuvent choisir d'offrir de la formation sans que celle-ci n'apparaisse ni dans la convention collective ni dans l'entente de longue durée et ce, soit pour se garder une marge discrétionnaire de manœuvre ou pour tenter des expériences qu'on préfère ne pas formaliser.

Ces ententes, qui paraissent de prime abord très novatrices ressemblent plutôt à de simples conventions collectives mais avec une différence majeure : la sécurité d'emploi. D'après les entrevues, il ressort que si les différents intervenants syndicaux n'avaient pas eu l'assurance de la sécurité d'emploi, ils n'auraient jamais signé en faveur de l'implantation des ententes de longue durée. D'ailleurs, on peut se demander si les syndicats ne se sont pas plutôt résignés aux ententes de longue durée, ne pouvant faire autrement en regard de la situation économique et sociale qui prévalait à cette époque. Cependant, on rappellera que cette sécurité d'emploi est somme toute illusoire en regard de la vicissitude des conditions économiques actuelles. En contrepartie, les employeurs se sont assurés d'une paix sociale et d'un engagement mutuel.

Les entreprises qui ont le plus bénéficié de ces nouvelles ententes sont celles qui éprouvaient de sérieuses difficultés. L'aide octroyée par le gouvernement leur a été d'un grand secours. Cependant, ces entreprises se sont moins soucié des relations patronale-syndicale et de la formation. Elles ont plutôt choisi d'investir dans des domaines essentiels à leur survie. Quant aux autres entreprises, elles ont négocié une entente de longue durée comme s'il s'agissait d'une convention collective traditionnelle et l'on ne s'étonnera pas alors qu'aucune clause relative aux changements de méthodes de travail, aux comités paritaires ou à la formation ne soit présente.

## 6. Bibliographie

- AKYEAMPONG ERNEST B., "Aperçu statistique du mouvement syndical canadien", L'emploi et le revenu en perspective, Hiver 1997, Statistique Canada, Catalogue no. 75-001-XPE.
- AUDET, M. et L. BÉLANGER, " Nouveaux modes de gestion et relations industrielles au Canada", *Relations industrielles*, vol. 44, no 1, 1989, pp. 62-90.
- BAMBERGER, P., B. PHILIPS, "Organizational Environment and Business Strategy: Parallel versus Conflicting Influences on Human Resource Strategy in the Pharmaceutical Industry ", *Human Resource Management*, vol. 30, n. 2, 1991, pp. 153-182.
- BARBEAU, L., et C. BÉRARD, " Le contrat social: ouverture et stabilité ", *Info Ressources Humaines*, février/mars 1994, p. 15.
- BARRON, J. M., D. A. BLACK et M. A. LOWENSTEIN, " Employer Size: The Implications for Search Training, Capital Investments, Starting Wages and Wage Growth ", *Journal of Labor Economics*, janvier 1987, pp. 76-89.
- BARTEL, A.P., " Formal Employee Training Programs and their Impact on Labour Productivity: Evidence from a Human Resources Survey ", National Bureau of Economic Research, Working Paper no. 3026, Cambridge, Mass., juillet 1989.
- BÉRARD, C., " La durée des conventions collectives: la portée légale des contrats sociaux ", *Info Ressources Humaines*, février/mars 1994, pp.21-22.
- BERGERON, J.G., R. PAQUETTE et G. THÉRIAULT, " Innovations organisationnelles et conventions collectives ", Rapport de recherche préparé pour: Bell Canada. l'ACET et le
- BERGERON, J.G., R. PAQUETTE et G. THÉRIAULT. 1994. " L'adaptabilité des conventions collectives à l'égard des innovations dans l'organisation du travail ", Acte du 30e Congrès de l'ACRI (éd. par E. DÉOM et Anthony E. SMITH), pp. 35-44.
- BERNIER, Colette. 1994. " Qualification et formation de la main-d'oeuvre: les relations patronales-syndicales en question. L'exemple du secteur chimique et pétrochimique ", in La modernisation sociale des entreprises, sous la direction de BÉLANGER, P.R., GRANT M. et LEVESQUE B., Les Presses de l'Université de Montréal.
- BETCHERMAN, G., "Research Gaps Facing Training Policy-Makers", *Analyse de Politiques*, 1993, vol. 19, pp. 18-28.
- BETCHERMAN, G., K. MCMULLEN et al. 1994. Les transformations du milieu de travail au Canada. IRC Press, Industrial Relations Centre, Queen's University, Kingston (Ont.).
- BISHOP, J.H., " On-the-Job Training of New Hires ", Center for Advanced Human Resource Studies, New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, Working Paper no. 89-11, mai 1989.
- BOURQUE, R. 1994. " La transformation de la négociation collective dans le contexte nord-américain ", (Communication), Québec, Colloque international franco-québécois sur les perspectives de recherche en relations industrielles, pp. 20-23.

- BOURQUE, R., P.A. LAPOINTE. 1992. " Syndicalisme et modernisation des entreprises ", in Thomas KUTTNER (éd.), Le système des relations industrielles. Association canadienne de relations industrielles.
- BOURQUE, R., VALLÉE, G., " Contrats sociaux: ententes de partenariat ou ententes de longue durée? ", *Info ressources humaines*, février/mars 1994, pp. 16-20.
- BOYER, R., J.P. DURAND. 1993. L'après-fordisme. Paris, Syros.
- CHAISSON, Gary N., ROSE, Joseph B. 1991. " The Macrodeterminants of Union Growth and Decline " in The State of the Union. IRRA.
- CHAYKOWSKI, R.P. et A. VERMA. 1992. Industrial Relations in Canada Industry.
- CSD, " Position de la CSD sur le projet de loi 116 ", Loi modifiant le Code du travail. décembre 1993, 17 p.
- CSN, " La formation professionnelle- un guide syndical ", mars 1991, 25 p.
- CUTCHER-GERSHENFELD, Joël, " Bargaining Over How to Bargain in Labor Management Negotiations ", *Negotiation Journal*, vol. 10, n. 4, pp. 323-355.
- DES TROIS MAISONS, J., " Les nouvelles approches en relations du travail ", *Marché du Travail*, avril 1994, pp. 6-10.
- DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DU CANADA, Rapport du groupe consultatif sur le temps de travail et la répartition du travail, décembre 1994.
- DOMPIERRE, André, " Grèves et lock-out au Québec en 1995- Bilan ", *Marché du travail*, vol. 17, n. 5, mai 1996, pp. 6-8 et 71-81.
- DOWNIE, B., M.L. COATES. 1994. Traditional and New Approaches to Human Resource Management. Collection du Projet GRH, IRC Press, Queen's University, Kingston (Ontario).
- DUNCAN, G. et S. HOFFMAN. 1978. " Training and Earning ", in Duncan GJ. et Morgan J.N. (dir. publ.), Five Thousand American Families- Patterns of Economic Progress. Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research.
- DUNLOP, John T. 1958. Industrial Relations Systems. New York, Henry Holt and Co.
- DUSSAULT, Ginette. 1992. " Les pressions s'exerçant sur le système des relations industrielles au Québec ", dans T.S. Kuttner (dir.), Actes du XXIXe Congrès Annuel de l'ACRI. pp. 595-604.
- EKOS RESEARCH ASSOCIATES, " Reskilling Society: Industrial Perspectives ", Rapport présenté à la Direction des affaires publiques d'Emploi et d'Immigration Canada. 1993a.
- FORTIN, Sophie, V.-P. R.H. et R.I. chez Boulangeries Weston Québec, <<Bouleversement de l'organisation du travail et des relations patronales-syndicales>> in L'Évolution du marché économique.

- FTQ, " La formation en emploi: ça se négocie ! ", Guide pour développer une démarche syndicale en formation de base et professionnelle, janvier 1995, 69 p.
- GAGNÉ, Pierrette et Michel LEFÈVRE. 1993. L'entreprise à valeur ajoutée: Le modèle québécois. Publi Relais, Montréal (Québec).
- GAGNON, Mona-Josée, " Être gréviste en 1995 ", *Commerce*, novembre 1995, p. 86.
- GENELOT, Dominique, " Adieu à la planification, bienvenue à l'invention ", *L'Expansion Management Review*, automne 1994, pp. 103-109.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Un projet d'éducation permanente. Québec, 1984.
- GRANT M. et LEBEAU J. 1994. " Système des relations industrielles et environnement: un cadre conceptuel pour l'analyse des stratégies ", in La modernisation sociale des entreprises, sous la direction de BÉLANGER, P.R., M. GRANT et B. LEVESQUE, Les Presses de l'Université de Montréal.
- GRANT, Michel, " Être gréviste en 1995 ", *Commerce*, novembre 1995, p. 86.
- GRANT, M., BELANGER, P. R et LEVESQUES, B. Nouvelles formes d'organisation du travail. « Études de cas et analyse comparative », Montréal, Paris, L'Harmattan, 1997, 332p.
- HEBERT, G. 1993. La négociation de type coopératif. École de relations industrielles, Université de Montréal.
- HECKSCHER, Charles et Liviana HALL. 1992. " Improving Negotiations: Two Levels of Mutual Gains Intervention ", IRRA 44th Proceedings. Madison: IRRA, pp. 160-168.
- HIRSCHMAN, A.O. 1970. Exit, voice and Loyalty. Cambridge, Massachuset, Harvard University Press.
- HOLZER, H.J., "The Determinants of Employee Productivity and Earnings ", *Industrial Relations*, automne 1990, pp. 403-422.
- KAPSALIS, C., " Employee Training in Canada: Reassessing the Evidence ", *Canadian Business Economics*, été 1993, pp. 3-11.
- KENNEDY, S., R. DRAGO, J. SLOAN et MARK WOODEN, " The Effect of Trade Unions on the Provision of Training: Australian Evidence ", *British Journal of Industrial Relations*, Dec. 1994, pp. 565-580.
- KOCHAN T.A. et M.J. PIORE, " Will the New Industrial Relations Last? Implications for the American Labor Movement", *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, mai 1984.
- KOCHAN T.A., H.C. KATZ et R. McKERSIE. 1986. The Transformation of American Industrial Relations. Basic Books, New York.
- KOCHAN, T.A. et Paul OSTERMAN. 1994. The mutual gains enterprise. Harvard Business School Press.
- KOCHAN, T.A., " L'avenir de la représentation ouvrière: le point de vue des Etats-Unis ", *Travail et Société*, vol. 13, no. 2, 1988, pp. 193-214.

- KOZLOWKSI, S., " Technological Innovation and Stratic HRM: Facing the Challenge of change ", *Human Resource Planning*, vol. 10, n. 2, 1987, pp. 69-80.
- KYDD, C.T., L. OPPENHEIM, " Using Human Resource Management to Enhance Competitiveness: Lessons From Four Excellent Companies ", *Human Resource Management*, vol. 29, n. 2, 1990, pp. 145-166.
- LA PRESSE, " Expro: un contrat social unique au Québec ", le 5 octobre 1993.
- LABERGE, M., T. WILLS et C. LABELLE, " La formation: un atout en période de forte turbulence ", *Revue Gestion*, juin 1995, pp. 16-21.
- LAPOINTE, P.A. 1994. " Syndicalisme et nouveaux modèles de travail ", in Transformations du syndicalisme et des relations professionnelles (sous la direction de Gregor Murray), Département des relations industrielles, Université Laval, no 21.
- LARROUTUROU, Pierre, " Et si la semaine de quatre jours renforçait la compétitivité? ", *L'Expansion Review*, été 1994, pp. 82-89.
- LE NOUVELLISTE, " Entente de sept ans chez Narco Canada ", le 4 février 1995. LE
- SOLEIL, " Contrat de huit ans à la Donohue de Clermont ", le 12 avril 1995.
- LEBRASSEUR, R., MJ. LAMBERT, " Training Factors within the Ontario Manufacturing Sector ", *Relations Industrielles*, vol. 46, n. 4, 1991, pp. 751-766.
- McMULLEN, Kathryn, Norm LECKIE et Christina CARON. 1993. " Informatisation et adaptations organisationnelles: enquête sur la technologie en milieu de travail, 1980-91, Collection du projet GRH. IRC Press, Industrial Relations Centre, Queen's University at Kingston.
- MÉHAUT, P., " Nouvelles politiques de formation des entreprises et remodelage du rapport salarial ", *Travail et Société*, vol. 13, n. 4, octobre 1988, pp. 471-485.
- MELTZ, N.M., and MJ. PIORE. 1991. Industrial restructuring and relations in Canada and the United States. Industrial Relations Centre, Queen's University.
- MESSINE, P. 1987. Les Saturniens. Paris, Édition la Découverte.
- MINISTÈRE DE L'EMPLOI, " Analyse du mois: Les nouvelles pratiques en milieu de travail au Québec ", *Marché du travail*, juillet/août 1995, pp. 6-9 et pp. 87-95.
- MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DE LA TECHNOLOGIE (MICT), Un modèle original d'entente de partenariat: le contrat social du MICT. Direction générale des
- MORISSETTE, Réal, " Évolution de l'intérêt pour la formation dans les conventions collectives québécoises de 1980 à 1992 ", *Marché du travail*, mars 1992, vol. 13, n. 3, pp. 6-10.
- MURRAY, Gregor. 1993. La négociation collective du travail: adaptation ou disparition?. Les Presses de l'Université Laval.
- OBERLANDER, Ron, " La Papeterie Aima: un défi social " document préparé par Ron Oberlander, président et chef de la direction de la compagnie.

- OCDE. 1991. Perspective de l'emploi. Paris.
- OSTERMAN, Paul. 1988. Employment Futures: reorganization, dislocation and public policy. N.Y., Oxford University Press.
- PAQUET, P., P. DORAY et P. BOUCHARD. 1982. " Sondage sur les pratiques de formation en entreprises, annexe 3 " , in Apprendre: une action volontaire et responsable.
- PASSET, René. 1993. " Exclusion sociale et partage du travail " , Document de la CSN, Colloque Gérard-Picard, pp. 32-39.
- PERRYMAN, Michèle, " Investir dans la R.H. " , *Info Ressources Humaines*, février/mars 1994, p. 5.
- PIORE, Michael J. 1995. Beyond Individualism. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- PORTER, Michael E. 1990. The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, New York.
- RONDEAU, C. 1993. " La négociation continue: étude théorique et pratiques québécoises " , in DÉOM, E. et A.E. SMITH (dir.), Actes du XXXe Congrès Annuel de l'ACRI. pp. 225-237.
- ROSCOW, J. M. et R. ZAGER. 1988. Training. The Competitive edge.
- ROUILLARD, J., " Qu'en est-il de la singularité québécoise en matière de syndicalisation? " , *Relations industrielles*, 1995, pp. 158-177.
- SAUSSOIS, J.M.. 1992. «Pourquoi ce retour à l'entreprise» in L'entreprise: une affaire de société, sous la direction de Renaud SAINSAULIEU, Presse de la fondation nationale des sciences politiques.
- STEEDMAN, H. et K. WAGNER, " Productivity, Machinery and Skills: Clothing Manufacture in Britain and Germany " , *National Institute Economic Review*, mai 1989, pp. 41-57.
- ST-MICHEL, P. 1993. " L'expérience des Aciers inoxydables Atlas " , in Colette BERNIER, Roch LAFLAMME, Fernand MORIN, Grégor MURRAY et Claude RONDEAU (dir.), La négociation collective du travail. Adaptation ou disparition? Sainte-Foy, P.U.L.
- STREECK, Wolfgang, " Skills and the Limits of Neo-Liberalism: The Enterprise of the Future as a Place of Learning " , *Work, employment and Society*, 1989, vol. 3, n. 1, pp. 89-104.
- STREECK, Wolfgang. 1993. " Training and the new industrial relations " , in Stephen R. Sleigh (ed) Economic Restructuring and Emerging Patterns of Industrial Relations. Ralamozoo, Mich. 49007, W.E. Wp. John institute for employment research.
- SYNDICAT CANADIEN DES COMMUNICATIONS, DE L'ÉNERGIE ET DU PAPIER, (FTQ-CTC), 545 boul. Crémazie est, bureau 1401, Montréal (Québec), 6 p.
- TAKLA, Michel, " Les ressources humaines sont peu perçues comme stratégiques " , Les Affaires, samedi le 12 août 1995, cahier spécial.
- TRUDEAU, Gilles, " Les récents amendements au Code du travail et les contrats sociaux " , *L'écriveau*, Vol. 2, No 8, février 1995, p. II.

- UNITED STEEL WORKERS IN AMERICA, " Empowering Workers in the Global Economy ", Background and Conference Proceedings, 1991, 160 p.
- VALLÉE, G. 1994. " La convention collective et les arrangements négociés au Québec dans la perspective des rapports entre le droit et la société ", in Transformations du syndicalisme et des relations professionnelles (sous la direction de Gregor Murray), Département des relations industrielles, Université Laval, no 21.
- VERMA, A et J.M. WEILER. 1994. " Understanding Change in Canadian Industrial Relations: Firm-Level Choices and Responses ", Collection du Projet GRH. IRC Press, Queen's University, Kingston (Ont.).
- WALTON, Richard et R. MCKERSIE. 1965. A Behavioral Theory of Labor Negotiations. New-York, McGraw Hill.
- ZELIKOFF, S.B., " On the Obsolescence and Retraining of Engineering Personnel ", *Training and Development Journal*, mai 1969, pp. 3-14.
- ZUBOFF. 1988. In the age of the smart machine. N.Y., Basic Books.