

Cahiers du CRISES
Collection Études théoriques

No ET9706

**LES «CONTRATS SOCIAUX» DU MICT: UNE VOIE DE
MODERNISATION DES ENTREPRISES?**

par

Fahim Youssofzai

sous la direction de B. Lévesque et P. R. Bélanger

1997

RÉSUMÉ

Depuis la Révolution Tranquille, l'engagement du gouvernement du Québec dans le domaine socio-économique s'inscrit dans une continuité que certains ont appelées «le modèle québécois de développement» (Dupuis, 1995). Une des spécificités de ce modèle est qu'il est fortement influencé par **les rapports sociaux** du Québec (Bélanger et Lévesque, 1993). Actuellement, l'engagement du gouvernement du Québec se fait dans le cadre d'une stratégie industrielle connue sous le nom de «la stratégie des grappes». Par rapport à cette dernière, le gouvernement québécois s'est attribué non plus le rôle d'un «État régulateur» mais d'un «État catalyseur». Ainsi, les «contrats sociaux» du MICT ont servi comme un des instruments pour atteindre l'objectif de l'«entreprise à valeur ajoutée» afin qu'à son tour, celle-ci contribue à la réalisation de l'objectif de l'«économie à valeur ajoutée». Par ailleurs, le modèle des «contrats sociaux» contient des caractéristiques qui vont dans le sens de la modernisation sociale des entreprises. En effet, ce modèle, basé sur la participation, la flexibilité, la négociation et la vision de long terme a pu amener certaines **innovations** d'ordre **institutionnel et organisationnel** dans les entreprises qui l'ont expérimentés. Finalement, par rapport au cadre théorique adopté pour cette recherche (celui du CRISES), on pourrait dire que ces innovations contribuaient à diriger l'entreprise concernée vers l'un ou l'autre des modèles post-fordistes (néo-fordisme, californien ou autogestion).

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
PREMIÈRE PARTIE	3
ÉLÉMENTS THÉORIQUES:	
1.1. LA MODERNISATION SOCIALE DES ENTREPRISES	3
1.2. LES CONFIGURATIONS DE LA MODERNISATION DES ENTREPRISES	5
DEUXIÈME PARTIE	9
MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION	
TROISIÈME PARTIE	13
ENGAGEMENT DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC DANS LE DOMAINE SOCIO-ÉCONOMIQUE	
3.1. L'«ÉTAT RÉGULATEUR»	14
3.2. L'«ÉTAT CATALYSEUR»	16
3.2.1. La stratégie des «grappes industrielles»	17
3.2.2. Le concept des «contrats sociaux»	18
QUATRIÈME PARTIE	22
EVALUATION DES «CONTRATS SOCIAUX»	
4.1. ÉVALUATION DES «CONTRATS SOCIAUX» SELON LES ACTEURS ENGAGÉS DANS LE PROCESSUS	22
4.1.1. Évaluation par le CPQ	22
4.1.2. Évaluation par la FTQ	26
4.1.3. Évaluation par la CSN	31
4.1.4. Évaluation par Gérard Tremblay	35
4.2. SYNTHÈSE	41
4.2.1. Évaluation du contenu	41
4.2.2. Évaluation selon notre cadre théorique	45
CONCLUSIONS	49
RÉFÉRENCES	52
ANNEXE	57

INTRODUCTION

Les crises économiques successives des dernières décennies ont provoqué des problèmes sociaux importants comme le chômage, l'exclusion et la dualisation des sociétés. De façon générale, le véritable point de départ de ces crises se situe à la fin des «trente glorieuses». Les changements structurels à l'échelle mondiale sont à l'origine des transformations comme la formation professionnelle, la qualité des produits et services, la coopération entre employés et employeurs, etc. Nos sociétés d'aujourd'hui se trouvent donc en face des grands enjeux sociaux.

La nouveauté de la réflexion d'aujourd'hui est que, non seulement on raisonne au niveau de l'entreprise et de l'industrie, mais on a abandonné le pur raisonnement économique pour analyser la crise. Dans ce sens, aujourd'hui, certains économistes reconnaissent eux mêmes la nécessité d'une intégration de mesures sociales aux mesures économiques pour surmonter la crise. Par ailleurs, l'entreprise est devenue au coeur de la nouvelle réflexion dans le sens où ses formes nouvelles seront déterminées par les objectifs, les capacités de propositions et de contre-propositions des acteurs; elle est donc considérée comme un des moyens intéressants pour la sortie de la crise (Bélangier, Grant et Lévesque, 1994).

La présente étude s'intéresse à la nouvelle stratégie industrielle du gouvernement du Québec. Plus précisément, elle est consacrée à l'évaluation d'un des éléments essentiels de cette stratégie, à savoir, les premiers «**contrats sociaux**» dans les entreprises québécoises; ceux qui ont été signés avant l'entrée en vigueur de la loi 116.

Il faudrait rappeler que les accords de négociations qui ont abouti à la signature des «contrats sociaux» dans certaines entreprises québécoises ont soulevé beaucoup de débats et de réactions au Québec; ceci, entre autres, au niveau de la signification philosophique du concept «contrat social», au niveau du contenu de chacun des «contrats sociaux» et au niveau de la façon dont le gouvernement est intervenu dans le domaine des relations du travail dans les entreprises. Dans l'ensemble, les syndicats et les employeurs, malgré le fait qu'ils ont participé à ces

négociations, donnent un bilan plutôt critique de ces «contrats sociaux». Ces critiques sont basées sur le fait que d'une part, contrairement à ce que le MICT laisse croire, on est encore loin d'un modèle de partenariat, d'autre part, qu'il existe d'autres façon pour arriver aux même résultat dans le domaine des relations du travail, sans nécessairement passer par les «contrats sociaux» du MICT. Nous avons donc trouvé intéressant d'étudier cette question.

Cette étude contient quatre parties. Sa première partie est consacrée à une présentation de notre cadre théorique. Ensuite, la deuxième partie présentera la méthodologie adoptée pour cette étude; méthodologie pour évaluer les «contrats sociaux» du MICT. D'autre part, pour mieux comprendre les «contrats sociaux» du MICT, il faudrait les situer par rapport à la stratégie industrielle du gouvernement du Québec, plus généralement, par rapport aux modalités de son engagement dans la sphère socio-économique du Québec. La troisième partie sera consacrée à l'étude de cette question.

Enfin, la quatrième partie sera consacrée à l'évaluation des «contrats sociaux»; dans un premier temps, à travers les évaluations que font les acteurs qui ont participé aux processus de négociations, dans un deuxième temps, à l'aide de notre propre cadre théorique. Ceci, pour éviter la confusion, car il est facile de deviner que les acteurs n'ont pas tous les mêmes objectifs, définitions et perceptions à propos des «contrats sociaux».

PREMIERE PARTIE LES ÉLÉMENTS THÉORIQUES

Le gouvernement du Québec est le concepteur du modèle des «contrats sociaux». Ces derniers forment un des éléments importants de sa stratégie nouvelle stratégie industrielle «la stratégie des grappes industrielles». Le modèle «des contrats sociaux» est qualifié par le gouvernement québécois comme un véritable modèle de partenariat. Mais les syndicats et le patronat ont chacun des définitions différentes pour le concept de partenariat. Il nous fallait donc un cadre théorique qui nous explique le véritable sens de partenariat et la modernisation sociale des entreprises.

Nous avons adopté le cadre développé par les travaux du CRISES¹ concernant la modernisation sociale des entreprises. Dans ce qui suit, nous allons décrire la modernisation sociale des entreprises (section 1) et une synthèse des différentes configurations de la modernisation des entreprises (section 2).

1.1. LA MODERNISATION SOCIALE DES ENTREPRISES²

En sociologie, chez les classiques, on parle des dimensions de l'entreprise selon trois paradigmes différents: les **rappports sociaux** pour l'approche marxiste, **l'institution** pour l'approche Wéberienne et **l'organisation** (ou **la culture**) pour l'approche durkheimienne (Bélanger et Lévesque, 1992). Rappelons que l'entreprise, chez les marxistes, est un lieu d'exploitation (lutte de classes); elle est un lieu de rationalisation (les règles du jeu) chez les wébériens et un lieu de coopération (division et coordination) chez les durkheimiens. Il serait donc intéressant (et nécessaire) d'étudier la modernisation de l'entreprise sous trois angles: organisationnel, institutionnel et rapports sociaux.

Les rapports sociaux déterminent la configuration des sociétés et des institutions sociales. Les orientations d'une société autour des enjeux,

1. Collectif de Recherche sur les Innovations Sociales dans les Entreprises et les Syndicats.

2. Basé essentiellement sur le résumé de l'article de Bélanger et Lévesque (1994).

d'un paradigme sociétal ou d'un modèle de développement se déterminent au niveau des rapports sociaux. Une entreprise, celle-ci est affectée par les rapports sociaux de deux façons. D'une part, les rapports sociaux affectent son environnement socio-économique. D'autre part, l'entreprise est pénétrée par des forces sociales externes. Ces forces influencent les formes institutionnelles et organisationnelles de l'entreprise en question.

La dimension institutionnelle fournit les règles sociales de l'organisation. Dans la mesure où cette dimension détermine, d'une part, la répartition des pouvoirs dans l'entreprise (les droits et les responsabilités des parties) et, d'autre part, précise les procédures de la prise de décision, elle constitue en quelque sorte le système politique de l'entreprise (Jarniou, 1981). Les conflits ne disparaissent pas ici, mais se traduisent en normes sociales légitimes qui définissent les mécanismes de prise de décision de même que les responsabilités de chacun des groupes sociaux, leurs avantages et leurs intérêts. Sur le plan des relations patronales-syndicales, le compromis dans l'entreprise se fait dans le contrat de travail. Celui-ci identifie le partage du pouvoir dans les règles du jeu auxquels les acteurs doivent se conformer.

L'approche organisationnelle de l'entreprise considère celle-ci comme un construit social. On reconnaît dans cette approche le problème posé par Durkheim sur la division du travail et l'intégration sociale, sur la nécessité des règles pour coordonner les relations entre les fonctions. Durkheim était particulièrement sensible à la bonne dose de différenciation et d'intégration afin d'éviter la pure contrainte des règles autoritaires ou la déviance et l'anomie qui se manifestent lorsque les normes sont affaiblies par les changements rapides. Ici les formes I organisationnelles et les solutions aux problèmes de la coopération sont • expliqués, en dernier lieu, par la culture de l'entreprise (Crozier, 1964; j Buissou et Faure, 1984; Aktouf, Bédard et Chanlat, 1992). D'autre part, étant donné que toute entreprise agence des moyens techniques et des ressources pour produire des biens ou des services, elle est aussi considérée comme une organisation. Cet agencement est composé de deux sous-dimensions interdépendantes (tableau 1): les formes de division du travail entre catégories professionnelles (parcellement,

polyvalence) et les mécanismes d'intégration et de coordination des activités différenciées (règles précises et surveillance étroite, adhésion à la culture d'entreprise).

Tableau 1
La dimension organisationnelle

	Règles précise-surveillance étroite	Adhésion à des objectifs-culture d'entreprise
Parcelaire	Taylorisme Néo-taylorisme	Relation humaines
Tâches polyvalente	Recomposition Élargissement	Post-taylorisme Professionalité (favorise l'autonomie et la créativité)

Source: (Bélanger et Lévesque 1994).

Dans le tableau 1, le **taylorisme** et le **néo-taylorisme** sont caractérisés par une division parcellaire de travail combinée avec une coordination par des règles précises et une surveillance étroite. Le **post-taylorisme** se caractérise par une division de travail polyvalente combinée avec une sensibilisation et une adhésion à des objectifs qui favorise la mobilisation et la créativité. **Les relations humaines** (division parcellaire et adhésion aux objectifs et à la culture d'entreprise) et **l'élargissement des tâches** (division polyvalente, surveillance) sont des situations intermédiaires.

En résumé, nous venons de décrire les trois dimensions des entreprises: dimensions institutionnelle, organisationnelle et rapports sociaux. Dans la prochaine section, nous nous intéresserons à la configuration des dimensions institutionnelle et organisationnelle des entreprises.

1.2. LES CONFIGURATIONS DE LA MODERNISATION DES ENTREPRISES

Concernant la dimension **institutionnelle**, outre le maintien des règles d'exclusion (fordisme), on peut observer deux autres possibilités: celle de la dissolution (ou l'affaiblissement) des règles existantes et celle d'une inclusion ou participation - une re-définition des règles collectives impliquant davantage les travailleurs, par exemple, la négociation sur certains aspects de l'orientation de l'entreprise. Quant à **l'organisation du travail**, elle peut évoluer vers une déqualification (par l'exclusion des

travailleurs) ou une requalification (par l'inclusion des travailleurs et par les innovations organisationnelles et technologiques dans l'entreprise). En tenant compte des dimensions organisationnelle et institutionnelle, on peut donc dégager six **configurations** qui sont présentées au tableau 2.

Tableau 2
Les modèles de modernisation des entreprises

Contrat du travail organisation du travail	Règles collectives du travail et exclusion	Dissolution ou affaiblissement des règles collectives	Règles collectives avec inclusion ou participation
Déqualification	Fordisme et Taylorisme (1)	Néo-fordisme (segmentation, dualisme) (3)	Taylorisme et autogestion (5)
Requalification (innovation organisationnelle et technologique)	Fordisme renouvelé (sécurité d'emploi et flexibilité) (2)	Californien (individualisation et flexibilité) (4)	Partenariat (flexibilité et participation) (6)

Source: (Bélanger et Lévesque 1994).

Le fordisme et le **taylorisme** (1) ont pour caractéristiques une organisation du travail déqualifié, une exclusion des travailleurs de l'organisation du travail, une gestion de la production et des avantages salariaux. Dans ce modèle, c'est plutôt la **modernisation technologique** et l'automatisation rigide qui sont préférées par les dirigeants des entreprises. D'un autre côté, dans le cadre du **fordisme renouvelé** (2), la requalification se fait à partir de la formation et de la recomposition des tâches. Pour réduire la résistance des travailleurs à la modernisation technologique, la direction offre au syndicat une plus grande sécurité d'emploi et une formation technologique. Les **modernisations se limitent aux formes d'organisation du travail**, mais ne touchent pas le niveau institutionnel et la répartition du pouvoir dans les entreprises. Ce modèle a été expérimenté dans une conjoncture où la sécurité d'emploi était menacée dans les secteurs touchés par la concurrence internationale, par exemple, dans le secteur automobile aux États Unis.

Le modèle néo-fordiste (3) affaiblit les règles collectives à travers la sous-traitance, la délocalisation de la production, la dualisation du collectif du travail (emplois temporaires et double convention), etc. De plus, il polarise les qualifications entre une minorité très qualifiée et une majorité déqualifiée. Les syndicats y sont sur la défensive. Face à la

concurrency la direction privilégie **la modernisation technologique** plutôt que la modernisation des ressources humaines. Cette stratégie a été mise en place par des grandes firmes dans les années 1970. Mais dès le début de la décennie 1980, avec la redécouverte de l'importance du capital humain (Reich, 1990 et 1991; Thurow, 1992), certaines d'entre elles ont changé leurs considérations dans ce domaine.

La configuration **californienne** (4) accentue une individualisation des rapports entre la direction et les travailleurs de même qu'une flexibilité dans l'organisation. Elle tend à dissoudre les règles collectives en se basant sur le principe de l'ajustement du marché dans le domaine du travail et de la compétence individuelle (Kourchid, 1992). Ce modèle a pour objectif d'éliminer le syndicat et de réorganiser le travail de manière à donner la priorité à la compétence individuelle. Cette stratégie de modernisation met de l'avant les nouvelles technologies, la polyvalence des tâches et les équipes de travail pour augmenter la productivité et la qualité. Bien qu'il reconnaisse le rôle de la technologie, ce n'est pas à elle que le modèle californien fait appel pour assurer la coordination, mais à **la culture d'entreprise et aux cercles de qualité**. Pour retrouver une certaine stabilité, cette configuration s'appuie sur une direction charismatique et sur le succès commercial. Finalement, le modèle californien privilégie les travailleurs qualifiés et dociles.

Dans le modèle de taylorisme **social-démocrate** ou **coopératif** (5) les règles collectives favorisent une implication des travailleurs, sans remettre en cause les règles tayloristes de l'organisation du travail. Cette configuration se trouve en Amérique du Nord et au Québec dans certaines entreprises. Par exemple, dans certaines coopératives québécoises où les travailleurs dirigent l'entreprise, il arrive que l'organisation du travail repose sur les tâches précises, conformément au taylorisme (Cameau et Lévesque, 1993). Ce modèle se trouve aussi dans les entreprises où les travailleurs détiennent une partie du capital-actions. Dans ces dernières, c'est plus en tant que propriétaires que travailleurs qu'ils donnent leurs points de vues.

La configuration de la **démocratie salariale** ou de **partenariat** (6) implique une organisation du travail axée sur le travail en équipe, la polyvalence

des tâches, la compétence du personnel et la qualification. Mais contrairement au modèle californien, elle redéfinit les règles collectives et favorise une négociation de la participation, une implication du syndicat dans la modernisation de l'entreprise (y compris sur le plan technologique). En échange de l'implication des travailleurs, les patrons offrent un travail plus intéressant et un partage des «bénéfices de la rationalisation de l'entreprise» (Kern et Schumann, 1989). Le syndicalisme est attentif à l'organisation du travail, à la qualité de la production, aux décisions stratégiques de l'entreprise concernant la technologie et la conquête des marchés (Tixier, 1992). Dans le cadre de ce modèle, l'intérêt des travailleurs ne se confond pas avec celui de la direction et les conflits ne disparaissent pas complètement, mais le champ de la négociation s'élargit avec la démocratie.

Ajoutons enfin que l'épanouissement de ces configurations suppose des mesures au niveau d'une société par l'intermédiaire d'une politique industrielle. Par exemple, dans un pays avec un régime néo-libéral, on favoriserait plus la configuration néo-fordiste et le modèle californien où le marché est le principal mécanisme de régulation. D'un autre côté, les modèles de participation seraient plus favorisés dans les sociétés qui permettent l'institutionnalisation de tels compromis comme en Allemagne.

À la dernière partie de cette étude (chapitre 4), les configurations qu'on vient de voir nous aideront à analyser les évaluations des acteurs vis-à-vis des «contrats sociaux» du MICT. Mais auparavant, il est nécessaire de présenter la méthodologie que nous adopterons pour évaluer ces «contrats sociaux». C'est ce que nous verrons au prochain chapitre.

DEUXIÈME PARTIE MÉTHODOLOGIE POUR L'ÉVALUATION DES «CONTRATS SOCIAUX»

Dans cette recherche, nous nous intéresserons à l'évaluation de la première série des «contrats sociaux» du MICT. Le choix d'une méthode d'évaluation est toujours délicat; il peut toujours faire l'objet de critiques de la part des uns ou des autres. Le débat entre les partisans des méthodes qualitative ou quantitative, des niveaux d'analyse micro ou macro, etc. n'est toujours pas terminé. À cela s'ajoutent les difficultés pratiques de disponibilité des données et de l'accès du chercheur aux sources de ces données. Par exemple, dans cet exercice, nous aurions pu faire une évaluation quantitative de l'impact des «contrats sociaux» sur une ou plusieurs variables socio-économiques comme la performance économique des entreprises qui les ont expérimentés. Mais deux problèmes nous en ont empêchés: le manque de données quantitative suffisantes et la validité de ces données quantitatives. On pourrait nous reprocher aussi de ne pas avoir fait plutôt de l'observation participante dans chacune des entreprises concernées..., etc.

Mais nous choisirons d'effectuer une **évaluation qualitative** et ce, à deux niveaux d'analyse. Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux évaluations des **acteurs** qui ont participé aux processus de négociation pour ces «contrats sociaux». Ensuite, nous ferons appel au cadre théorique adopté pour cette étude.

Comme il a été mentionné, le processus de négociation pour chacun de ces «contrats sociaux» a impliqué la participation de trois catégories d'acteurs, soit le MICT, le(s) syndicat(s) et la direction de l'entreprise concernée. À un premier niveau d'analyse, nous nous intéresserons donc aux interprétations et évaluations que donnent **ces acteurs** aux «contrats sociaux». Cependant, comme nous le verrons, le modèle des «contrats sociaux» du MICT n'a pas la même définition et signification pour tous les acteurs concernés. Par exemple, pour les promoteurs de ce concept, les «contrats sociaux» se trouvent au coeur d'un nouveau modèle de partenariat unique et original que le Québec s'emploie à mettre en oeuvre; tandis que pour certains syndicats québécois, l'utilisation du

terme «contrat social» dans les relations du travail au Québec n'est que l'effet d'une «mode». Pour donner une évaluation plus exacte de ces «contrats sociaux», rien qu'un assemblage des évaluations des acteurs nous semblait insuffisant. Par conséquent, à un deuxième niveau d'analyse, nous nous servirons de notre propre cadre théorique afin d'**interpréter et expliquer** les évaluations des acteurs.

Concernant le choix des acteurs, rappelons que cette recherche porte principalement sur une des modalités de l'intervention du gouvernement du Québec dans la sphère socio-économique de la province. Par conséquent, notre attention a été centrée plus sur les concepteurs des «contrats sociaux», particulièrement Gérard Tremblay, ancien ministre du MICT et promoteur du concept des «contrats sociaux». Mais nous n'avons pas oublié de prendre en considération les positions des deux autres groupes d'acteurs, c'est à dire, celles des syndicats et du patronat. Cependant, nous nous sommes limités aux sommets des organisations syndicales et patronales. Concernant les syndicats, nous nous sommes intéressés à deux d'entre eux, soient la FTQ et la CSN. Ceci, parce que ces deux syndicats ont participé le plus souvent dans le processus de la signature des «contrats sociaux» dans les entreprises³. Quant à la partie patronale, nous avons cherché à connaître sa position à travers celle du Conseil du Patronat du Québec (CPQ).

Nous nous intéresserons aux «contrats sociaux» qui ont été signés avant la loi 116 (entre avril 1991 et juin 1994) avec la participation active du MICT à côté des parties patronale et syndicale⁴. Les trois raisons principales pour ce choix étaient les suivantes:

- a. Ils font partie des négociations dans lesquelles le gouvernement du Québec est intervenu directement, par l'intermédiaire du MICT et de la SOI, comme troisième acteur dans les négociations collectives à côté des parties syndicale et patronale;
- b. Ils s'inscrivent dans un processus où l'aide gouvernementale (la SOI) destinée aux entreprises en difficulté est servie comme un moyen de la «stratégie industrielle»; l'aide est

³. Il faudrait mentionner que dans la liste des contrats sociaux fournie par le MICT, le CTC a participé aussi dans certaines négociations. Mais cette participation étant relativement marginale, nous n'avons pas examiné les réactions du CTC dans cette analyse.

⁴ Voir l'annexe 1 pour la liste de cette série de «contrats sociaux», fournie par le MICT. conditionnée à la promotion d'un climat de travail favorable à la négociation, ce qui contribuera à atteindre l'**objectif** de l'«entreprise à valeur ajoutée» et, ultimement, de

la «société à valeur ajoutée»; c. Ils apportent une «**nouveauté**» dans les relations syndicale-patronales; étant donné qu'ils ont été signés avant l'adoption de la loi 116, allant au-delà de la limite de trois ans, durée maximale des conventions collectives prévue par l'ancienne loi.

En ce qui concerne les sources de données et d'informations, l'évaluation des «contrats sociaux» sera effectuée principalement à partir des quatre sources suivantes:

1. Les entrevues avec les acteurs clés (Gérald Tremblay, ancien ministre du MICT et promoteur de la stratégie des «grappes industrielles» et des «contrats sociaux»; Marc Ferland, haut fonctionnaire au MICT ayant participé activement dans la mise en oeuvre de la stratégie des grappes et des «contrats sociaux»; Dominique Savoie, membre du bureau de recherche de la FTQ et Clément Gaumont, coordonateur du comité inter-fédéral du secteur privé de la CSN ayant participé à plusieurs négociations de «contrats sociaux» du côté de la CSN);
2. Les documents fournis par chacune des personnes et institutions concernées (M. Tremblay et le MICT, la CSN, la FTQ et le CPQ);
3. Les recherches académiques;
4. Les écrits dans la grande presse.

Finalement, nos hypothèses concernant les évaluations des acteurs sont les suivantes:

- Bien qu'ayant participé directement aux négociations dans le cadre des «contrats sociaux», les acteurs ne donnent pas tous la même évaluations aux «contrats sociaux» du MICT;
- Pour G. Tremblay les entreprises qui ont expérimenté les «contrats sociaux» se sont retrouvées avec un véritable modèle de partenariat (au sens de notre cadre théorique);
- Pour les syndicats, les «contrats sociaux» du MICT étaient plus un «moyen» qu'une «fin» en soi;
- Le patronat semble avoir adopté une position intermédiaire 4' vis à vis des «contrats sociaux».
- Les acteurs ayant des stratégies différentes, on peut supposer qu'ils n'avaient pas tous la même perception de la participation durant les négociations dans le cadre des «contrats sociaux». En d'autres mots, on peut supposer qu'à travers leurs participations dans ces négociations, chacun des acteurs visait un objectif différent.

La méthodologie qui vient d'être expliquée servira lorsque nous évaluerons les «contrats sociaux» (au chapitre 4). Mais auparavant, pour mieux comprendre la genèse du modèle des «contrats sociaux», nous devrions effectuer un bref rappel de l'engagement du gouvernement du Québec dans la sphère socio-économique de la province. C'est le sujet de la prochaine partie.

TROISIEME PARTIE

L'ENGAGEMENT DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC DANS LE DOMAINE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Au Québec, l'État a toujours été un acteur important qui, selon différentes modalités d'intervention dans le temps, a affecté le développement socio-économique. Par ailleurs, l'objet de notre recherche étant les «contrats sociaux» du MICT, un modèle conçu par les membres de celui-ci, il nous a semblé important d'étudier les modalités de l'intervention de l'État québécois dans le domaine socio-économique du Québec. Ce chapitre est donc consacré à l'étude et l'analyse de la nouvelle stratégie industrielle du Québec, car sans cette analyse, on ne pourrait avoir qu'une perception limitée des «contrats sociaux» du MICT. D'un autre côté, la stratégie industrielle contemporaine au Québec ne peut être totalement comprise que par un rappel historique de l'engagement de l'État québécois dans le développement économique de la province.

D'autre part, contrairement au passé où l'engagement gouvernemental au niveau industriel était qualifié de «politique» industrielle, actuellement cet engagement est qualifié de «stratégie» industrielle. Par conséquent, dans cette partie, nous nous servons de l'analyse stratégique pour, d'une part, mieux situer «la stratégie des grappes» dans son contexte, d'autre part, faire le lien entre la «stratégie des grappes» et les «contrats sociaux» dans les entreprises.

Concernant la stratégie, nous nous servons de la définition de ce concept donnée par Andrews (1960)⁵. Ainsi, la stratégie (pour une organisation) concerne le choix d'un **objectif** et le dégagement des **moyens** pour atteindre ces objectifs; ceci, tout en prenant en compte l'environnement interne (les propres **forces** et **faiblesses**) et l'environnement externe (les **opportunités** et **menaces**). En appliquant cette définition à l'État québécois, on peut dire que son principal objectif a toujours été le développement socio-économique du Québec. Cependant, les moyens et le processus pour atteindre cet objectif différaient selon les époques. Dans

5. Rappelons qu'il existe plusieurs écoles de pensée différentes dans le champ de la stratégie, avec des définitions et des méthodes différentes. À titre d'exemple, Mintzberg (1990) identifie 10 écoles différentes en stratégie.

cette partie, nous diviserons en deux phases les modalités d'intervention de l'État québécois.

Durant la première phase qui s'étend du début de la Révolution Tranquille jusqu'à la fin des années 1980, nous qualifierons l'État québécois comme «État régulateur» (section 1). Par «État régulateur», nous entendons un État qui se donne l'objectif de régulariser l'économie au niveau macro-économique. Par exemple, il régularise la demande globale, il gère des grandes entreprises d'État, il distribue la richesse nationale, etc.

Durant la seconde phase qui commence à partir du début des années 1990 et continue jusqu'à aujourd'hui, nous qualifierons l'État québécois comme «État catalyseur» (section 2). Par «État catalyseur» nous entendons un État qui ne raisonne plus uniquement au niveau macroéconomique et n'a plus uniquement un rôle d'agent économique de distribution de richesse et de créateur exclusif d'emplois, mais d'acteur qui, entre autres, agit sur l'environnement pour le rendre avantageux pour les entreprises nationales.

3.1. L'«ÉTAT RÉGULATEUR»

Les véritables changements économiques, par la révolution tranquille, sont amorcés au Québec avec l'avènement du gouvernement libéral de Jean Lesage dans les années 1960. Par l'intermédiaire de l'État, la province a repris en main le contrôle de son économie et de l'exploitation de ses ressources naturelles. Ainsi on constate la naissance de ce qu'on a appelé le «**Québec Inc.**». Dans les années 1960, l'État québécois continuait son rôle de régulateur de l'économie. Son intervention visait quatre dimensions particulières:

- a. L'amélioration des institutions et la création de nouveaux ministères, l'embauche du personnel qualifié, les investissements dans les infrastructures, le support à l'entreprise privée, la réforme du code de travail (1964), etc.;
- b. L'utilisation discrétionnaire de la politique budgétaire et fiscale en faveur de l'investissement public;

- c. La création des sociétés d'État comme l'OCI (1969), la SOI (1971) la SGF (1962), etc., et l'emphase sur la promotion du capital de risque francophone afin de diminuer la dépendance envers les milieux financiers torontois;
- d. La vision de développement économique à long terme et le développement régional équilibré (Romulus et Deblock, 1985).

Bien que durant les années Bourassa (1970-76), il y ait eu une redéfinition du rôle de l'État au Québec dans le sens où, de plus en plus, le privé remplaçait l'État dans le développement économique, mais l'État restait tout de même très présent. Ensuite, le retour du Parti québécois au pouvoir (1976-80) a amené une nouvelle forme d'État interventionniste; de nouvelles mesures ont été prises pour un programme de création d'emploi avec l'utilisation de l'appui fiscal. Parallèlement, l'accent sera mis sur la politique de développement du capital québécois et, le gouvernement se rapprocha des milieux d'affaires et des syndicats pour inciter leurs participations à la réalisation des politiques économiques et sociales sur une base de partenariat (Romulus et Deblock, 1985).

Une relecture de la situation après la réélection du Parti québécois en 1981 a donné naissance à la nouvelle phase de Bâtir le Québec qu'on a nommé le «**virage technologique**» dont l'objectif était d'avancer le Québec vers des secteurs d'avenir et de la haute technologie. L'effort a donc été consenti, entre autres, sur la spécialisation accrue, l'exportation, la conquête des marchés extérieurs et l'investissement dans le secteur lourd (aluminium, fer, matériel de transport, etc.). D'autre part, des mesures fiscales et des programmes d'aide aux PME ont été adoptés en faveur de l'épanouissement de l'économie québécoise.

Concernant l'action du MICT durant la décennie 1980, elle peut être classifiée en deux périodes: (1980-85) et (1986-90). La première période a été marquée par le soutien à la consolidation de la structure industrielle. Durant cette période, le soutien du MICT au développement économique s'est fait autour de 4 axes: l'amélioration des fonctions de gestion de l'entreprise par «l'approche d'entreprise», le soutien à l'adaptation des secteurs traditionnels, la favorisation des «entreprises à technologie modernes» et «dynamiques» et la promotion des investissements étrangers au Québec (MICT, 1992).

Durant la deuxième période (1986-90), le gouvernement du Québec s'est engagé à moderniser sa structure industrielle suite aux pressions dues aux changements de l'environnement économiques interne et externe (libéralisation du commerce, chute du prix des matières premières, déclin de la productivité manufacturière, appréciation du dollar canadien, etc.). Sans oublier «l'approche entreprise», le gouvernement cibra le «renforcement de la structure industrielle et l'appui au développement des structures porteurs en croissance à technologie avancées» (MICT, 1992). Parallèlement, le MICT s'est intéressé au développement des marchés hors Québec sans oublier de soutenir la R&D et de privilégier le partenariat entreprise-université.

Avec l'arrivée au pouvoir du gouvernement libéral, il y a eu une réévaluation de la situation afin de réajuster la stratégie industrielle de la province. C'est ce que nous verrons à la prochaine section.

3.2. L'«ETAT CATALYSEUR»

Dès le début des années 1990, sous le gouvernement libéral, le MICT a effectué une réflexion stratégique afin de réévaluer les avantages comparatifs du Québec. Cette évaluation concernait à la fois les forces et faiblesses de l'économie québécoise, à la fois les changements dans l'environnement national et international. Concernant certaines faiblesses de l'économie québécoise, en automne 1990, G. Tremblay alertait le milieu d'affaires québécois à propos de la faible croissance de la productivité, d'un manque d'effort de formation et de la main d'oeuvre par les entreprises, d'une difficulté de trouver de la main d'oeuvre qualifiée dans certains domaines, d'un taux de décrochage scolaire élevé, etc. Concernant les changement dans l'environnement, on soulignait, entre autres, la globalisation des marchés, l'accélération du transfert technologique, la nécessité de recyclage de la main d'oeuvre, l'évolution d'une production de masse vers une production plus flexible, etc. Par conséquent, le MICT a choisi de se doter d'une nouvelle stratégie industrielle (MICT, 1992).

Par conséquent, une nouvelle stratégie industrielle, la «stratégie des grappes», basée essentiellement sur les travaux de Porter, Thurow, Lodge et Reich, fut adoptée par le gouvernement québécois.

3.2.1. La stratégie des «grappes industrielles»

Une **grappe industrielle** «...est un ensemble d'industries d'un même secteur d'activité qui interagissent, se regroupent et se concurrencent entre elles, pour accroître leur compétitivité et accélérer leur croissance» (MICT, 1992). Dans le cadre de sa nouvelle stratégie, le MICT a élaboré 13 grappes au Québec⁶.

Au niveau global, la nouvelle **stratégie** industrielle du gouvernement québécois se donnait deux **objectifs** jusqu'à l'an 2000: premièrement, favoriser le développement des PME au Québec et créer 500 000 emplois de plus; deuxièmement, ramener le taux de chômage à 8 %. Pour soutenir sa stratégie, le gouvernement a déployé une nouvelle série de **moyens**, outre les programmes existants clairement identifiés dans les documents du MICT.

Au niveau des entreprises, les **objectifs** essentiels visés étaient d'accroître la «compétitivité» et la «synergie» afin d'arriver à une «économie de valeur ajoutée». À ce propos, dans un de ses discours le ministre Tremblay expliquait les attentes du gouvernement vis-à-vis des entreprises de façon suivante:

Le rôle des entreprises est d'accroître leur compétitivité et de développer entre elles le maximum de synergie afin de créer des emplois permanents de qualité (...) afin d'assurer la transition rapide d'une économie de production de masse à une économie de valeur ajoutée (MICT, 1992).

Au niveau des relations du travail, la nouvelle stratégie industrielle du | Québec conseillait aux entreprises de développer des accords des partenariat entre les parties:

⁶ Il s'agit (1) des industries de l'équipement d'énergie électronique, (2) la pharmaceutique, (3) l'environnement, (4) la culture, (5) l'équipement du transport, (6) la pétrochimie et la plasturgie, (7) l'aérospatiale, (8) la transformation des métaux, (9) la bioalimentaire, (10) l'information, (11) les produits forestiers, (12) la mode et le textile et (13) l'habitat & construction.

Le succès de cette réorganisation industrielle est aussi dans une bonne mesure, de l'adhésion qu'elle suscitera chez les travailleurs et les organisations syndicales. On parle ici de transparence, de consensus, de partenariat et d'un cheminement entre patrons et représentants de travailleurs (MICT, 1992).

On peut ainsi constater que dans la nouvelle stratégie du MICT, le concept de partenariat sera servi comme un des moyens pour atteindre les objectifs de la performance des entreprises. Avec le temps et chemin faisant, comme nous le verrons après, ce partenariat deviendra l'équivalent d'un «contrat social»; expression utilisée par le ministre Tremblay à l'occasion de l'entente patronale-syndicale chez l'usine Atlas. La prochaine section décrit la définition du MICT concernant ce concept.

3.2.2. Le concept des «contrats sociaux» du MICT

L'expression «*contrat social*» fut utilisée pour la première fois en avril 1991, à l'occasion de la signature de l'entente patronale-syndicale aux Aciers inoxydables Atlas de Sorel. Le candidat pour l'achat de cette usine, un Coréen, était prêt à réaliser un investissement de long terme, ce qui assurait à l'usine un mandat pour toute l'Amérique du Nord. De son côté, le ministre du MICT de l'époque était aussi intéressé à soutenir ce projet. Mais à cet investissement à long terme, il souhaitait aussi l'aboutissement d'une entente patronale-syndicale de long terme. Il donna alors mandat à un des fonctionnaires de son ministère, Marc Ferland, d'étudier la question et de coordonner les rencontres entre les parties concernées afin de négocier un «*contrat social*». Les négociations ont duré environ 30 jours et se sont déroulées entre les syndicats de l'usine, la direction et le représentant du MICT (M. Ferland). Le résultat de ces négociations fut la signature du premier «contrat social» pour une durée de 6 ans⁷.

Depuis, sous la coordination du MICT, plusieurs autres «contrats sociaux» ont été signés ailleurs et une véritable expertise s'est créée au sein du ministère. Si ce dernier est à l'origine des «contrats sociaux», il n'a cependant pas la prétention de s'attribuer l'exclusivité de la promotion de formules de partenariat. Le MICT reconnaît en effet que

7. Informations directement recueillies à l'occasion d'une entrevue avec monsieur Ferland du MICT.

plusieurs intervention du ministère du Travail ou du ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité de Revenu et de la Formation Professionnelle, par exemple, se situent dans la même optique que les «contrats sociaux».

Pour le MICT, le contrat social est considéré comme une innovation importante et une des formes possibles de partenariat dans les entreprises québécoises. À l'origine des «contrats sociaux», il existe une volonté de réformer le régime de relation de travail qui est dépassée aujourd'hui, car les entreprises d'aujourd'hui ne vivent plus dans un environnement aussi stable que durant les années de prospérité économique. Le contenu des «contrats sociaux» dépasse en effet les traditionnelles conditions du travail, et s'échelonne sur une **longue durée**. De plus, ajoute le MICT, l'entreprise d'aujourd'hui vie dans un réseau; elle est flexible et met de l'avant la compétence de ses ressources humaines. C'est en prenant en compte ces réalités que le MICT a conçu le concept des «contrats sociaux» dans les entreprises québécoises. Par conséquent, le MICT se donne le droit d'exiger la ratification d'une telle entente dans les entreprises avant de leur accorder un appui financier, par l'intermédiaire d'organismes comme la Société de développement industriel (SOI).

Mais au-delà, uniquement, d'une réaction à une situation conjoncturelle, les «contrats sociaux» doivent s'inscrire dans une réforme structurelle de l'entreprise, ajoute le MICT. Ils constituent l'instrument de canalisation de toutes les forces, au sein des entreprises, vers des buts communs afin que toutes les parties concernées y retrouvent leur compte. De plus, ajoute le ministère, l'établissement du contrat social aidera les entreprises à se protéger contre les aléas des cycles économiques afin de pouvoir faire face aux conséquences de la mondialisation des marchés. Le contrat social dont on parle au Québec, ajoute le ministère, est essentiellement un outil permettant de réaliser une réorganisation du travail sur la base d'une meilleure concertation entre les partenaires de l'entreprise. De cette façon, les parties patronale et syndicale négocient entre elles pour mettre en place des stratégies communes concernant le développement de leur entreprise et la recherche de nouveaux modes de travail.

Selon le MICT, pour qu'une entente soit qualifiée de contrat social, elle doit viser le développement de l'entreprise à moyen terme. De plus, elle doit comprendre sept **caractéristiques** précises qui sont les suivants:

1. La transparence de la gestion: Une des conditions nécessaires d'un véritable partenariat selon le MICT est la transparence de la gestion et de la situation réelle de l'entreprise; la disponibilité des informations concernant son fonctionnement et sa situation financière pour les actionnaires, employeurs et travailleurs, il est en effet important que ces derniers aient la même vision des forces et faiblesses de leur organisation, pour qu'ils puissent adhérer à un projet commun et s'engager dans le développement de celui-ci.

2. La démarche qualité totale, à savoir, l'augmentation de la productivité, l'amélioration constante de la qualité des produits et des services offerts par l'entreprise. Ces derniers, qui sont à la base de la compétitivité d'une entreprise exigent une transformation profonde de l'organisation du travail et la mobilisation totale des ressources humaines. Ainsi, les connaissances, la créativité et l'initiative des parties engagées dans cet accord de partenariat seront mis à profit pour assurer une meilleure qualité des produits et services offerts.

3. Le plan de développement des ressources humaines: Le capital humain est la première richesse de l'entreprise et l'une des ressources principales de la valeur ajoutée des produits et des services. Cela justifie amplement pour le ministère des investissements en matière de formation. Par ailleurs, le maintien et l'amélioration des compétences disponibles sont directement liés à une bonne gestion des ressources humaines. D'où, la nécessité pour les entreprises de développer un plan en faveur de leurs ressources humaines.

4. La stabilité d'emploi: Un autre aspect du contrat social pour le MICT est l'assurance d'une certaine stabilité d'emploi. Les changements technologiques et les réorganisations administratives sont des mesures qui provoquent en général l'insécurité. À défaut de garantir la sécurité d'emploi, le ministère encourage les parties engagées dans la négociation de se mettre d'accord pour assurer une plus grande stabilité d'emploi.

5. La souplesse de l'organisation du travail: Il est important que l'entreprise puisse réagir rapidement et efficacement aux changements qui surviennent dans son environnement. Pour le MICT, la révision des modes de travail, du décloisonnement des tâches à la modification de la structure hiérarchique, est un élément indispensable pour atteindre cet objectif. Par conséquent, pour intégrer la gestion du changement aux activités courantes de l'entreprise, le ministère invite les parties patronales et syndicales de se mettre d'accord sur une organisation du travail souple et adaptable tenant compte des intérêts de chaque parties.

6. La gestion de l'entente: Pour le MICT, le contrat social n'est pas une entente statique; au contraire, il doit être dynamique et capable de s'adapter aux conditions qui impliquent la réorganisation de l'entreprise pendant la période transitoire. C'est pourquoi lors de la signature d'un contrat social, le ministère encourage les parties de prévoir un comité de gestion de l'entente. Ce dernier est souvent formé par les employeurs et employés de l'entreprise.

7. La stabilité des relations du travail: Le contrat social doit finalement contenir des dispositions qui assurent la stabilité des relations du travail à moyen terme. À ce propos, le MICT invite les parties à établir des balises permettant de régler leurs différends sans avoir recours à un arrêt de la production. De cette façon, on donnera l'occasion à l'entreprise qui connaît des difficultés d'appliquer un plan de redressement.

Les premiers «contrats sociaux», ceux qui nous intéressent dans cette étude, consistaient en une forme de partenariat de longue durée pour améliorer le climat du travail dans les entreprises qui l'ont signé. Le MICT a fait la promotion de ces accords pour atteindre la paix industrielle afin d'augmenter la performance des entreprises québécoises. Ensuite, pour accélérer cette pratique, ses membres se sont engagés dans le processus à côté des parties syndicale et patronale. Dans certains cas, le MICT a même conditionné l'accord de l'aide gouvernementale aux entreprises dans le besoin à la signature de ces accords. Avec le temps, les «contrats sociaux» devinrent un des outils les plus importants de la stratégie des grappes et des dispositions ont été prises par le gouvernement, par la loi 116, pour légaliser la signature d'un contrat de longue durée.

En résumé, dans ce chapitre consacré à l'engagement du gouvernement du Québec dans le domaine socio-économique, selon la période et la façon de son intervention, nous avons qualifié l'État québécois tantôt comme «État régulateur», tantôt comme «État catalyseur». Au début des années 1990, c'est en tant qu'«État catalyseur» qu'il a formulé sa nouvelle stratégie industrielle; la «stratégie des grappes». Au niveau des entreprises, cette stratégie accorde des rôles aux employeurs et aux syndicats pour se consulter dans le cadre d'un «contrat social» pour la paix industrielle et, au bout du compte, le développement de l'entreprise.

A ce niveau, la question intéressante, c'est de se demander ce qu'en pensent les acteurs qui ont participé aux processus de négociations de ces «contrats sociaux». Autrement dit, on peut se demander quelle est l'évaluation que chacun de ces acteurs fait des «contrats sociaux» du MICT? Le prochain chapitre est consacré à la réponse à cette question.

QUATRIÈME PARTIE

ÉVALUATION DES «CONTRATS SOCIAUX»

Cette partie, nous la considérons comme le coeur de cette recherche. Dans un premier temps, basée sur la méthodologie expliquée au deuxième chapitre, nous présenterons les évaluations des acteurs qui ont participé aux processus de négociations des «contrats sociaux» (section 1). Ensuite, dans un deuxième temps, nous nous servirons de notre cadre théorique pour expliquer et interpréter les évaluations de ces acteurs (section 2). Autrement dit, puis qu'il existe une confusion sur les termes de partenariat, etc., nous chercherons à expliquer à quelle forme de modernisation sociale l'acteur concerné faisait allusion lorsqu'il évaluait les «contrats sociaux» du MICT.

4.1. ÉVALUATION DES «CONTRATS SOCIAUX» SELON LES ACTEURS ENGAGÉS DANS LE PROCESSUS

Dans cette section, nous nous intéressons aux évaluations des «contrats sociaux» faites par les différents acteurs qui étaient engagés dans ces processus de négociations. Ces acteurs sont le CPQ, la FTQ et la CSN. Par la suite, nous présenterons la vision et l'évaluation de M. Gérald Tremblay, ancien ministre du MICT et promoteur du concept des «contrats sociaux».

4.1.1. Évaluation des «contrats sociaux» par le CPQ

Le conseil du patronat du Québec (CPQ) n'a pas encore développé une analyse exhaustive qui reflète sa position concernant les détails des «contrats sociaux» tel que développés par le MICT. Mais à travers l'analyse des documents disponibles du conseil, on peut affirmer que dans l'ensemble, le CPQ restait favorable vis-à-vis de ces ententes. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette position favorable. En premier lieu, les «contrats sociaux» prolongent la durée des conventions collectives, ce qui d'une part, favorise la décision des investissements locaux et internationaux, d'autre part, amène de la flexibilité dans les relations du travail en garantissant la paix industrielle. L'arrivée des

investissements et la paix industrielle sont positivement corrélés avec les profits des employeurs. D'autre part, une des philosophies à la base du modèle des «contrats sociaux» du MICT est l'adaptation des entreprises québécoises à la mondialisation et la concurrence économique internationale, philosophie qui est largement partagée par le CPQ. Ceci parce que la mondialisation est généralement profitable pour les entreprises gagnantes. Mais la mondialisation peut avoir des effets néfastes pour les entreprises des secteurs traditionnels; celles qui emploient beaucoup de main d'oeuvre. Comme nous l'avons vu, le modèle des «contrats sociaux» prévoit tout de même certaines mesures favorables aux employés dans ce sens. Dans son discours, le CPQ semble ignorer les éléments des «contrats sociaux» qui exigent de la part des employeurs une certaine concession en faveur des employés.

Concernant les «contrats sociaux», le CPQ n'a pas encore développé une analyse détaillée et publique qui présente sa position sur ces accords de partenariat. Les documents qui sont disponibles au public donnent plutôt des résumés et explications des «contrats sociaux». Par exemple, dans un court document (CPQ, 1993), le conseil résume les principes des «contrats sociaux» à partir des documents du MICT et des livres écrits sur ce sujet. D'autres documents, généralement des communiqués, soulignent les avantages de certains des éléments des «contrats sociaux» comme la flexibilité dans les entreprises, la paix industrielle, l'adaptation dans un contexte de mondialisation des marchés et de la concurrence internationale. Mais en dehors de ces caractéristiques le CPQ reste discret sur d'autres caractéristiques des «contrats sociaux» comme «la transparence de la gestion», «le plan de développement des ressources humaines», «la stabilité d'emploi», etc.

La possibilité de prolongement de la durée des conventions collectives au-delà de trois ans occupe une grande place dans le discours du CPQ. Dans ce sens, il se prononce favorable à la loi 116 qui visait à légaliser les conventions collectives de plus de trois ans. Ainsi, avant que cette loi ne soit votée, le CPQ la trouvait «essentielle»; celle qui donnera «des assises juridiques aux conventions collectives de plus de trois ans signées au cours des dernières années». Et le président du CPQ, M. Ghislain Dufour, se prononçait tout à fait favorable à ce projet de loi:

...Le CPQ est tout à fait d'accord avec le contenu du projet de loi 116 qui vise à permettre la conclusion de conventions collectives excédant trois ans (Communiqué du CPQ, 10 novembre, 1993).

D'autre part, le CPQ affirmait que cette loi allait permettre aux entreprises, notamment aux sociétés étrangères intéressées à investir au Québec sans risque de troubles dans les relations de travail (CPQ, 1994). Le président du CPQ qualifiait les conventions collectives dont la durée maximum ne pouvait pas dépasser trois ans comme étant «dépassées» dans le contexte économique d'aujourd'hui. Il considérait cette limite comme un «irritant majeur»;

...La disposition qui limite la durée des conventions collectives à trois ans est ...perçue comme un irritant majeur par les entreprises qui veulent planifier les investissements à long terme; Une convention collective d'une durée maximum de trois ans n'est plus appropriée dans un contexte économique où il faut planifier des années à l'avance...(CPQ, *ibid.*);

Cependant, M. Dufour ajoutait que la légalisation des conventions collectives au-delà de trois ans au Québec n'avait rien de révolutionnaire, car toutes les autres provinces canadiennes avaient déjà légalisé cette pratique:

Avec le projet de loi 116, le Québec ne fait que s'aligner sur les autres provinces qui permettent toutes la conclusion de conventions collectives de plus de trois ans et qu'à moyen et long terme, tout le monde se réjouira de cette nouvelle possibilité» (CPQ, *ibid.*).

Dans un autre mémoire, daté du 14 février 1994, le CPQ soulignait l'impact positif de ces conventions collectives de longue durée sur la décision des investisseurs:

...La possibilité pour les entreprises de signer des conventions collectives de plus de trois ans...serait très bien reçue par les investisseurs d'ici et d'ailleurs.

Par ailleurs, en rappelant le caractère volontaire des ententes de longue /, durée et le fait que la signature d'une convention collective de plus de ⁱ trois ans reste un élément négociable, le CPQ met l'emphase sur le fait que rien n'obligera les employés à signer ces conventions collectives. Dans une demande adressée au nouveau gouvernement du parti québécois, datée du 13 septembre 1994, M. Dufour, en défendant les contrats de longue durée, revenait à plusieurs occasions sur le caractère volontaire de la signature d'une convention collective de plus de trois

ans et sur l'impact positif de ces accords sur la décision des investisseurs ainsi que sur le besoin propre de chaque entreprise en matière des ententes patronales-syndicales:

...La loi 116 permet de négocier le renouvellement de conventions existantes pour une durée de plus de trois ans...Elle donne ...aux entreprises qui ont aujourd'hui besoin de planifier leurs investissements sur une période plus longue que trois ans, davantage de flexibilité que l'ancienne norme rigide et dépassée de trois ans»;

...Il s'agit là d'une orientation heureuse pour les investisseurs potentiels mais également pour les entreprises d'ici qui ont déjà signé des conventions collectives de plus de trois ans...;

...Ce qui importe, c'est que les parties puissent s'engager dans les ententes d'une durée qui cadre avec leurs propres besoins... (CPQ, 1994).

Ainsi, le CPQ était tellement en faveur des conventions collectives de longue durée qu'il rassurait les syndicats en leur affirmant qu'ils n'auront rien à craindre avec la signature de ces ententes. Par exemple, dans le même document adressé au nouveau gouvernement péquiste, le CPQ explique la réticence des syndicats vis-à-vis des ententes de longue durée et le fait qu'ils en tiennent aux conventions collectives de courte durée par peur de perdre leur pouvoir de négociation:

...La loi 116...n'a rien d'impératif et ne brime d'aucune façon le pouvoir de négociation des syndicats qui préféreraient s'en tenir à des conventions collectives de courte durée.... (CPQ, idem.).

Pour le CPQ, la loi 116 s'inscrivait dans le processus de l'adaptation des changements de l'environnement d'aujourd'hui. Il demandait donc au gouvernement de prendre des décisions adéquates pour attirer les investissements et, qualifiait l'ancienne loi de «limitative»:

les temps changent et les entreprises ne planifient plus leurs investissements dans une perspective aussi courte que trois ans....Nous perdons des investissements à cause d'une disposition aussi limitative (CPQ, 1994).

Par ailleurs, concernant les «contrats sociaux», le CPQ reconnaît qu'il peut exister d'autres formes d'ententes patronale-syndicales qui, grosso modo, équivalent les «contrats sociaux» du MICT. Dans ce sens, le CPQ affirme que dans certaines entreprises, des accords sur d'autres aspects des relations du travail ont été signés entre les parties sans passer par le MICT. À titre d'exemple, le CPQ évoque «la lettre d'engagement mutuel» que les parties concernées ont signé dans certaine entreprises comme la Brasserie Molson O'Keefe du Québec. Dans cette expérience, ajoute le CPQ, les parties concernées ont indiqué leur préoccupation commune et leurs

collaborations pour la compétitivité de l'entreprise face à la concurrence et le maintien du niveau d'emploi réguliers (CPQ, 1993).

Par rapport à ce qui vient d'être exposé, on peut se demander comment le CPQ évalue-t-il les «contrats sociaux» du MICT? Il est assez difficile de répondre à cette question de façon précise, car d'une part, il n'existe pas suffisamment de documents d'analyse disponible sur cette question, d'autre part, l'accès au CPQ demeure relativement difficile pour les chercheurs universitaires afin d'effectuer des entrevues. Cependant, on pourrait dire que le CPQ approuve les éléments des «contrats sociaux» qui sont à ses avantages; il reste discret sur les éléments des «contrats sociaux» qui exigent de sa part une certaine concessions au profit des syndicats.

Dans ce sens, parmi toutes les caractéristiques des «contrats sociaux», deux ont particulièrement gagné la bénédiction du CPQ; la durée des conventions collectives au-delà de trois ans et la flexibilité dans les relations du travail (débouchant sur une paix industrielle). Ainsi, à maintes reprises, le CPQ approuve les dispositions de la loi 116 en ce qui concerne le prolongement de la durée des conventions collectives. Concernant la flexibilité dans les relations du travail et la paix industrielle, le CPQ affirme qu'elles constituent les conditions nécessaires de l'adaptation des entreprises québécoise à une économie de plus en plus mondialisée et aux marchés de la concurrence internationale. Ironiquement, sur la notion de flexibilité, le discours du CPQ laisse croire qu'elle n'est exigée que de la partie syndicale. Or, nous l'avons vu, la flexibilité dont il est question dans les «contrats sociaux» du MICT est demandée du côté syndical comme du côté patronal. Dans ce sens le CPQ n'est pas bavard sur les dimensions comme «la transparence de la gestion», «le plan de développement des ressources humaines», «la stabilité d'emploi», etc. Finalement, le CPQ affirme que les «contrats sociaux» du MICT ne constituent pas l'unique façon de parvenir à un bon résultat dans les entreprises.

4.1.2. Évaluation des «contrats sociaux» par la FTQ

La FTQ se dit prête à discuter de partenariat dans les entreprises, mais elle ne veut pas que ce partenariat devienne un prétexte au patronat pour maximiser ses profits économiques. De plus, elle met de l'avant l'idée que les syndicats doivent donner leurs propres définitions, selon leurs propres stratégies, aux concepts comme «la participation» ou la «flexibilité». Par ailleurs, bien qu'ayant participé à plusieurs négociations qui ont abouti à la signature des premiers «contrats sociaux» du MICT, la FTQ reste critique vis à vis de ces accords. Parmi ses critiques, on peut souligner la non-pertinence du choix du concept de «contrat social», l'ingérence du gouvernement dans les affaires qui n'étaient pas les siennes et la poursuite (de la part du patronat et du gouvernement) des objectifs purement économique au détriment des objectifs sociaux. D'autre part, le syndicat trouve que l'expérience de la participation patronale-syndicale au Québec n'est nullement le résultat exclusif des «contrats sociaux» du MICT.

Ainsi, pour prouver qu'elle ne s'oppose pas aux principes du partenariat dans les entreprises, la FTQ rappelle que ses membres restaient «réceptifs» à la proposition de la participation dans l'organisation du travail, proposée par le patronat. Elle évoque que différentes raisons motivaient les travailleurs à cette participation:

...Les travailleurs et travailleuses sont réceptifs aux programmes de réorganisation du travail proposés par l'employeur et cela, pour des raisons très diverses. Dans certains cas, ils sentent qu'ils n'ont pas le choix parce que l'employeur tente de les séduire en leur faisant des promesses ou en réglant rapidement des problèmes qui traînaient depuis longtemps... Enfin, des éléments positifs, tel qu'un travail plus valorisant, plus intéressant et stimulant et le fait d'avoir été consulté par l'employeur, font en sorte qu'ils sont tentés d'embarquer dans les programmes proposés (FTQ, 1993 a).

Mais la FTQ reconnaît que dans chaque situation, les travailleurs pensent d'abord à défendre leur propre intérêt et, à améliorer leur situation. Ils cessent de croire à cette participation lorsqu'ils se rendent compte que cet intérêt est remis en cause par les employeurs:

...Quand les travailleurs et travailleuses sentent que les projets soumis sont incohérents, contradictoires et fondés sur l'idée de «faire plus avec moins», ils n'y croient tout simplement pas ou ils restent sur leurs gardes et prêts à déposer les griefs nécessaires si la réalité leur montre que leurs intérêts sont mis en cause (ibid.).

Mais de façon générale, le syndicat reste sceptique en ce qui concerne la collaboration avec les employeurs. Pour la FTQ, aussi longtemps que ces derniers ont besoin de la participation des travailleurs pour leurs propres intérêts, ils continuent d'en faire appel. Mais dès que la situation s'améliore en leur faveur, ils mettent un terme à cette collaboration.

La confiance envers l'employeur est loin d'être acquise. Certains disent que l'employeur ne vient les chercher que quand ça va mal et pensent que la participation va disparaître quand la situation va aller mieux... (ibid.).

La FTQ a des difficultés pour accepter l'expression «contrats sociaux», utilisée par le MICT. Au lieu d'utiliser l'expression de «contrats sociaux» pour qualifier les ententes de partenariat du MICT dans les entreprises, la FTQ préfère utiliser l'expression de «contrats de longue durée». Ceci parce que, d'après le syndicat, un «contrat social» concerne l'ensemble des projets d'une société telle que conceptualisé par Jean-Jacques Rousseau; il est donc utopique de parler de «contrat social» pour le contexte d'une entreprise:

Il n'y aura pas de contrat social dans une entreprise, mais on en parle au niveau d'une société, «de ses» grandes orientations....Au niveau d'une entreprise, la meilleure chose serait une bonne négociation collective signée par les parties qui donne une capacité d'intervention pour le syndicat (Savoie, 1996)⁸.

D'autre part, la FTQ critique le MICT sur le fait que, par sa participation aux négociations et par le conditionnement de l'accord d'un prêt de la SDI, il forçait ces ententes aux parties patronale-syndicale. Certains membres du syndicats vont jusqu'à affirmer que dans le processus de la signature des ces ententes, il y a eu usage de «la pression politique» (Savoie, idem.). Par conséquent, la FTQ s'inquiète de voir le gouvernement intervenir plus directement dans les relations du travail, domaine réservé aux parties syndicale et patronale. Certains membres rappellent au gouvernement certains principes:

On peut ressentir, à juste titre, une certaine inquiétude à voir le gouvernement intervenir plus directement dans les relations du travail qui, fondamentalement, sont l'affaire des parties....

C'est une question de principe. Un gouvernement qui a accepté de vivre dans un régime de relation de travail... n'a pas d'affaire à s'ingérer de cette façon là (Savoie, idem.).

8. Extrait d'entrevue avec Dominique Savoie, membre du bureau de recherche de la FTQ, réalisée au mois de mai 1996.

Par ailleurs, la FTQ accuse le gouvernement d'avoir laissé de côté les objectifs

sociaux et d'avoir défendu, par l'intermédiaire des «contrats sociaux», les objectifs purement économiques, ceci, en collaboration avec le patronat:

Gouvernements et employeurs ont en tête des objectifs économiques. Cela n'est pas surprenant de la part des employeurs. Mais où les gouvernements ont-ils relégué leurs objectifs sociaux notamment celui d'assurer un équilibre du rapport de force entre les parties (FTQ, 1993, a)?

La FTQ reconnaît bien que dans le contexte d'une crise économique structurelle comme celle qu'on connaît actuellement, la santé économique des entreprises privées et publiques fait l'unanimité entre les points de vue des syndicats, patronat et gouvernement; étant donné que la création d'emplois dépend de ces entreprises. Mais elle trouve nécessaire et urgent que, tout en tenant compte de la rationalité économique, le gouvernement prenne aussi en compte la «rationalité sociale» en fonction des besoins professionnels, financiers et sociaux des travailleuses et travailleurs (FTQ, 1993, a, b). Concernant la paix sociale, pour la FTQ, contrairement à ce que le gouvernement et le patronat croient, rien qu'une entente de longue durée n'amène pas nécessairement la paix sociale. Une situation où il n'y ait pas de conflit de travail n'est pas suffisante pour que la paix sociale soit assurée:

Pour les syndicats, la paix sociale ce n'est pas que de ne pas avoir de conflit; c'est d'avoir une entente qui a de l'allure; le conflit n'est qu'un moyen d'obtenir la paix sociale; ce n'est pas la définition de la paix sociale...Ce n'est pas parce qu'il y a une convention collective de longue durée qu'il n'y a pas des dangers de plus grande instabilité dans les relations du travail (Savoie, 1996).

Ainsi, la FTQ qualifie la promotion des «contrats sociaux» dans les entreprises comme une mesure qui visent à changer les conventions collectives contre les intérêts des travailleurs:

Au nom du nécessaire développement du Québec, le gouvernement introduit de nouvelles notions: augmenter potentiellement la durée des conventions collectives et limiter ainsi...le droit de grève...de plus longues durées, imposer à de nouveaux secteurs la «pratique» des décrets gouvernementaux tenant lieu de conventions collectives... (ibid.).

Sur le plan des relations du travail, pour la FTQ, en soi, le «contrat social» ne donne pas de pouvoir supplémentaire au syndicat; cependant,

elle reconnaît que lorsque le syndicat est fort, il peut en tirer des avantages pour ses membres:

Certains des éléments des «contrats sociaux» sont des nouveaux terrains pour aller travailler syndicalement, mais si le syndicat n'est pas fort, il ne sera pas capable d'investir sur ces terrains là (Savoie, idem.).

D'autre part, comme nous l'avons vu, le modèle des «contrats sociaux» demande aux parties de faire preuve de flexibilité. Pour la FTQ, cette flexibilité diminue les droits des travailleurs et élargit ceux de la direction. Ceci, parce que les employeurs exigent de plus en plus aux employés de s'adapter, à court terme, aux nouvelles règles contraignantes de la gestion quotidienne de l'entreprise:

Les employeurs...exigent une flexibilité des règles du travail....Cette flexibilité constitue de fait une diminution de nos droits et un élargissement de ceux de la direction (ibid.).

Même par rapport aux expériences de «contrats sociaux» qui ont connu un certain succès, la FTQ reste sceptique. Par exemple pour le cas de Goodyear, les questions que se posent certains membres de la FTQ sont de savoir s'il fallait nécessairement passer par un contrat social pour en arriver à ce résultat là? «Est-ce que le libre jeu de la négociation n'aurait pas permis ça aussi?» (Savoie, 1996). Est-ce que des expériences comme celles de la «médiation préventive» n'aurait pas pu permettre à Goodyear «de se rendre exactement au même niveau et d'arriver au même condition d'avancement et de développement de l'entreprise»? (op. cit.). Bref, pour la FTQ, il existe diverses chemins pour arriver à un bon résultat, sans nécessairement passer par un contrat social:

...Il y a des milieux de travail où il n'y a jamais eu de «contrats sociaux», mais il y a des choses qui sont identiques à ça.... (Savoie, idem.).

Par conséquent, au sujet de partenariat dans les entreprises, la FTQ reste convaincue que face aux objectifs gouvernementaux et patronaux, les syndicats devraient avoir leurs propres stratégies:

Nous ne sommes pas obligés de partager inconditionnellement les objectifs gouvernementaux ou patronaux. Nous avons le devoir de définir nos propres objectifs» (ibid.).

Bref, il nous semble que critique et prudence sont deux mots qui résument bien la réaction de la FTQ vis à vis des «contrats sociaux» du MICT. Dans les paragraphes suivants, nous allons nous intéresser aux réactions

d'un autre syndicat québécois, la CSN.

4.1.3. Évaluation des «contrats sociaux» par la CSN

La CSN, comme la FTQ, reste critique vis-à-vis des «contrats sociaux» du MICT. Ses critiques concernent aussi l'impertinence du choix de l'expression «contrat social» pour désigner les «ententes de longue durée», le fait que la paix industrielle au Québec n'est pas exclusivement le résultat de ces ententes et le fait que certaines expériences isolées ont donné des résultats aussi intéressants que les «contrats sociaux» du MICT. Cependant, la CSN reconnaît qu'au moins, l'une de ces ententes, celle de chez Atlas, était avantageuse pour les travailleurs. Mais le point intéressant dans la réaction de la «CSN» vis-à-vis des «contrats sociaux» est que le syndicat ne se limite pas uniquement à critiquer ceux-ci. Comme conditions préalables pour ce genre de négociations, elle fait des propositions concrètes concernant les caractéristiques d'un vrai partenariat.

Ainsi, pour la CSN l'utilisation, par le gouvernement, de l'expression «contrat social», pour désigner les ententes patronale-syndicales, n'est pas tout à fait appropriée. Cette expression est devenue «à la mode», d'après le syndicat, depuis l'hiver 1991, date de la signature d'une entente entre les employés et la direction des Aciers inoxydables Atlas de Sorel.

C'est l'expression qu'employait alors le ministre...M. Gérald Tremblay, pour qualifier cette entente qui pourtant ne concernait que les modalités de renouvellement de la convention collective entre un employeur et un syndicat (CSN, 1993).

À l'époque, cette entente a été qualifiée par la CSN à la fois de «particulière» et de «révolutionnaire», car, estimait-elle, pour la ; première fois, venant de la part du patronat, elle était avantageuse pour les employés de l'usine:

...Cette entente prévoyait des investissements de l'employeur, le rapatriement du siège social de la compagnie au Québec, la création d'un centre de recherche, un programme paritaire de formation, l'instauration d'un programme de qualité totale, un mécanisme d'embauché..., diverses garanties salariales et non-monétaires et le maintien d'un plancher d'emploi pendant toute la durée de l'entente (ibid.).

À son tour, la CSN ne reste pas indifférente concernant le mélange des expressions par le MICT; le fait d'avoir qualifié ses ententes des «contrats sociaux». Le syndicat préfère utiliser l'expression «Contrat de longue durée». Ces ententes entre les parties, ajoute la CSN, portaient «sur des mécanismes de renouvellement d'une convention collective», tandis qu'un «contrat social» a une portée qui englobe l'ensemble d'une société. Dans ce sens, la CSN rappelait au gouvernement de l'époque les significations et portées originales d'un contrat social:

...un...«contrat social» ne peut être le fait que d'une société. Si Jean-Jacques Rousseau parlait alors de la légitimité...des gouvernements vis-à-vis...des citoyens..., le contexte actuel fait référence au projet de société qui doit gouverner les États démocratiques modernes en vue du bien-être de l'ensemble des ...citoyens. Au Québec, on comprend donc qu'un ministre puisse être tenté de réduire cet aspect à une entente de longue durée..., car il y a longtemps que le bien-être de l'ensemble de la population a fait place au bien-être des entreprises et des bien-nantis (ibid.).

En dehors de la définition d'un vrai contrat social, la CSN rappelle la signification de sa participation aux rencontres des négociations que le MICT a qualifiées de «contrats sociaux». Une telle entente, ajoute la CSN, ne signifiait pas que les travailleurs et travailleuses avaient renoncé à leur droits ou qu'ils s'identifiaient aux intérêts de l'employeur, mais en participant à ces négociations, ils pensaient avant tout à promouvoir leurs propres intérêts, c'est à dire leur sécurité d'emploi et l'amélioration des conditions du travail dans leur entreprise. Mais dans cette coopération, ajoute la CSN, les employeurs retrouvaient aussi leur intérêt, étant donné que les travailleuses et travailleurs renonçaient à leur droit de grève durant la période de l'entente.

...Il ne s'agit pas pour les travailleuses et travailleurs de renoncer à leurs droits ou de faire leur les intérêts de l'employeur, mais de promouvoir leurs intérêts propres à travers une coopération avec un partenaire qui voudra aussi y trouver son compte (ibid.).

À ce titre, et concernant la stratégie d'ensemble de la CSN, l'un de ses membre qui la représentait dans les négociations dans le cadre de certains de ces «contrats sociaux» expliquait que les exigences de la CSN durant ces négociations étaient essentiellement basées sur la défense des intérêts des travailleurs:

La politique à la CSN à ce moment là...on ne disait pas non aux ententes de longue durée, mais ce qu'on voulait à toutes les fois, c'est qu'il y ait des conditions très claires...les conditions de transparence économique de l'entreprise, des conditions de garantie d'emploi pour les travailleurs...des mécanismes d'arbitrage finale...(Gaumont, 1996)⁹.

D'autre part, ajoute la CSN, la relative paix sociale au Québec n'est nullement le fruit des «contrats sociaux» du MICT; celle-ci existe parce qu'entre autres, les parties concernées ont réalisé que pour réussir, chacune avait besoin de l'autre. Cependant, croît la CSN, du côté des travailleurs, cette réalité a été perçue depuis long temps, mais ce qui a été nouveau, c'est lorsque les employeurs l'ont découverte:

Le climat des relation du travaille au Québec a changé, mais il n'a pas changé parce qu'il y des contrats de longue durée...C'est tout simplement que les employeurs ont découvert que les travailleurs existaient et que pour faire les démarche de qualité totale, à titre d'exemple, ou pour aller chercher des normes comme iso..., ils ne pouvaient pas y arriver sans ceux qui connaissent ça...(Gaumont, idem.).

Pour la CSN, les «contrats sociaux» du MICT ne constituaient pas la condition nécessaire pour l'amélioration des conditions du travail dans une entreprise; cette amélioration, pouvait très bien être atteinte par d'autres moyens, sans nécessairement passer par l'arbitrage du MICT:

Le contrat de longue durée, il y en a, mais pas par tout. Et puis, il y a bien des endroits où ça fonctionne très bien dans l'entreprise, où il y a de la transparence économique, où il y a la réorganisation du travail qui se fait et il n'y a pas de contrat de longue durée là...(Gaumont, idem.).

Pour la CSN, une «entente de longue durée» doit comporter les 7 conditions préalables suivantes:

1. La réorganisation du travail: Il s'agit de valoriser les tâches des travailleurs et travailleuses dans leur milieu du travail ainsi que de leur octroyer une plus grande autonomie du travail. Aussi long temps que cette réorganisation du travail ne touche pas l'ensemble des structures de l'entreprise, elle ne sera pas efficace d'après la CSN.

2. Le fonctionnement par consensus: Afin de réorganiser efficacement le travail au sein d'une entreprise, la CSN propose la création d'un «comité directeur patronal-syndical». Ce dernier aura pour tâche de prendre des décisions sur la gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

9. Extrait d'entrevue réalisée au mois de mai 1996, avec M. Clément Gaumont, membre de la centrale syndicale CSN, coordinateur du comité inter-fédéral du secteur privé à la CSN.

3. La transparence économique: Il s'agit là pour le syndicat d'aller au-delà de la présentation des états financiers de l'entreprise. À partir du moment où les employés renoncent à leurs droits de grève, le syndicat trouve normal qu'ils puissent exiger, en contrepartie, que l'entreprise réalise des investissements dans une perspective de développement de l'emploi et, gère l'entreprise de façon transparente.. La formation des employés: Dans le cadre de l'entente de longue durée, la CSN propose que la formation professionnelle soit «à la base du développement de l'entreprise». Pour le syndicat, la formation professionnelle doit être considérée comme un investissement pour l'entreprise, non pas comme «un coût d'opération qu'il faut minimiser».

5. La sécurité d'emploi: L'objectif essentiel des employés qui renoncent à leur droit de grève est de sauver des emplois, croit la CSN. Pour le syndicat, l'instauration d'un «plancher minimum d'emplois» de la part des employeurs sera considérée comme une contrepartie de ce sacrifice. Par ailleurs, ce plancher aidera les entreprises à se stabiliser à moyen terme, condition nécessaire pour qu'elles puissent mettre en place des changements importants.

6. Les mécanismes de renouvellement: Lors d'un renouvellement de la convention, la CSN trouve nécessaire que l'employeur prenne d'avance des engagements concernant les salaires adéquats pour les employés, de manière à assurer leur pouvoir d'achat. Le syndicat va même jusqu'à la nécessité de prévoir une hausse des salaires réels des employés lors du renouvellement de la convention s'il y avait des possibilités d'amélioration de la situation réelle de l'entreprise dans l'avenir.

7. La participation: Étant donné que les syndicats représentent l'intérêt des travailleurs et travailleuses dans une entreprise, la CSN trouve nécessaire qu'ils puissent participer avec le patronat à la mise en place d'une stratégie de développement de l'entreprise. Cette participation doit être complète et toucher à tous les niveaux décisionnels comme la gestion quotidienne de l'entreprise, la définition de ses objectifs et le choix des moyens pour parvenir à ces objectifs (CSN, 1993).

En résumé, comme la FTQ, la CSN évalue les «contrats sociaux» du MICT de façon critique; critique sur le choix de l'expression des «contrats sociaux», critique sur son manque de contribution à la paix industrielle et critique sur le fait que ces accords ne constituaient pas les seuls accords de; partenariat au Québec. Cela dit, la CSN reconnaît qu'au moins l'un des «contrats sociaux», celui de chez Atlas, était avantageux pour les employés. Mais la CSN ne se limite pas uniquement à critiquer; elle propose une série de recommandations concrètes comme conditions préalables concernant les négociations entre les parties dans les entreprises. Mais sauf pour les détails, la plupart de ces recommandations ressemblent aux caractéristiques que donne le MICT lui-même à un «contrat social».

Dans la prochaine section, nous nous intéressons à l'évaluation des «contrats sociaux» par son principal concepteur, l'ancien ministre G. Tremblay.

4.1.4. Évaluation des «contrats sociaux» par Gérald Tremblay

Nous avons consacré cette section à l'évaluation que fait des «contrats sociaux» son principal concepteur, soit l'ancien ministre du MICT Gérald Tremblay. Nous avons organisé une entrevue avec celui-ci afin qu'il nous explique sa vision d'ensemble concernant la stratégie des «grappes industrielles» et son lien avec les «contrats sociaux». Nous voulions particulièrement savoir quelle était **son** évaluation des «contrats sociaux»¹⁰.

De façon générale, M. Tremblay, situe toute son action dans une vision stratégique et une philosophie socio-économique qui se trouvaient à l'origine de la stratégie industrielle qu'il a élaborée. Dans le cadre de cette stratégie, en prenant en compte les changements dans l'environnement, le ministre repensait donner à l'État un rôle de «catalyseur». Quant aux «contrats sociaux», M. Tremblay souhaitait qu'ils jouent comme un des éléments pour atteindre les objectifs de «l'entreprise à valeur ajoutée» et finalement de la «société à valeur ajoutée». M. Tremblay est d'avis que le modèle de partenariat des «contrats sociaux» est adapté au modèle de développement québécois et peut contribuer grandement à la réussite de la «stratégie des grappes».

Pour sauver et créer des emplois au Québec, M. Tremblay situe la base de ses réflexions sur un constat au niveau de l'environnement national et international. Il est conscient des changements de ces derniers; par conséquent, il croit aux impératifs de développer des emplois dans une économie sociale à travers un nouveau contrat social qu'il explique de la façon suivante:

Quand on a des emplois qui sont exposés à la concurrence internationale..., il va y avoir des robots, il va y avoir une substitution, il va y avoir un déplacement d'emploi...et je vais aller plus loin... je suis convaincu que c'est très très difficile, voire même impossible, de créer une norme suffisante d'emplois exposés à la concurrence internationale pour permettre à toutes les personnes qui veulent intégrer le marché du travail, d'avoir accès à un emploi

¹⁰. Entrevue réalisée au mois d'avril 1996.

permanent de qualité. D'où l'importance de développer des emplois dans une économie sociale....Ça implique un nouveau contrat social et une nouvelle vision et d'après moi, elle est incontournable....

Pour M. Tremblay le garant de l'intérêt commun demeure toujours le gouvernement, mais il ne croit ni à un État néo-libéral, ni un État-provident:

...Je ne crois pas à la loi du marché pure, à l'économie du marché, j'ai de la misère avec ça et je ne crois pas non plus à l'État providence où l'État assure tout. «Je crois à» un équilibre entre les deux....

Il croit plus à un «État catalyseur». Pour M. Tremblay, la «stratégie des grappes industrielles» dont l'objectif était de trouver des voies de sorties aux problèmes socio-économiques d'aujourd'hui devenait «une nécessité» au Québec. Il ajoute:

...Le but de l'action de l'équipe, parce que c'est un travail d'équipe qu'on a fait...au MICT, était de jouer le rôle de catalyseur, de créer de nouvelles complicités avec tous les ministères qui avaient une influence directe sur le développement économique et sociale, parce que ce qu'il faut réaliser de plus en plus, c'est «qu'il est» impossible de régler le problème économique sans régler au préalable, nos problèmes de société....

Ailleurs, il énumère les caractéristiques de cet «État catalyseur» en précisant:

La mission du gouvernement, c'est de rendre le capital disponible...c'est de faire la formation des ressources humaines, c'est de créer un environnement favorable, de créer une meilleure adéquation entre le milieu de l'éducation, la formation professionnelle et le milieu des entreprises; c'est l'accessibilité au niveau technologique, c'est «de développer» des infrastructures....

Mais ce n'est pas parce qu'il évoque sans cesse la productivité, la valeur ajoutée..., que Gérard Tremblay se considère comme un pur économiste. Il s'intéresse plus à la nouvelle économie sociale. Pour lui:

...Il n'y a pas une économie au monde qui peut créer assez de richesses ou autant d'emplois pour permettre de régler tous les problèmes de société et/ou de créer le nombre d'emplois exposés à la concurrence internationale. Donc, il faut s'orienter...vers la nouvelle économie sociale;...des emplois protégés de la concurrence internationale....

Pour M. Tremblay, le modèle des «contrats sociaux» vise essentiellement l'amélioration du climat de travail dans une entreprise. Il énumère 7 variables concernant la réussite d'une entreprise moderne: la capitalisation, le développement des ressources humaines et de la technologie, la qualité totale, la promotion de l'environnement, l'exportation et le climat de travail. Et les «contrats sociaux» visent cette

dernière variable. Voici comment il explique l'interrelation de ces variables:

...La fondation d'une entreprise, c'est la capitalisation. Si l'entreprise n'est pas bien capitalisée, elle va passer beaucoup de temps à essayer de convaincre son banquier de lui prêter à court terme ..et de répondre aux attentes du banquier plutôt que de répondre aux attentes essentielles d'une entreprise...; ...Je me suis battu pour...qu'on reconnaisse que la ressource humaine, c'est l'actif le plus important d'une société...entreprise....Je me suis battu pendant 10 ans pour convaincre les comptables agréés...de mettre des notes aux états financiers pour dire qu'une entreprise, même si à court terme elle réalise moins de bénéfice qu'une autre entreprise, c'est une entreprise d'avenir parce qu'elle investit dans la formation de ses ressources humaines, dans le développement technologique, dans l'implantation de la qualité totale, dans la R&D, dans la promotion de l'environnement...; ...Le climat de travail, ça c'est le contrat social...; ...Le climat de travail est devenu la condition *sine qua non* pour l'implantation de la qualité totale. Une fois qu'on fera la qualité totale, on fait la R&D pour renouveler l'entreprise et par la suite, ...il faut exporter, donc le développement des marchés et, finalement, ça prend une croissance durable donc la promotion de l'environnement. Et là automatiquement, l'entreprise a une vision à long terme...elle devient une entreprise compétitive.

Pour l'ancien ministre du MICT, cette compétitivité des entreprises dont tout le monde parle ne peut être atteinte seule, mais à travers une stratégie industrielle cohérente et moderne qui développe la synergie entre les entreprises; à travers la stratégie des «grappes industrielles»:

...Les grappes industrielles, «c'est» une meilleure synergie entre les entreprises d'un même secteur industrielle...;...c'est les entreprises d'un même secteur d'activité qui interagissent entre elles, qui se complètent et qui se concurrencent pour améliorer leurs compétitivité et accélérer leurs croissance. ...Le fondement du développement des grappes industrielles, c'est le rôle que le gouvernement doit jouer....

Les objectifs de cette stratégie sont la favorisation de la synergie et d'une «économie à valeur ajoutée», la croissance de l'emploi, et la préparation d'une société ouverte sur le monde.

Ainsi «nous avons» développé les grappes industrielles pour favoriser la synergie; ...une économie à valeur ajoutée..., permettre la croissance industrielle, la croissance des revenus, la croissance de l'emploi; une société d'avenir ouverte sur le monde...;

Concernant l'originalité de la stratégie des «grappes industrielles», Gérald Tremblay ne veut pas réclamer la «paternité» des concepts utilisés. Il affirme que, certes il s'est inspiré de plusieurs autres modèles pour la formuler, mais qu'en même temps il les a adaptés au modèle québécois selon la propre façon de travailler d'ici:

...Je n'ai jamais demandé la paternité de quoi que ce soit...Nous n'avons pas inventé tout ça. C'est d'inspiration allemande notamment pour l'apprentissage, c'est d'inspiration japonaise avec les *keiretsu*, c'est d'inspiration américaine.... Ce qu'on a fait,...on a fait un modèle québécois pour réussir à notre façon...; Et je pense que les grappes industrielles, c'est la feuille de route du Québec. On a identifié ce que nous sommes. Les grappes industrielles, c'est le reflet de ce que nous sommes....

Rappelant l'historique de la signature du premier contrat social chez l'usine Atlas Monsieur Tremblay confie:

...Et moi je n'ai pas voulu solliciter un investissement de 138 million de dollars sans créer un nouveau climat de travail. Autrement dit, je me suis servi de ma position de ministre, de la possibilité d'avoir cet investissement majeur pour le Québec, pour "forcer", si on veut, un nouveau contrat social. Mais il faisait partie d'une vision d'ensemble....Je suis en Corée du Sud en train de parler au "Chairman Team" pour son projet d'investissement. Là je prends le téléphone et j'appelle Gérard Larose. «Je lui dis» que l'entreprise veut deux choses; premièrement elle veut avoir la paix industrielle..., trois ans ce n'est pas assez, on parle de 6 ans. Deuxièmement, il faut la mobilité de la main d'oeuvre, il faut une flexibilité accrue.. J'ai dit à G. Larose, en retour ...S'il y avait un équilibre entre vos besoins et les besoins de la partie patronale, la conséquence, c'est qu'ils vont investir davantage à la formation des ressources humaines et dans l'implantation de la qualité totale.

Mais sur le plan législatif, c'est par l'intermédiaire de la loi 116 que le gouvernement de l'époque a pu légaliser les conventions de longue durée. Pour monsieur Tremblay, le lien entre les «contrats sociaux» et la loi 116 était de créer un nouveau climat de confiance, basé sur la réussite des entreprises et la création d'emplois, entre les parties. Il affirme clairement que par cette loi, il voulait «légitimer ce qui se faisait de plus en plus..... M. Tremblay poursuit:

Alors moi je me suis dit...quelle logique fait qu'on ne peut pas signer des conventions collectives de plus de trois ans. Où c'est écrit ça? sur une base volontaire, pas sur une base forcée...;

...Moi j'ai essayé de créer un nouveau climat de confiance qui est basé sur un objectif de réussite et de création d'emplois;

...Tout ce que je veux, c'est de démontrer que quand les gens travaillent davantage ensemble et quand ça fait partie d'une stratégie, il y a des résultats concrets.

M. Tremblay évoque fièrement les exemples réussis des «contrats sociaux»; parmi eux, ceux de Novabus et de Goodyear à Valleyfield:

Novabus, en/aillite, personne ne croyait à cette entreprise là, sauf Gérard Tremblay et Eric Rayen et Ducharme...Même si les gens disaient qu'on n'était pas capables de fabriquer des autobus au Québec...J'ai dit que c'est

inacceptable que j'achète 300 autobus, que j'en subventionne 75% et qu'on ne puisse pas construire des autobus à des prix concurrentiels et de qualité. Alors ce qu'on fait là, on a travaillé. On a pris une usine qui était fermée, on a fait un contrat social avec l'entreprise.... On est allé chercher le fonds de solidarité des travailleurs du Québec «et» la SDI. On est allé chercher des anciens entrepreneurs de Bombardier...On a dit que ce n'est pas assez parce qu'on ne veut pas faire des autobus classiques que tous le monde est capable de faire, il faut avoir de la vision...On veut faire des autobus à plancher bas avec une nouvelle technologie. Donc on est allé chercher "United Technologies", une compagnie de la Hollande,..., on a transféré la technologie. Et, avec beaucoup de fierté j'ai vu l'autre jour qu'on avait un autobus à plancher bas fabriqué au Québec.... Depuis ce temps là, les meilleurs autobus, on les fabrique au Québec. Ça, c'est un bel exemple qui en vient à tous ça: bien capitaliser avec le fonds de Solidarité, ressources humaines formées avec un contrat social, nouvelle technologie, promotion de l'environnement, création d'emploi (350 emplois à St. Austache)....Ça marche.

...Goodyear Valleyfield voulait fermer avec 350 travailleurs. Je vais...voir «son président» pour dire pourquoi on fermerait cette usine. Si on signait un contrat social, je vais vous assurer la paix industrielle jusqu'en l'an 2000. Il ne croyait pas. Aujourd'hui, c'est l'usine la plus productive de Goodyear en Amérique du Nord, il y a 1350 travailleurs. C'est l'exemple qui est cité partout en Amérique du Nord comme l'usine la plus performante du groupe Goodyear.

Mais face aux critiques concernant le choix de l'expression «contrat social» plutôt qu'une autre, il se défend en nous rappelant que «tout le monde fait de la politique». Il nous donne l'exemple de la «paix industrielle», une autre expression qu'il semblerait avoir choisie et qui faisait aussi l'objet des critiques:

...Le syndicat, quand j'ai commencé à parler de la paix industrielle, il me regardait, il me sautait dessus et il me disait ça n'a pas de bon sens de parler de la paix industrielle comme si on était en guerre. J'ai dit moi j'aime ça la paix industrielle, ça me fait plaisir ce terme là. Vous ne l'aimez pas, prenez en un autre. Mais aujourd'hui, ils parlent de quoi? ils parlent de paix industrielle. Mot à mot, entendez parler Gérard Larose ou Clément Godbout, c'est exactement le terme qu'ils emploient.

Ainsi, M. Tremblay ne voit aucun problème à ce qu'on appelle les «contrats sociaux» par un autre nom:

...Je ne vous demande pas d'adopter notre contrat social tel qu'on l'a conçu. Le contrat social, ça veut dire que c'est un nouveau partenariat. Vous aimez mieux ce terme là, le nouveau partenariat?... Ce n'est plus une question de vocabulaire.

D'après M. Tremblay, la «stratégie des grappes» n'a jamais fait l'objet de critiques:

...Ça n'a jamais été critiqué les grappes industrielles, c'est absolument faux, n y a deux personnes qui ont exprimé des commentaires sur les grappes

industrielles et, essentiellement ce que ces personnes là disaient, c'est qu'on aurait intérêt à cibler davantage certains secteurs industriels plutôt que d'en identifier 13 comme on avait fait...parce qu'elles considéraient que c'est trop difficile de s'éparpiller. Mais ce que j'ai essayé d'expliquer à ces personnes là, c'était «de dire» ce n'est pas au gouvernement à choisir des gagnants et des perdants. C'est aux gens des différents secteurs à travailler davantage ensemble et de se définir ...Moi, la stratégie que j'ai prise, j'ai eu le courage politique de dire «qu'il y en a «des grappes» qui sont concurrentielles, il y en a qui sont stratégiques; tous le monde peut réussir, mais à certaines conditions...»;

Finalement, à notre question de savoir pourquoi depuis 1994 le MICT ne s'est plus engagé dans le processus de négociations menant à la signature des «contrats sociaux», M. Tremblay nous répondait que son ministère, constatant le succès des «contrats sociaux», ne voyait plus la nécessité de son engagement:

Mon rôle, ou le rôle d'un élu, c'est d'accélérer les changements constructifs. Une fois que tu as accéléré les changements constructifs, ta plus grande satisfaction est «de constater» que les gens le font sans que tu sois obligé d'intervenir.

En résumé, sur la base de ce qui vient d'être exposé, M. Tremblay donne un bilan très positif de la première série des «contrats sociaux». Il les situe dans une vision stratégique d'ensemble qui lie la performance d'une entreprise à son industrie et à l'ensemble de la performance socio-économique de la société québécoise. Pour M. Tremblay, les «contrats sociaux» deviennent l'instrument de l'amélioration du climat du travail dans l'entreprise, ce qui contribuera à l'amélioration de sa performance. À son tour, cette performance affectant positivement celle de la grappe à laquelle l'entreprise appartient aura des impacts positifs sur la performance socio-économique de l'ensemble de la société québécoise. D'après lui, les parties ont compris les avantages que leurs procure une entente comme celle d'un «contrat social».

Nous venons de voir les interprétations et évaluations que chacun des acteurs engagés dans les négociations des «contrats sociaux» donnaient à ce modèle de partenariat. Force est de constater que ces acteurs, malgré le fait qu'ils ont participé à ces négociations, n'avaient ni la même définition, ni les mêmes attentes de ces «contrats sociaux». Par conséquent, il n'est pas étonnant de constater qu'ils les évaluent très différemment. Nous aurons donc besoin d'aller plus loin dans notre

réflexion: d'une part, d'analyser le contenu exact de ces «contrats sociaux», d'autre part, de faire une analyse d'ensemble pour donner une évaluation plus appropriée des «contrats sociaux» du MICT. Notre cadre théorique nous permettra d'effectuer cette analyse. Ces deux exercices feront l'objet de la prochaine section.

4.2. SYNTHÈSE

L'examen des évaluations des acteurs concernant le modèle des «contrats sociaux» nous amène à faire deux constats majeurs. Premièrement, les acteurs ne semblent pas être d'accord sur le contenu et effets des «contrats sociaux». Pour les syndicats, ce modèle n'affectait que la durée des conventions collectives et n'avait rien d'autre qui aille dans le sens d'un véritable partenariat, tandis que pour G. Tremblay, il s'agissait là d'un véritable modèle de partenariat. Deuxièmement, il semble y avoir une certaine confusion au niveau des termes concernant la modernisation sociale des entreprises. Par exemple, concernant le concept de partenariat, on se demande si tout le monde parle de la même chose.

Cette section nous aidera à surmonter ces difficultés. Dans un premier temps nous évaluerons le contenu des contrats sociaux. Ensuite, nous nous servirons de notre propre cadre théorique afin **d'interpréter et expliquer** les évaluations des acteurs qui précèdent; nous chercherons à expliquer à quelle forme de modernisation sociale l'acteur concerné faisait allusion lorsqu'il évaluait les «contrats sociaux» du MICT.

4.2.1. Évaluation du contenu des «contrats sociaux»

Face aux contradictions évoquées avant, nous avons voulu comprendre si, effectivement, les premiers «contrats sociaux» portaient uniquement sur la durée des conventions collectives ou s'ils contenaient des caractéristiques supplémentaires qui vont dans le sens des innovations sociales dans les entreprises. Pour ce faire, nous nous sommes intéressés à une **analyse du contenu** des «contrats sociaux»

Heureusement, il existait déjà une étude qui pouvait nous aider dans ce sens; il s'agit de l'étude de Rénauld Bourque (1995). Cet auteur s'intéresse aussi aux «contrats sociaux» qui nous intéressent (ceux signés entre avril 1991 et juin 1994). Le tableau de la page suivante présente une description des caractéristiques des «contrats sociaux» que l'auteur a examinés. Ce tableau précise l'affiliation syndicale, la période de la paix industrielle prévue par l'entente et les différents éléments que contiennent chacun de ces «contrats sociaux». Ce sont ces derniers qui nous intéressent particulièrement dans l'étude de Bourque (1995).

Concernant les caractéristiques des «contrats sociaux», rappelons que le MICT en identifiait 7, à savoir, (1) la transparence de la gestion, (2) la démarche qualité totale, (3) le développement des ressources humaines, (4) la stabilité d'emploi, (5) la souplesse de l'organisation du travail, (6) la gestion de l'entente et (7) la stabilité des relations du travail. De son côté, Bourque (1995) identifie les caractéristiques suivantes: (1) comités paritaires, (2) information économique, (3) programmes de qualité et de formation, (4) organisation du travail, (5) stabilité d'emploi et (6) programmes d'intéressement. Certes les termes choisis pour désigner les caractéristiques des «contrats sociaux» sont un peu différents, mais dans l'ensemble, on peut affirmer que les caractéristiques identifiées par Bourque (1995) constituent l'essentiel des éléments des «contrats sociaux» tels que développés par le MICT.

Par conséquent, on peut affirmer que les composantes principales des «contrats sociaux» du MICT se trouvent dans la plupart de ces ententes. Ces dernières prévoyaient toutes des modalités pour que le syndicat puisse participer à la gestion de l'entreprise, sauf pour le cas de l'usine Alcan/St-Maurice¹¹. De la même façon, la clause concernant la transmission de l'information économique au syndicat est prévue dans toutes les négociations, sauf dans Goodyear/Valleyfield (où cette clause se limite à une déclaration générale) et dans Alcan/St-Maurice (où une disposition est intégrée à la lettre d'entente de 1991 à cet effet). D'autre part, les programmes visant la qualité et la formation ont été prévus dans la plupart des ententes, sauf dans Sidbec-Dosco, Goodyear et la SAQ qui, à

11. Dans cette usine, la participation syndicale à la gestion de l'entreprise est reconnue dans une lettre d'entente distincte depuis 1991 [voir Bourque et Lapointe (1992)].

ce propos, ces dernières, comportent des déclarations générales d'intention. D'autre part, la répartition de la disposition concernant l'organisation du travail, l'autre élément du contrat social, est semblable à celle sur le programme de la formation. Par ailleurs, sur le plan de la stabilité d'emploi, seulement Sammi-Atlas garantissait un plancher d'emploi et, les accords Mill-Davie, Goodyear, Alcan et Domtar procurent eux certaines mesures concernant la protection d'emplois. Finalement, concernant le programmes d'intéressement aux résultats de l'entreprise, seulement les accords Sammi-Atlas, Tapis-Peerless, Abitibi-Price et Expro ont prévu des modalités de participation aux bénéfices de ces entreprises.

Cette étude du contenu de la première série des «contrats sociaux» permet donc de faire les principales observations suivantes: les premiers «contrats sociaux» ne portaient pas uniquement sur la durée des conventions collectives; dans la plupart des cas, ils comportaient aussi plusieurs autres caractéristiques telle qu'énumérées par le MICT. De plus, le contenu de chacun des «contrats sociaux» restait flexible selon le contexte de l'entreprise concernée.

Dans la prochaine section, nous nous servons de notre cadre théorique pour **interpréter et expliquer** les évaluations des acteurs, à savoir, le CPQ, la FTQ, la CSN, le MICT et G. Tremblay.

Tableau I
Principaux contrats sociaux conclus au Québec de 1991 à 1994

EMPLOYEUR (Etablissement)	Comités paritaires	Information économique	Programme de qualité	Programme de formation	Organisation du travail	Stabilité de l'emploi	Programme d'intéressement
Affiliation syndicale Durée de l'entente							
1. SAMMI-ATLAS* (Tracy) CSN Avril 91-Novembre 96	X	X	X	X	X	X	XP
2. MIL-DAVIE* (Lauzon) CSN Juin 91-Mai 95	X	X	X	X	X	X	
3. SORELTEX* (Sorel) CSN Décembre 91-Mai 96	X	X	X	X	X	DG	
4. SIDBEC-DOSCO* (Montréal, Contrecoeur, Etobicoke) FTO-CTC Novembre 92-Janvier 97	X,	X	DG	X	X	DG	
5. TAPIS PEERLESS* (Acton Vale) FTO-CTC Avril 93-Mars 98	X	X	X	X	X	DG	XP
6. GOODYEAR* (Valleyfield) FTO-CSN Février 93-Juin 2002	X	DG	DG	DG	DG	X	
7. ABITIBI-PRICE (Aima) CSN Avril 93-Mars 99	X	X	X	X	X	DG	X.
8. SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC* (Provincial) FTO-CTC Juin 93-Décembre 98	X	X	DG	DG	DG	DG	DG
9. ALCAN (usine St-Maurice) CSN Septembre 93-Sept. 99	LE	LE	LE	LE	LE	X v	
10. EXPRO* (Valleyfield) - CSN Décembre 93-Février 2000	Xi	X	X	X	X	DG	Xp
11. DOMTAR (Windsor)	X	X	X	X	X	X	DG
12. DOMTAR (Donnacona)							
13. DOMTAR (Beauharnois)							
14. DOMTAR (Lebel-sur-Quévillon) CSN Avril 93-Avril 99							

DG: Déclaration générale d'intention - LE: Lettre d'entente distincte de l'entente de contrat social
X: Dispositions spécifiques - Xi: L'entente prévoit la nomination de deux représentants du syndicat au conseil d'administration
Xj: L'entente prévoit l'acquisition de 30% du capital-action par les salariés et la nomination de représentants syndicaux au conseil d'administration
Xc: Boni de production - Xp: Participation aux bénéfices (profits) - *: Entente impliquant le MICT

4.2.2. Évaluation des «contrats sociaux» selon notre cadre théorique

Concernant l'évaluation des «contrats sociaux», le discours du CPQ nous amène à dire qu'il accepte l'idée de la participation des travailleurs et des syndicats dans la réorganisation du travail lorsque cette participation lui est bénéfique. Mais, le CPQ semble être réticent face à l'idée d'accepter les règles collectives qui permettent l'inclusion et la participation totales et actives des travailleurs; il semble donc rejeter les modèles de la démocratie salariale et de l'autogestion. Le CPQ se montre plus préoccupé par le profit économique que par le véritable partenariat dans les entreprises. À travers l'évaluation que donne le CPQ au modèle des «contrats sociaux», sa perception sur la participation des travailleurs semble se situer entre les modèles néofordiste et californien; modèles qui vont dans le sens d'un affaiblissement des règles collectives, de l'individualisation des règles collectives et de la flexibilité. Cependant, il faut rester prudent avec ces affirmations, car il pourrait y avoir des employeurs éclairés qui soient tout à fait favorables à la participation des travailleurs selon les modèles d'autogestion et de démocratie salariale.

Concernant notre cadre théorique et compte tenu des évaluations que donnent la FTQ et la CSN des «contrats sociaux», on peut dire que, de façon générale, les syndicats avaient plutôt une préoccupation d'ordre institutionnel dans le cadre des négociations des «contrats sociaux». En effet, les évaluations des deux syndicats concernant les «contrats sociaux» nous indiquent que durant le processus des négociations, ils espéraient pouvoir changer les règles sociales de l'entreprise concernée à leur avantage et au profit des travailleurs; ils voulaient obtenir une meilleure répartition de pouvoir dans ces entreprises. Les syndicats défendaient une position qui permette une véritable inclusion et participation des travailleurs dans les affaires de l'entreprise. La CSN et la FTQ exigeaient une re-définition des règles collectives qui impliquent davantage les travailleurs; elles défendaient donc un vraie modèle de partenariat et/ou d'autogestion. Par contre, elles refusaient de s'embarquer dans les négociations qui affaiblissent les règles collectives et, rejetaient l'idée que ces négociations favorisent la segmentation, le dualisme, l'individualisation des règles collectives et la flexibilité à outrance; elles

voulaient que l'entreprise concernée s'écarte le plus des modèles néo-fordiste et californien.

Pour G. Tremblay, le modèle des «contrats sociaux» constitue, sans aucun doute, un véritable modèle de partenariat au Québec. En effet, d'après l'évaluation que fait M. Tremblay de ces modèles, les caractéristiques des «contrats sociaux» permettent à ce que tous le monde soit gagnant, à la fois les travailleurs et les syndicats, à la fois le patronat. Concernant les travailleurs, G. Tremblay laisse croire que tout a été mis en oeuvre pour que leurs emplois soient sauvés, pour qu'ils soient inclus au processus de la prise de décision de l'entreprise et pour qu'ils bénéficient d'une répartition du pouvoir au sein de leurs entreprises qui les avantage. Du côté des employeurs, M. Tremblay affirme que, hormis le fait qu'ils bénéficiaient eux aussi de cette occasion pour renégocier leurs intérêts, tout a été mis en oeuvre pour que leurs entreprises survivent et ne ferment pas.

Au Québec, le modèle des «contrats sociaux» du MICT établit un lien entre une stratégie nationale et l'entreprise. En effet, au niveau national, il devient l'un des éléments importants de la nouvelle stratégie industrielle du Québec, la «stratégie des grappes». Au niveau de l'entreprise, il contribue à sa modernisation sociale.

En même temps, cette nouvelle stratégie industrielle est fortement influencée par les **rappports sociaux** qui existaient au Québec. En effet, l'examen de l'histoire du Québec inc. nous démontre clairement que le trajectoire du développement du Québec est fortement influencé par sa singularité en Amérique du nord et par ses rapports sociaux dominants. Par exemple, Dupuis (1995), a démontré, d'une part, les parcours spécifiques des syndicats et du patronat québécois, d'autre part, leur contribution au modèle de développement québécois. Et la «stratégie des grappes» continue le chemin amorcé depuis la Révolution Tranquille au Québec. Dans ce sens, le concepteur de cette stratégie, M. Tremblay n'hésite jamais à dire que son action se situe dans la même direction que les efforts précédents qui ont été accomplis dans le domaine socio-économique du Québec. Cependant, cette nouvelle stratégie industrielle prend en considération les nouvelles données de l'environnement

international et tente d'intégrer les préoccupations de nouveaux mouvements sociaux comme le mouvement écologiste, la recherche de la qualité, etc.

Au niveau de l'entreprise, le modèle des «contrats sociaux» est théoriquement destiné à améliorer les relations du travail, donc à moderniser les entreprises socialement; aux niveaux **organisationnel et institutionnel**. Au niveau organisationnel, le modèle des «contrats sociaux» amène les deux parties syndicale et patronale à se poser la question de savoir quels sont les meilleurs arrangements structurels capables d'assurer la survie de l'entreprise, de la rendre performante et de la sauver des incertitudes environnementales. Au niveau institutionnel, ce modèle donne l'occasion aux parties de renégocier le pouvoir dans l'entreprise. Les parties patronale et syndicale renégocient diverses questions tout en se basant sur leurs propres stratégies.

Mais le MICT est claire sur le fait que ce modèle oblige également les employés, les syndicats et les employeurs à redéfinir leur conception des relation du travail dans le cadre du contexte socio-économique d'aujourd'hui. Le MICT considère que le modèle des «contrats sociaux» fait appel à la capacité des parties concernées afin de remettre en question les modèles traditionnels de négociation axés principalement sur la protection des acquis.

Quant aux entreprises qui ont expérimenté les premiers «contrats sociaux» du MICT, il est encore difficile de dire à quel modèle de notre cadre théorique les ententes dans le cadre des «contrats sociaux» ont abouti. Ceci, parce que, d'une part, les modèles de modernisations sociales de notre cadre théorique sont plutôt des «idéal-types» (Bélanger et Lévesque, 1994), d'autre part, la configuration de la modernisation dépend du contexte spécifique de chacune de ces entreprises. De plus, l'évaluation définitive de ces «contrats sociaux» demande plus de temps car, d'une part la première période de ces ententes n'a pas encore été achevée et le processus continue encore, d'autre part étant donné qu'ils ont été signés durant une période de crise économique, pour l'avenir, il est difficile de prévoir si ce genre d'expériences sera renouvelée ou non lorsque la situation s'améliorera dans ces entreprises. Mais dans

l'ensemble, on peut dire que ces «contrats sociaux» ont contribué à ce que les entreprises qui les ont expérimentées se rapprochent vers l'un des trois modèles de néo-fordiste, californien ou autogestion.

CONCLUSIONS

La présente étude était consacrée à l'évaluation des «contrats sociaux» du MICT dans les entreprises québécoises avant l'entrée en vigueur de la loi 116, c'est à dire, ceux qui ont été signés entre avril 1991 et juin 1994. Basée sur une **méthode qualitative**, nous avons effectué les évaluations que différents **acteurs** donnaient aux «contrats sociaux» du MICT. Nous avons cherché les réactions, interprétations et évaluations de G. Tremblay, du CPQ, de la FTQ et de la CSN. Par ailleurs, muni d'un cadre théorique développé par le CRISES, nous avons cherché à interpréter les perceptions de ces acteurs.

Pour le principal concepteur du modèle, M. Tremblay, les «contrats sociaux» au Québec s'inscrivent dans une réforme structurelle de l'entreprise et dans un modèle de développement économique unique et original. Ils ont pour objectif de canaliser toutes les forces au sein des entreprises afin que celles-ci puissent survivre et faire face à la concurrence, de telle sorte que toutes les parties concernées y trouvent leur compte. M. Tremblay situe les «contrats sociaux» dans une vision stratégique d'ensemble qui lie la performance d'une entreprise à son industrie et à l'ensemble de la performance socio-économique de la société québécoise.

Quant au CPQ, en examinant l'évaluation qu'il donne aux «contrats sociaux», on pourrait dire que, de façon générale, il approuve les éléments des «contrats sociaux» qui sont à ses avantages; il reste discret à propos d'autres éléments des «contrats sociaux» qui exigent de sa part une certaine concessions au profit des syndicats. Par ailleurs les syndicats restent généralement critiques envers les «contrats sociaux» du MICT. Cette critique concerne à la fois le choix de l'expression «contrat social» pour désigner les conventions collectives de longue durée, à la fois la poursuite des objectifs par le gouvernement; des objectifs purement économiques en collaboration avec le patronat. Les syndicats n'aiment pas non plus l'idée qu'à travers ces «contrats sociaux», le gouvernement interfère dans les relations du travail, un domaine qui reste exclusif aux deux parties syndicale et patronale. Ils critiquent aussi le fait que l'aide

gouvernementale destinée au soutien des entreprises soit utilisée comme moyen pour la promotion de certaines politiques gouvernementales. Finalement, à la fois les syndicats et le patronat affirment que les «contrats sociaux» du MICT ne constituaient pas l'unique façon de parvenir à un bon résultat dans les entreprises; que l'expérience de la participation au Québec date bien avant la naissance des «contrats sociaux» du MICT.

Contrairement à ce que certains acteurs avançaient, l'analyse du contenu des «contrats sociaux» a démontré que ceux-ci ne portaient pas uniquement sur la durée des conventions collectives, mais dans la plupart des cas, sur plusieurs autres caractéristiques qui vont dans le sens de la modernisation sociale des entreprises.

Basé sur notre propre cadre théorique, l'examen de la perception de chacun des acteurs concernant les «contrats sociaux» du MICT nous démontre que ces acteurs avaient une perception différente du concept de partenariat; qu'ils lui donnaient des définitions différentes. Le **CPQ** semble défendre plus les deux modèles de **néo-fordisme et californien**; modèles qui vont dans le sens d'un affaiblissement des règles collectives. Quant aux **syndicats**, à travers les évaluations que donnent la FTQ et la CSN, on peut dire qu'ils étaient à la recherche d'un vraie modèle de partenariat et de la **démocratie salariale** dans le cadre des négociations des «contrats sociaux» du MICT.

Au Québec, le modèle des «contrats sociaux» du MICT établit un lien entre une stratégie nationale , la «stratégie des grappes», et l'entreprise. Mais cette stratégie industrielle est fortement influencée par les **rapports sociaux** qui existent ici. Au niveau de l'entreprise, le modèle des «contrats sociaux» est théoriquement destiné à améliorer les relations du travail, donc à moderniser les entreprises socialement; ceci, aux niveaux **institutionnel** et **organisationnel**. Mais le MICT est claire sur le fait que ce modèle oblige également les employés, les syndicats et les employeurs à redéfinir leur conception des relations du travail dans le cadre du contexte socio-économique d'aujourd'hui. Aussi, il considère que ce modèle fait appel à la capacité des parties concernées de remettre en question les

modèles traditionnels de négociation axés principalement sur la protection des acquis.

Quant aux entreprises qui ont expérimenté les premiers «contrats sociaux» du MICT, il est encore difficile de dire à quel modèle de notre cadre théorique ces ententes ont abouti. Ceci, parce que d'une part, les modèles de modernisations sociales de notre cadre théorique sont plus des «idéal-types» (Bélanger et Lévesque, 1994), d'autre part, la configuration de la modernisation dépend du contexte spécifique de chacune de ces entreprises. Aussi, l'évaluation définitive de ces «contrats sociaux» demande plus de temps car, d'une part la première période de ces ententes continue encore, d'autre part étant donné qu'ils ont été signés durant une période de crise économique, pour l'avenir, il est difficile de prévoir si ce genre d'expériences sera renouvelées ou non. Mais dans l'ensemble, on pourrait supposer que ces «contrats sociaux» ont contribué à ce que les entreprises qui les ont expérimentées se rapprochent vers l'un des trois modèles de néo-fordiste, californien ou autogestion.

RÉFÉRENCES

- Andrews, K., The Concept of Corporate Strategy, Richard D. Irwin, inc., 1980.
- Aktouf, O., Bédard, R., et Chanlat, A., Management, éthique catholique et esprit du capitalisme: l'exemple québécois. Sociologie du travail, No. 1, 1992, pages 83-99.
- Albrow, M., et King, E., Globalization, knowledge and society. London, Sage, 1990.
- Appelbaum, E. et Batt, R., The New American Workplace. Ithaca, New York: IRL Press, 1994.
- Attali, J., Le concept de crise en théorie économique: l'ordre par le bruit, in. Xavier Greffe et Jean-Louis Reiffers: l'occident en désarroi, ruptures d'un système économique, Paris, Duond, 1978, P. 29.
- Attali, J., Les trois mondes. Paris, Fayard, Attali et al. lire la crise. Paris, PUF, 1984.
- Audet, M. et Grisé, J., La redéfinition des relations de travail, in. Martel et al., Les défis de la compétitivité, bilan et solutions, Publi-Relais, Montréal, 1995, pages 109-126.
- Bélanger, P.R. et Lapointe, P.A., La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises. Cahiers du CRISES, janvier, 1995.
- Bélanger, P.R., et Lévesque, B., Modernisation sociale dans les entreprises: diversité des configurations et modèle québécois, in. Modernisation sociale des entreprises, Politique et Économie, La Presse Universitaire de Montréal, 1994, 320 pages.
- Bélanger, P.R., Lévesque, B. (1993), La modernité par les particularismes, le modèle québécois de développement économique, in Dupuis, J-P (dir.), Le modèle québécois de développement économique, Québec, Presse Interuniversitaire, 1995.
- Bélanger, P.R., Lévesque, B., Plamondon, M., Flexibilité du travail et demande sociale dans les CLSC. Québec, 1987, Les publications du Québec, 352 pages.
- Bélanger, P.R. et Lévesque, B., Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise, in. Cahiers de recherche sociologique, No. 18-19, 1992.
- Bélanger, Y. et Fournier, P., L'entreprise québécoise. Développement historique et dynamique contemporaine. Montréal, HMH, 1987, 188 pages.
- Biard, T., Quelle modernisation? La Presse, No. 276, juillet-août 1990, P. 43-49.
- Boucher, J., Les syndicats: de la lutte pour la reconnaissance à la concertation conflictuelle, in. G. Daigle, Le Québec enjeu, Comprendre les grands défis, Montréal, PUM, 1992, pages 107-136.
- Boucher, Jacques, Transformation du discours de la CSN sur la modernisation sociale des entreprises. 1979-1992. Thèse de doctorat, 1994.
- Bouissou, J.M. et Faure, G., Japon, le consensus: mythe et réalités. Paris, Économica, 1984.
- Bourdeau, Gilles; NOËL, Alain et Toulouse, Jean-Marie; Un profil de l'industrie du capital de risque au Québec. HEC, cahier de recherche n° 94-03-01, mars 1994.
- Bourque, Reynald, Inventaire et bilan des «contrats sociaux». L'écríteau, vol. 2, no. 8, fév. 1995, pp. 3-6.
- Bouque, Reynald et Lapointe, Pau-André, Syndicalisme et modernisation des entreprises, in Thomas Kuttner (éd), Le système de relation industrielles, Association canadienne de relations industrielles, 1992, pp. 571-582.
- Boyer, Robert, Les alternatives au fordisme des années 1980 au 16e siècle, in. G. Benko et A. Lipietz, Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique, Paris, PUF, 1992.
- Boyer, Robert, New directions in Management Practices and Work Organisation. General Principles and National Trajectories. Paris, CEPREMAP, 1989.
- Boyer, Robert, La flexibilité du travail en Europe. Paris, La Découverte, 332 pages, 1986.
- Brémond, J. et Geledan, A., Dictionnaire économique et social. Hatier, Paris, 1981, pages 303 à 311.
- Breton, G. et Jenson, J., After Free Trade and Meech Lake. Quoi de neuf? in. Studies in Political Economy, No. 34, 1991, page 205.
- Buraway, M., Manufacturing Consent: Changes

in the Labor Process under Monopoly

- Capitalism. Chicago, University of Chicago Press, 1979. Cameau, Y., et Lévesque, B., Workers Financial Participation in the Property of
Entreprises in Québec, in Economie and Industrial Democracy, Vol.14,1993. Chanlat, A.,
Gestion et culture de l'entreprise. Le cheminement d'Hydro-Ouébec,
Montréal, Québec-Amérique, 1984, Pages 29-106. Collectif de la Revue Intervention Économiques,
Pourquoi les politiques industrielles. No.
14-15, pages 31-52, Éditions Saint-Martin, printemps 1985. Confédération des syndicats
nationaux (CSN), Les ententes de longue durée: une mesure
d'exception pour la relance d'une entreprise. Conseil Confédéral, novembre 1993,17
pages. Conseil des Affaires sociales, Deux Québécois dans un. Rapport sur le développement social et
démographique, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 1989,124 pages. Coriat, B.,
L'Atelier et le Robot. Paris. Christian Bourgeois. 1990, 304 pages. CPQ, Le contrat social,
une entente de partenariat, dossier No. 93-12,
septembre, 1993.
CPQ, Commentaires sur le projet de loi 116 modifiant le code du travail, février 1994. Crozier,
Michel, Le phénomène bureaucratique. Paris, Seuil, 1964. Crozier, Michel et Friedberg, E.,
L'acteur et le système. Paris, Seuil, 1977. CSN, Petit guide sur les cercles de qualité: une
«baloune» patronale?. Montréal, CSN,
1987.
CSN. Prendre le devant dans l'organisation du travail. Montréal. CSN, 1991. De Bandt, T.. La
politique industrielle: réponse de l'Etat Nation à la crise?. Revue de
l'économie industrielle, No. 23,1983. Deblock, C, et Éthier, P.. Mondialisation et
régionalisation. Québec, PUQ: 386 pages,
1992. Deblock, Christian. La crise d'un modèle de développement industriel et impasse
de la
politique économique, le cas du Canada, in. Collectif de la Revue Intervention
Économiques, Pourquoi les politiques industrielles. No. 14-15, Éditions Saint-Martin, printemps
1985. Deblock, Christian. La crise d'un modèle de développement industriel et impasse de la
politique économique, le cas du Canada, in. Collectif de la Revue Intervention
Économiques, Pourquoi les politiques industrielles. No. 14-15, pages 31-52, Éditions
Saint-Martin, printemps 1985. Delorme, R., et André, C., L'État et l'économie. Un essai
d'explication de l'évolution de
dépenses publiques en France. 1970-80, Paris, Seuil, 1983, 672 pages. Dertouzos, M., Laster, R., et
Solow, R., Made in America. Pour une reprise de l'initiative
industrielle: le rapport choc du MIT. Paris, Interéditions, 1990, 394 pages. Dertouzos, M., Lester,
R. et Solow, R., Made in America. Regaining the Productivity Edge.
The MIT Commission on Industrial Productivity, The MIT Press, 1989,345 pages.
Dethomas, B., Controverse sur la nécessité d'une politique industrielle. Le Monde;
Dunlop, J.T., Industrial Relations Systems. New York, Henry Holt and Co., 1958.
Dupuis, J-P (dir.), Le modèle québécois de développement économique. Québec, Presse
Interuniversitaire, 1995.
Elam, Marc, Puzzling Put the Post-Fordist Debate: Technology, Markets and Institutions.
Economie and Industrial Democracy, vol. 11,1990. Erbes, S., S., Le travail dans la société. Bilan de
la sociologie du travail. Grenoble, PUG,
1988. Fournier, P. et Bélanger, Y., l'entreprise québécoise, développement historique
et
dynamique contemporaine. Cahiers du Québec, Science Politique, 1987,187 pages. FTQ, Face aux
changements. De nouvelles Solidarités. Colloque sur l'action syndicale dans
l'entreprise, Rapport-synthèse, Montréal, FTQ, mars, 1993. FTQ, Nos rapports avec l'employeur,
in. Face aux changements, de nouvelles solidarités,
Colloque sur l'action syndicale dans l'entreprise, mars 1993, pages 81 à 88.
FTQ, Les relations avec l'employeur, in. Regroupons nos forces, document de travail, 23e

congrès, décembre 1993, pages 23 à 40.

FTQ, Nouvelles stratégies patronales: menace ou défi?, Montréal, FTQ, 1987. Gagné, Pierrette et LEFEVRE, Michel, L'entreprise à valeur ajoutée. Montréal, Publi-relais, 1993, 310 pages. Gill, Louis, Partenariat social et actionnariat ouvrier: du rachat de l'entreprise au Fonds de Solidarité, in. Collectif de la Revue Intervention Économiques, Pourquoi les politiques industrielles, No. 14-15, Éditions Saint-Martin, printemps 1985. Gorz, André, Adieux au prolétariat, Paris, Galilée, 1980. Grant M. et Lebeau J., Système des relations industrielles et environnement: un cadre d'analyse des stratégies, in. Modernisation sociale des entreprises, Politique et Économie, La Presse Universitaire de Montréal, 1994, 320 pages. Herscher, C. M., The New Unionism, New York, Basic Books, 1988. Hubert, M., Quelle politique industrielle nationale face à l'économie mondiale. Revue d'économie industrielle, No. 23, 1983, P. 149-55. Hudon, Raymond, Embarras et nécessité: l'État selon la Commission Macdonald. Un marché, deux sociétés? Libre-échange: aspects socio-économiques, ACFAS, Montréal, 1987, PP. 117 à 139.

Jarniou, P., L'Entreprise comme système politique, Paris. PUF, 1981, 260 pages. Joffre, P., L'analyse stratégique moderne à l'aie de la politique industrielle. SEDEIS, No. 34, juillet 1983, P. 9-13. Johnson, J. et Manon, R., North American Labour: Divergent Trajectories. The Challenges of Restructuring North American Labor Movements Respond. Philadelphia: TUP, 1993. Jorde, Thomas et Teece, David, Competition and Coopération: Striking the Right Balance. California Management Review, Vol. 31, 1989. Katz, H.C., Policy Debates Over Work Reorganization in North American Unions, in. New Technology and Industrial Relations, R., Hayman et W., Streeck, eds., New York: Basil Blackwell, 1988, pages 220-232. Kern, H. et Schumann, La fin de la division du travail? La rationalisation dans la production industrielle. Paris, Édition de la maison des sciences de l'Homme, 1989, 417 pages. Kochan, T.A., Katz, H.A., et Mower, N.R., Worker Participation and American Unions: Treat or opportunity? Cambridge, MASS, MIT Press et Upjohn Institute, 1984. Kochan, T.A., Katz, H.C. et McKersie, The transformation of American Industrial Relations, New York, Basic Books, 1986. Kourchid, Olivier, L'autre modèle californien. Contribution à une sociologie comparative de la condition salariale. Paris, Méridiens Klincksieck, 344P.

Kotz, H., Policy Debates Over Work Reorganisation in North American Unions, in. Hayman, R. et Streeck, W., New Technology and Industrial Relations, eds. New York: Basil Blackwell, 1988, pages 220-232. Kumar, P. et Rayan, D., Canadian Union's Response to the Challenge of the 1980's, in. Perspectives of the Leaders, Kingston: Industrial Relations Center, Queen's University, 1988. Lamarche, François, Caractéristiques des ententes CSN de longue durée, service de recherche de la CSN, octobre 1993, 12 pages. Laville, T.L., La participation dans les entreprises en Europe, Paris, Vuibert, 1992, 223 pages. Lévesque, B., Enjeux sociaux dans la perspective d'un nouveau modèle de développement, document du CRISES, 1995. Lévesque, B. et Mager, L., L'institutionnalisation des nouvelles dynamiques de concertation locale et régionale au Québec: les acteurs sociaux et la recherche d'une stratégie gagnante, à paraître. Lévesque, B. et Malo, M.C., L'économie sociale au Québec: une notion méconnue, une réalité économique importante, in Dufourmy et Monzon, Économie sociale: entre économie

capitaliste et économie publique/The Third Sector. Coopérative, Mutual and Non Profit Organizations, Bruxelles, Be Back-Université, 1992, pages 385-446. Lévesque, B., Enjeux sociaux dans la perspective d'un nouveau modèle de développement, document du CRISES. Lévesque, B., Enjeux sociaux dans la perspective d'un nouveau modèle de développement, document du CRISES. Lipietz, A., Accumulation, crises et sorties de crise: quelques réflexions méthodologiques autour de la notion de régulation. Paris, CEPREMAP, No. 8409,1984; Lipietz, A., Choisir l'audace. Une alternative pour le 21e siècle. Paris, La Découverte, 156 pages, 1989. Lodge, George et Walton, Richard, The American Corporation and its New Relationships, California Management Review, Vol. 31, 1989.

MacCracken, Is Industrial Policy for the US? Business Economics, Vol. 14, Janvier, 1984. Magaziner, I. C. et Hout, M., Tapanese industrial Policy. London, Policy Studies Institute, 1980. Martel, Alain et Oral, Muhittin (sous la direction de), Les défis de la compétitivité: bilan et solutions, Publi-Relais, Montréal, 1995, 239 pages. Mathé, J.C. et Rivet, A., Les doctrines stratégiques d'entreprise. Paris, Les Éditions d'organisation, 1992.

Ménard, Claude, L'économie des organisations, Paris, La Découverte, 130 pages, 1990. Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (MICT), Info-grappes. No. avril 1993 à juin 1994.

- , Un modèle d'entente de partenariat: le contrat social en entreprise. présentation de l'approche, juin 1993, 15 pages.

- , Contrats sociaux en entreprise, avril 1994, 4 pages.

- , La stratégie industrielle du gouvernement du Québec: rétrospective et perspectives, sept, 1992.

Miheigs, G., La stratégie internationale du Japon. Futuribles, septembre, 1980, P. 13-25. Mintzberg H., Structure en 5 points: une synthèse de la recherche sur les formes organisationnelles. dans J.F., Les composantes de l'organisation, 1987. Mintzberg, H., Strategy Formation. Schools of Thoughts. in Perspectives on Strategic Management, J. M. Fredrickson (ed), Harper & Row, 1990, pp. 179-188. Myles, J., «Post Industrialisai and the Service Economy». in D. Drache and M.S. Gertler (Eds.), 1991, pages 350-366. Porter, M., How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, Vol. 57, No. 2, 1979, pp. 137-145.

Porter, M., Compétitive Strategy. New York, Free Press, 1980. Porter, M., Compétitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, The Free Press, 1985.

Porter, M., The Compétitive Advantage of Nations. New York, The Free Press, 1985. Porter, M., (éditeur), Compétition in Global Industries. Harvard Business School Press, Boston, 1986. Reich, R., The Work of Nations. Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism. New York, Wintage Books, 1991, 340 pages.

Reich, Robert B., Who Is Us?, Harvard Business Review, janvier-février 1990, PP. 53-64. Romulus, Marc et Deblock, Christian. État, politique économique et développement industriel au Québec, in. Collectif de la Revue Intervention Économiques, Pourquoi les politiques industrielles, No. 14-15, Éditions Saint-Martin, printemps 1985. Rondeau, C., La négociation continue: Étude théorique et pratiques québécoises. Actes 30e congrès, ACRI, 1993. Roobeck, Annemieke, The crisis in Fordism and the Rise of a New Technological Paradigm, in. Future, avril, 1987. Saint-Geours, J., La politique économique. Sirey, 1973. Saucier, Serge, Québec Inc. a-t-il encore un avenir?. Centre Canadien de gestion, Raymond, Chabot. Martin. Paré. 28 janvier 1993. Schumpeter, Joseph, Capitalisme, socialisme et démocratie. Paris, Payot, 417 pages, 1951; traduction, 1984.

Slater, D, Mémoire à la commission royale sur l'union économique et Ise perspectives de développement du Canada, Conseil économique du Canada, 1983. Staffaes, C., Les réorientations de la politique industrielle. Revue de l'économie industrielle, No. 203, 1983.

Stein, H., Don't Fall for industrial Policy. Fortune. November, 1983, P 64-78. Stein, H., Industrial policy: is it the answer?. Business week, July 1983, P 54-62. Streeck, Wolfgang, Training and the new Industrial Relations. Economie Restructuring and Emerging Patterns of Industrial Relations, S.R., SLEIGH, Kalamazoo, Michigan: Upjohn Institute, 1993, 167-189. Streeck, Wolfgang, Social Institutions and Economic Performances Studies of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies, Newbury Park, Sage Publications, 248 pages, 1992. TCA, Workplace Issues. Work Reorganization Responding to Lean Production.

Texte

présenté à «the Lean Workplace Conférence», Toronto, sept-oct, 1993. Thurow, L., Head to Head. The Corning Economic Battle Among Japan, Europe and America. New York, William, Morrow, 1992, 336 pages. Tixier, Pierre-Eric, Mutation ou déclin du syndicalisme? le cas de la CFDT. Paris, PUF, 334 pages.

Touraine, Alain., Production de la société. Paris, Seuil, 543 pages, 1973. Tremblay, Gérald, Ensemble vers l'avenir, texte présenté à la conférence sur le devenir social et économique du Québec, mars 1996. Turner, L., Democracy at Work. Changing World Markets and the Future of Labor Unions.

Ithaca, New York: Cornell University Press, 1991. USWA (United Steelworkers of America), section canadienne, Empowering Workers in the Global Economy. A Labour Agenda for the 1990's. USWA, Toronto, 1991. Vallée, G., Les accords «atypiques» et le droit des rapports collectifs du travail. Relations industrielles, Vol. 44, No. 3, 1989. Verma, A., et Kochan, T.A., Two paths to Innovations in Industrial Relations: the case of

Canada and US.. Labor Law Journal, Vol. 41, 1990, pages 601-606. Walton, R. et McKersie, R.B., A Behavioral Theory of Labor Negotiations. An Analysis of a Social Interaction System. New York: McGraw-Hill Book Company, 1965. Waston, W., La politique industrielle: un certain scepticisme, in. L'État interventionniste, le gouvernement provincial et l'économie du Québec, Institut Fraser, 1994, PP. 19-62.

ANNEXE 1
LISTE DES CONTRATS SOCIAUX EN ENTREPRISES
(jusq'au 11 avril 1994)

NOM DE L'ENTREPRISE	CONVENTION COLLECTIVE	DATE D'ÉCHÉANCE
Samni Atlas	1990-93-96	novembre 96
Mil Davic	1991-94	décembre 96
Soreltex	1991-94	mai 96
Good Year (Valleyfield)	1994-97	juin 96
Corporation des Tapis Peerless	1993-96	mars 98
Produits chimiques Expro	1994-97	mai 2000
Alcan Aluminium (Usines Si-Maurice et St-Augustin)	1993-96	septembre 99
Abilibi-Price inc (Aima)	1993-96	avril 99
Abitibi-Price inc (Kénogami)	1993-96	avril 98
Kruger inc (Bromptonville)	1993-96	mai 98
Cascades Cartech inc (East-Angus)	1993-94	septembre 96
Olymel société en commandite	1993-96	octobre 96
Ville de Loretteville	1994-99	4. mars 98
Domtar (Windsor)	1993-96	1 octobre 99
Métro Richelieu (Beouf Mérite)	1994-97	mars 99
SAQ (Entrepôt)		décembre 98

source: le MICT