

## La pertinence du partenariat : un débat à poursuivre

Laurent Deshaies

Volume 35, Number 95, 1991

Partenariat et territoire

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/022188ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/022188ar>

[See table of contents](#)

---

### Publisher(s)

Département de géographie de l'Université Laval

### ISSN

0007-9766 (print)

1708-8968 (digital)

[Explore this journal](#)

---

### Cite this article

Deshaies, L. (1991). La pertinence du partenariat : un débat à poursuivre. *Cahiers de géographie du Québec*, 35(95), 435–441.  
<https://doi.org/10.7202/022188ar>

---

# La pertinence du partenariat: un débat à poursuivre

**Laurent Deshaies**

Module de géographie,  
Université du Québec à Trois-Rivières,  
Trois-Rivières (Québec), G9A 5H7

Deux ouvrages sur le partenariat, parus récemment au Québec et en France, ont suscité notre curiosité. Leur lecture ne peut laisser une personne indifférente parce que les divergences sont nombreuses et soulèvent des questions fondamentales. La présente étude bibliographique a pour but de donner suite à notre curiosité et de faire une analyse comparative de ces deux ouvrages, soit celui de Louis Gill (1989) sur *Les limites du partenariat* dans certains pays européens et celui publié sous la direction de Pierre Dommergues (1988) et dont le titre est *La société de partenariat. Économie-territoire et revitalisation régionale aux États-Unis et en France*. L'origine géographique des auteurs, les terrains de leur étude, les approches différentes sont en effet autant d'éléments qui justifient l'intérêt d'une confrontation de la pensée de Louis Gill avec celle de l'équipe de Dommergues.

Une lecture conjointe de ces deux ouvrages offre en apparence deux visions tout à fait différentes du partenariat, pour ne pas dire tout à fait opposées. Soulignons d'abord que Gill rapporte des expériences social-démocrates de gestion économique en Suède, en Allemagne, en Autriche et en Norvège, alors que Dommergues et ses collaborateurs font état de témoignages positifs d'universitaires, de consultants et chercheurs, de représentants d'organismes publics et privés, et d'entreprises au sujet du partenariat dans trois régions américaines.

Les deux ouvrages reposent sur deux philosophies différentes de la société. Alors que Gill montre que les expériences de partenariat, loin de contribuer au renforcement du mouvement ouvrier, créent les conditions de son affaiblissement, l'ouvrage de Dommergues fait une apologie du partenariat pour la revitalisation des régions industrielles moribondes, pour une meilleure productivité par «le consensus productif à l'échelle humaine», pour une recherche/développement pré-compétitive et pour une plus grande justice économique et sociale... L'analyse critique (et marxienne) de l'un s'oppose ainsi à l'analyse un peu plus élogieuse de l'autre ouvrage, même si certains auteurs de ce dernier ont produit des textes un peu moins flatteurs (Bachet).

Les deux ouvrages renvoient les lecteurs à deux questions fondamentales. De quel partenariat parle-t-on? Autrement dit, quelles sont les différences fondamentales entre les deux ouvrages et, par déduction peut-être, les divergences

---

sur les limites et les avantages du partenariat? D'autre part peut-on trouver un terrain d'entente commun à ces deux visions opposées? Ou faut-il renvoyer les auteurs à leur devoir respectif?

## DEUX FAÇONS DE VOIR LE PARTENARIAT

L'ouvrage de Louis Gill vise à décrire l'évolution de la troisième voie se situant entre le libéralisme économique et l'économie socialiste ou planifiée et évaluer les inconvénients pour les populations concernées. Cette voie se caractérise par une gestion économique privilégiant une concertation ou un partenariat entre les gouvernements, les patrons et les syndicats. C'est le trajet qu'ont pris un certain nombre de pays européens classés comme social-démocrates et que Gill a analysé un peu plus à fond en s'attachant plus particulièrement à quatre d'entre eux (Suède, Norvège, RFA et Autriche).

Ces pays sont encore, pour beaucoup de Nord-Américains, et particulièrement les Québécois de diverses allégeances politiques, des modèles à suivre et à imiter, car ils ont réussi à passer à travers les dernières crises économiques avec des taux de chômage et des taux d'inflation à faire rougir plusieurs régions nord-américaines. Ainsi le partenariat s'est trouvé à être associé dans le grand public avec une économie plus harmonieuse avec un faible taux de chômage et une inflation contrôlée. C'est à cette idée reçue que Gill veut apporter un éclairage solide et nuancé. Il étudie donc les diverses expériences social-démocrates en fonction d'une approche historique misant sur le temps long grâce à l'étude des origines idéologiques du partenariat au siècle dernier (chapitre 2) et en développant plus à fond les expériences social-démocrates d'après-guerre. Le partenariat, reposant sur un consensus national ou sur le modèle connu sous le sigle EFO (obtenu par les premières lettres de chacun des trois économistes à l'origine de ce modèle), a eu par contre des effets pervers en Suède. Gill montre bien que la politique d'équité salariale, objectif avoué de la social-démocratie suédoise, entre les différents secteurs de l'économie a profité davantage aux détenteurs de capitaux, notamment dans les secteurs à forte croissance où les profits se sont gonflés. Même si la gestion consensuelle tient compte des différences entre les secteurs basiques (ou exportateurs) et les secteurs axés sur le marché intérieur, il n'en demeure pas moins que la concurrence internationale peut faire en sorte que les travailleurs soient obligés de négocier à la baisse certains acquis salariaux et sociaux. Le partenariat peut alors devenir le lit de Procuste du mouvement ouvrier où il faut trancher dans le vif. Autrement dit, le partenariat était profitable quand l'économie nationale était plus agressive sur le plan international, mais depuis quelques années la concurrence internationale entre les pays remet en doute les acquis à travers un partenariat où le mouvement ouvrier doit plutôt céder du terrain.

Le comble de l'ironie, selon Gill, serait que les gains réalisés dans les pays social-démocrates découleraient plutôt de la force du mouvement ouvrier à travers leurs associations et les partis politiques qui les représentaient. Autrement dit, les patronats des différents pays ont dû céder du terrain par la concertation à cause de

---

leur faiblesse respective (faiblesse du capital, menace d'expropriation ou de nationalisation...), mais sans pour autant brader leurs droits de gérance et à la propriété privée. Ainsi les résultats positifs obtenus dans ces pays ne seraient pas imputables à la bonne entente et au partenariat. Pour le patronat, c'était le moindre mal.

Comme les forces du marché jouent encore et que les pressions internationales seront de plus en plus fortes (Europe de 1993, pays en voie de développement, les noyaux asiatiques...), le partenariat jouera de plus en plus à sens unique, comme l'écrit Gill:

«On voit mal comment le partenariat fondé sur une acceptation commune par les "partenaires" sociaux des prémisses de l'économie de marché pourrait fournir le moyen de contrer de manière soutenue ses tendances fortes. Inévitablement, et les cas étudiés le démontrent, les "compromis" conclus par les "partenaires", pour se conformer aux normes de l'économie de marché et aux exigences du profit privé, devront se solder au désavantage de l'emploi et des services sociaux. Tôt ou tard l'aspiration à préserver ces acquis placera le mouvement ouvrier dans l'obligation de les défendre seul, à son propre compte...

La "troisième voie" demeure toutefois une variante de la "première voie", celle de la propriété privée, et soumise à ses règles même si elle a pu être, sous l'impulsion du mouvement ouvrier, le véhicule de mesures répondant aux aspirations ouvrières à une époque désormais en voie d'épuisement où les conditions économiques générales permettaient encore une certaine latitude dans l'orientation des politiques» (Gill, 1989, pp. 141-145).

L'ouvrage publié sous la direction de Pierre Dommergues fait état des expériences de partenariat aux États-Unis et, dans une moindre mesure, en France. Le volume présente les travaux de 23 auteurs, la plupart français à l'exception de trois. Leurs visites américaines, organisées par l'OCDE pour des professionnels du développement local, les ont amenés dans trois états (le Massachusetts, le Michigan et la Pennsylvanie) pour observer la création locale d'emplois. Leurs écrits se recourent et souvent se répètent, probablement parce qu'ils reposent sur les mêmes sources ou les mêmes informateurs. Ils y font état de nombreuses expériences sur le terrain dans les aires métropolitaines ou dans les entreprises. À la fin de chacune des six parties de l'ouvrage, un auteur fait état de la situation française pour l'aspect abordé dans la partie. En somme, l'ouvrage porte principalement sur les trois états américains où l'industrie traditionnelle est en déclin (textile, chaussures et outillage en Nouvelle-Angleterre; automobile au Michigan; fer et charbon en Pennsylvanie), mais où on assiste depuis un certain temps à une revitalisation industrielle grâce à un partenariat et un *entrepreneurship* dynamiques. Cette nouvelle approche pour la création d'emplois fait suite, selon les auteurs, à la crise économique et financière américaine et à leur déclin relatif dans le monde. Pour y faire face et pour réussir, les Américains « ...savent qu'il faut créer un consensus productif, mobiliser les acteurs technologiques, économiques et sociaux, inventer de nouvelles façons de travailler fondées non plus sur l'individualisme brutal ou son envers, le taylorisme, mais sur la coopération et l'intelligence... » (Dommergues, 1988, p. 15). «Sans partenariat, il

---

n'y a pas de revitalisation économique et sociale. Mais sans équité il n'y a pas de partenariat» (*id.*, p. 26).

Il est trop long, dans le cadre de cette courte étude bibliographique, de faire état de toutes les contributions des auteurs, mais dans l'ensemble, elles présentent beaucoup de données de nature factuelle et empirique. Le lecteur peut prendre note d'un préjugé assez favorable aux expériences américaines de partenariat vues sous différents angles ou points de vue (financier, productif, technologique, éducatif, etc.). Les nuances à ce diagnostic sont toutefois apportées dans la dernière partie, intitulée *Les relations sociales*, et particulièrement dans le texte de Daniel Bachet sur «l'évolution de la négociation sociale» et «l'entreprise du futur» et dans les *Conclusions d'un persan* (Hugues Sibille). Bref, les auteurs semblent en venir à la conclusion qu'une revitalisation industrielle repose sur le partenariat.

## QUEL TYPE DE PARTENARIAT?

L'ouvrage de Gill présente une grande cohérence de pensée, tandis que celui des Français, écrit par 23 auteurs, offre une unité idéologique (au sens non péjoratif) qui n'a rien à envier à l'étude de Gill. Les deux reposent probablement sur des faits réels et sur une analyse bien faite. Même si nous observons une certaine sympathie pour l'analyse marxienne chez Gill et pour le développement local chez les Français, nous ne pouvons pas affirmer à ce moment-ci si la critique du premier est trop radicale et si le goût du «local» est trop prononcé pour les seconds. Il nous apparaît plus profitable d'accorder d'abord le bénéfice du doute aux auteurs et d'examiner plus attentivement les réalités étudiées et décrites par eux.

D'abord, il est essentiel d'observer que Gill étudie la réalité de quatre pays européens et les auteurs français de trois régions américaines. Il y a là une différence d'échelle des phénomènes, même si les états américains ont une dimension géographique assez importante. L'analyse de Gill porte sur le partenariat à l'échelle du pays tandis que les travaux français concernent des régions à l'intérieur des États-Unis. En fait, il y aurait deux types de partenariat: le premier réalisé par le haut et le second élaboré à l'échelon régional, sinon local. À ces différences d'échelle, il faut ajouter une différence temporelle. Alors que le partenariat des pays européens origine d'un discours qui a pris racine au XIX<sup>e</sup> siècle, celui des régions américaines est tout à fait récent. Ainsi le partenariat européen s'était implanté bien avant les crises économiques survenues depuis 1973, alors qu'aux États-Unis il fait suite aux crises économiques récentes. Dans l'analyse de Gill, le partenariat serait *en crise* avec l'accentuation de la concurrence internationale et de la mondialisation de l'économie. Dans l'analyse américaine, le partenariat est considéré comme *un moyen de secours à la crise économique* actuellement visible en Amérique du Nord. Le partenariat européen a procuré au cours des 30 dernières années des acquis salariaux et sociaux à l'ensemble des travailleurs, mais ces gains constituent maintenant des contraintes à un fonctionnement plus flexible face à la volonté expansionniste des nouveaux pays industriels de l'Asie et d'ailleurs. Par contre, aux États-Unis, le déclin de l'industrie traditionnelle (textile et automobile notamment) a amené les

---

collectivités locales et régionales à repenser autrement leur développement industriel en misant sur une concertation des divers intervenants, non seulement du patronat, des syndicats et des gouvernements comme ce fut le cas dans les pays analysés par Gill, mais aussi des universitaires des centres de recherche, des autres entreprises, des thésards... C'est donc sur la multiplicité des intervenants, la souplesse, la diversité des réseaux... que repose le partenariat américain à une échelle géographique réduite, tandis qu'en Europe, la concertation est plutôt bipartite ou tripartite à l'échelle macro-géographique ou nationale.

Donc, dans l'ensemble, les opinions favorables ou défavorables des auteurs au sujet du partenariat renvoient, à notre avis, à la différence des situations concrètes analysées par les chercheurs. Ceux-ci rendent donc compte de deux types de partenariat différents quant à leur origine historique, à leur dimension spatiale, à leur nature et à leur finalité.

## **UN POINT COMMUN AUX DEUX PARTENARIATS: DES DIFFICULTÉS FACE À LA CRISE**

Au-delà des divergences que nous considérons normales compte tenu des contextes différents auxquels réfèrent les auteurs, il nous semble que l'analyse du partenariat américain constitue en partie une confirmation de la justesse de l'étude de Louis Gill. Le lien à faire entre les deux analyses gravite, à notre avis, autour de l'idée de *crise économique* que les auteurs soulignent et mettent en rapport avec le partenariat. Étudions davantage ce lien entre la crise économique et le partenariat.

Quand un pays voit décliner son importance économique sur l'échiquier mondial et chuter sa balance des paiements, les travailleurs de ce pays en font forcément les frais car il y a un appauvrissement national. Comment peut-il en être autrement? Ils sont appelés à «collaborer» et à «participer», souvent à reculons, à la relance en vue d'augmenter la capacité concurrentielle du pays sur le marché international, et maintenant de plus en plus mondial. Concrètement, cela signifie une stabilité des salaires, dans certains cas une baisse, et souvent une diminution des avantages sociaux (assurance-chômage, assurance-maladie, bien-être social, primes diverses...). Certes, la productivité peut augmenter par un meilleur management ou par une utilisation plus poussée des technologies de pointe, mais quels que soient les moyens mis en oeuvre, les travailleurs doivent souvent en payer le prix d'une manière ou d'une autre.

Comment les dirigeants des entreprises peuvent-ils faire accepter aux travailleurs des reculs sur le niveau et la qualité de vie? Peuvent-ils maintenir des seuils acceptables pour les travailleurs? Que le modèle de développement soit axé sur la promotion des exportations ou sur une substitution aux importations, un effort additionnel est habituellement exigé des employés. Deux attitudes peuvent être prises par rapport à ceux-ci: la coercition ou la concertation. La meilleure façon demeure toujours la concertation entre les partenaires de l'économie pour mieux faire face au défi extérieur. La concertation est aussi la meilleure approche, que le

---

pays soit de type libéral, communiste ou social-démocrate. La gestion économique peut varier selon le régime, mais elle doit affronter le même défi. La relève de celui-ci peut obliger à des remises en question des acquis salariaux et sociaux des pays. Comme la crise mondiale est en partie indépendante de la gestion économique interne d'un pays, on demandera aux travailleurs d'apporter leur contribution. Ainsi, dans un pays social-démocrate, le partenariat sera appelé à contribuer davantage, donc à se concerter plus encore, comme c'est actuellement le cas des pays étudiés par Gill. Dans un pays de type libéral, comme les États-Unis, on fera appel aux partenaires économiques pour qu'ils se concertent entre eux pour mieux passer à travers la crise. La situation demeure dans les faits à peu près identique pour les deux types de pays, même si dans l'un on préconise le partenariat et dans l'autre on en exige davantage. À notre sens, les deux analyses se rejoignent quand les auteurs abordent le sujet de la crise économique, car dans les deux contextes, on demande des compromis aux travailleurs (acquis sociaux surtout en Europe; l'emploi et les salaires aux États-Unis).

Bref, sans le partenariat et la concertation, les pays industrialisés auront de la difficulté à augmenter la productivité et risquent de subir une désindustrialisation et de voir augmenter les friches industrielles. En effet, plusieurs industriels penseront à relocaliser leur usines dans les pays à main-d'oeuvre à bon marché, quand cela est possible pour les secteurs moins exigeants en travailleurs spécialisés. Pour enrayer le phénomène de désindustrialisation, les pays, quel que soit le type de régime, se verront contraints à demander la collaboration des travailleurs. Le discours politique va de plus en plus en ce sens quand les politiciens disent «pas de social sans économie», «pour partager la richesse, il faut d'abord la créer»... C'est à ce discours que se raccrochent les mots suivants: *décentralisation, privatisation, responsabilisation, développement local, économie-territoire...* pour ne nommer que ceux-là. Est-ce que les mesures associées à ces mots à la mode peuvent être efficaces pour affronter la crise économique actuelle des pays dits développés? C'est là une question qu'il nous faut maintenant aborder.

## L'ÉCONOMIE-TERRITOIRE: UN MOYEN DE CONQUÊTE DE L'ÉCONOMIE-MONDE?

Les auteurs français, sous la direction de Dommergues, introduisent les concepts d'économie-monde et d'économie-territoire. Celle-ci réfère à la notion de territoire national (Savary, p. 33) et s'appuie sur un terrain plus limité où les mutations sont plus faciles à maîtriser et où les partenariats les moins difficiles à susciter. Cette situation explique d'ailleurs l'engouement actuel pour les politiques de développement local et pour la création de PME ou de PMI qui sont davantage flexibles et souples pour effectuer des virages assez raides. Mais on peut se demander à juste titre si les résultats seront à la hauteur des efforts consentis dans une économie-monde qui peut venir chambarder à tout moment toutes les initiatives prises aux échelons national, régional et local. L'analyse empirique de Louis Gill nous semble intéressante à ce point de vue, car elle vient confirmer nos appréhensions sur les limites de l'économie-territoire ou du développement local.

---

Nous croyons que ces dernières idées constituent une façon différente de gérer l'économie, sans en changer son orientation fondamentale. La concurrence internationale et la mondialisation de l'économie sont à notre avis des tendances lourdes (à moins de retourner à l'autarcie), parce que de nombreux pays dans le monde ont assez faim et soif pour développer à tout prix leur économie.

Ce sont avec des idées nouvelles que les pays développés verront leur économie croître et prospérer. La recherche, l'innovation et la créativité sont à notre avis les maîtres-mots qui devraient guider nos réflexions, actions et interventions. Comme l'écrit si bien Sbille (pp. 429-436), il faut faire attention au modèle et sortir des sentiers battus. En ce sens, un partenariat sans entrepreneuriat (ou *entrepreneurship*) nous apparaît avoir des effets positifs plutôt limités parce qu'il constitue un outil ou un moyen de gestion et n'est pas porteur d'idées nouvelles. L'esprit d'entreprise, les projets innovateurs et la recherche sont de meilleures garanties pour maintenir la prospérité de nos pays développés. Le partenariat et le développement local, malgré leurs avantages indéniables sur le plan de la démocratie et de la gestion économique, sont peut-être des conditions nécessaires mais non suffisantes à une revitalisation complète des zones industrielles des pays développés.

#### OUVRAGES RECENSÉS

- DOMMARGUES, Pierre *et al.* (1988) *La société de partenariat. Économie-territoire et revitalisation régionale aux États-Unis et en France*. Paris, Afnor-Anthropos, 439 p.
- GILL, Louis (1989) *Les limites du partenariat. Les expériences social-démocrates de gestion économique en Suède, en Allemagne, en Autriche et en Norvège*. Montréal, Boréal, 154 p.

(Acceptation définitive en juillet 1991)