

# Les comités paritaires de formation professionnelle au Québec : vers une plus grande coopération dans les relations du travail ?

Colette Bernier, Michèle Bilodeau et Jean-Noël Grenier

Volume 51, numéro 4, 1996

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051131ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/051131ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bernier, C., Bilodeau, M. & Grenier, J.-N. (1996). Les comités paritaires de formation professionnelle au Québec : vers une plus grande coopération dans les relations du travail ? *Relations industrielles / Industrial Relations*, 51(4), 665–692. <https://doi.org/10.7202/051131ar>

Résumé de l'article

Cet article examine le fonctionnement de quelque dix-sept comités paritaires de formation professionnelle mis en place aux niveaux local et sectoriel au Québec. La question posée est de savoir si de tels comités paritaires participent d'une évolution des relations du travail davantage axées sur la coopération dans un domaine, celui de la formation de la main-d'œuvre, normalement exclu du champ de la négociation collective ? Si la réponse est positive en ce qui concerne les comités sectoriels, au niveau des comités locaux les résultats de l'étude dégagent plutôt trois figures de relations du travail dont la plus importante demeure celle de relations mixtes faites à la fois de coopération et de conflit.

# ***Les comités paritaires de formation professionnelle au Québec***

## ***Vers une plus grande coopération dans les relations du travail ?***

COLETTE BERNIER  
MICHÈLE BILODEAU  
JEAN-NOËL GRENIER

*Cet article examine le fonctionnement de quelque dix-sept comités paritaires de formation professionnelle mis en place aux niveaux local et sectoriel au Québec. La question posée est de savoir si de tels comités paritaires participent d'une évolution des relations du travail davantage axées sur la coopération dans un domaine, celui de la formation de la main-d'œuvre, normalement exclu du champ de la négociation collective ? Si la réponse est positive en ce qui concerne les comités sectoriels, au niveau des comités locaux les résultats de l'étude dégagent plutôt trois figures de relations du travail dont la plus importante demeure celle de relations mixtes faites à la fois de coopération et de conflit.*

En Amérique du Nord, durant la dernière décennie, la crise a amené divers changements dans le domaine des relations industrielles, de l'ordre tant des concessions salariales que de nouvelles pratiques de gestion participative. Une des questions centrales du débat sur les relations

- 
- BERNIER, C., M. BILODEAU et J.-N. GRENIER, Département des relations industrielles, Université Laval.
  - Cette recherche a été effectuée avec la collaboration de la FTQ. Nous tenons principalement à souligner la contribution de Johanne Deschamps du Service d'éducation et de Mona Josée Gagnon du Service de recherche. Nous avons obtenu une subvention du programme de partenariat syndical patronal de Développement des ressources humaines Canada ; la rédaction de cet article a été possible grâce aux subventions accordées par le fonds FCAR. Nos remerciements vont enfin aux deux lecteurs anonymes de cet article.

industrielles a été celle du renouvellement possible du système autour de relations du travail de coopération. Ainsi, Kochan, Katz et McKersie se demandaient, dans leur livre sur la transformation des relations industrielles aux États-Unis, si « la négociation collective devait être promue, ou s'il n'y avait pas de nouvelles formes de participation et de représentation nécessaires pour compléter ce processus ou s'y substituer ? » (1986 : 6).

Le Québec qui, dans les années 70, avait la réputation de relations du travail conflictuelles avec un nombre record de journées de grève, n'a pas échappé au processus. De fait, le revirement de situation aura en grande partie été facilité par l'arrivée au pouvoir, au milieu des années 70, du Parti québécois (PQ) dont un certain nombre de politiques s'inspiraient de celles de pays sociaux-démocrates en Europe. Les premiers sommets économiques tenus par le PQ et qui réunissaient les syndicats et le patronat pour discuter de stratégies économiques ont contribué à cette évolution. La productivité mais aussi l'emploi ont été au cœur de différentes instances de concertation mises en place dans les années 80, tels l'Institut national de productivité, la Table nationale de l'emploi ou encore le Forum pour l'emploi.

Durant les années plus récentes, l'importance cruciale prise par les questions de la qualification et de la formation de la main-d'œuvre a favorisé la mise en place d'un certain nombre de structures de concertation sur ces questions spécifiques. Ainsi, la création, en 1993, de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM) gérée par des représentants de différents groupes, dont les syndicats et le patronat, fait pendant à la Commission ontarienne pour la formation et l'adaptation de la main-d'œuvre (COFAM) dans la province voisine et à la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre (CCMMO) au niveau fédéral.

Dans les documents gouvernementaux qui présentent leur mise en place, de tels organismes visent entre autres à promouvoir l'implantation de comités paritaires de formation professionnelle, tant au niveau sectoriel que dans les entreprises mêmes, l'idée étant qu'une coopération patronale-syndicale sera nécessaire à l'établissement d'une culture de la formation en entreprise. En étudiant quelque dix-sept comités de formation professionnelle, durant l'été 1993, une des questions qui nous préoccupait était de voir dans quelle mesure la mise en place de tels lieux de représentation pouvait signifier une évolution de notre système de relations industrielles au Québec, dans le sens de relations du travail axées davantage sur la coopération.

Dans cette étude, nous ferons l'hypothèse d'une différence marquée entre les comités sectoriels qui auraient effectivement pu développer des relations de coopération et les comités locaux où une telle évolution serait

beaucoup moins évidente. L'idée que nous mettons de l'avant ici est qu'au niveau local, il est nécessaire de tenir compte du système traditionnel de règles du travail et des modes d'action syndicale en place pour comprendre les difficultés d'implantation de mécanismes de coopération sur les lieux de travail. Après avoir passé en revue un certain nombre d'études québécoises sur la question de la concertation dans le domaine du travail, nous articulons nos hypothèses dans le second point de cet article qui traite également de notre problématique et de nos méthodes de recherche pour ensuite présenter nos résultats de recherche au point suivant.

### ***LA CONCERTATION DANS LE DOMAINE DU TRAVAIL AU QUÉBEC : OÙ EN SOMMES-NOUS ?***

Bien que le Québec comme l'ensemble du continent nord-américain soit généralement considéré comme étant loin derrière la plupart des pays européens dans l'établissement de mécanismes de concertation (Fournier 1986 ; Adams 1990), plusieurs croient que la situation serait en train de changer. Par exemple, selon Bourque et Vallée (1994), la mise en place récemment de contrats sociaux dans un certain nombre d'entreprises québécoises atteste de l'émergence de relations du travail de coopération et d'une implication syndicale accrue dans la gestion de l'entreprise. S'intéressant plus particulièrement à la position des centrales syndicales québécoises, Boucher dira qu'un changement de position se généralise de sorte que l'on parle de plus en plus au cours des années 80, « du passage d'un syndicalisme d'affrontement à un syndicalisme de concertation » (Boucher 1992 : 122).

Cette idée du développement de relations du travail axées de façon importante sur la coopération est à questionner, selon nous. S'agit-il d'une évolution de fond ou s'agit-il d'un simple effet de conjoncture ? Cet effet se décèle-t-il aussi bien au niveau des entreprises qu'à celui plus large d'instances de représentation nationales ou sectorielles ? Avant de questionner nos propres données d'enquête sur ces points, nous tenterons de voir ce qu'en disent certaines études.

#### ***Les facteurs explicatifs des difficultés d'implantation de mécanismes de concertation***

Dans les années 80, les quelques études québécoises qui ont traité de la concertation dans les relations du travail se sont plus spécifiquement penchées sur les facteurs explicatifs des difficultés d'implantation de mécanismes de concertation au Québec. Ces recherches, parmi lesquelles celles de Fournier (1982, 1986) sont de loin les plus importantes, se sont

surtout situées à un niveau large, celui des instances de représentation tripartites où l'État est impliqué à côté des syndicats et des employeurs. Les difficultés d'implantation relevées à ce niveau sont de l'ordre entre autres des structures politiques (fédéralisme, bureaucratie, etc.) et des mécanismes de représentation syndicale et patronale.

Concernant les structures de représentation, Fournier (1982) avance que dans les pays où le corporatisme s'est développé, il y avait généralement une tendance nette à la centralisation des pouvoirs, et souvent aussi un gouvernement social-démocrate lié à un mouvement syndical fort. Or, à l'instar d'Adams (1982), il constate que les structures patronales peu centralisées et peu représentatives au Québec, comme ailleurs au Canada, ont constitué un frein au développement de la concertation. Il aborde aussi les problèmes de délégation de pouvoirs au sein des organismes patronaux et les rivalités interpatronales comme autant de facteurs qui ont nui au processus de concertation.

Du côté des structures syndicales, en plus de la faiblesse du taux de syndicalisation, Fournier (1986) souligne les divisions au sein du mouvement syndical, la différence de structures (certaines étant centralisées, d'autres non) et enfin la négociation par établissement comme des éléments qui ont freiné le processus de concertation. De plus, alors que dans la plupart des pays européens, le mouvement syndical est perçu comme une composante essentielle de la société, la légitimité et la crédibilité des organisations syndicales sont plus faibles ici.

Par contre, selon divers auteurs (Fournier 1986 ; Poulin Simon et Tremblay 1994 ; Gagnon 1991), l'arrivée au pouvoir du Parti québécois dans les années 70 aura facilité une plus grande concertation au Québec en mettant de l'avant des politiques s'inspirant de celles des pays sociaux-démocrates en Europe. Le ministère délégué à l'Emploi et à la Concertation, les trois grands sommets économiques<sup>1</sup> et la Table nationale de l'emploi sont quelques exemples de l'importance alors accordée à la concertation. Par contre, selon Fournier (1986), la structure et le fonctionnement des sommets ont considérablement nui à l'institutionnalisation du tripartisme au Québec alors que le gouvernement refusait de céder aux

---

1. De 1977 à 1983, le gouvernement a invité le patronat et les centrales syndicales à trois grands sommets économiques qui ont pavé la voie à plusieurs initiatives dans les domaines des relations du travail et de l'emploi. Par exemple, le sommet de Pointe-au-Pic (1977) a conduit à l'adoption de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* (L.R.Q., c. S-2.1) alors que celui de Montebello (1979) a débouché sur un consensus sur le besoin d'encourager le développement de la PME et l'investissement dans la formation professionnelle. Mais ce sont surtout les sommets régionaux et sectoriels qui ont donné lieu à des mesures concrètes. Ainsi, ces sommets sont responsables de l'implantation du programme Corvée-Habitation devant stimuler l'emploi dans l'industrie de la construction et de la création du centre de recherche en robotique au Cégep Lévis-Lauzon.

parties le contrôle sur la sélection des participants, sur l'agenda et les thèmes abordés lors de ces sommets.

Cependant, l'expérience de la Table nationale de l'emploi, abolie avec le retour au pouvoir du gouvernement libéral en 1985, aura permis le développement de nouvelles formes de concertation en dehors des instances gouvernementales. Ainsi, à la fin des années 80, se mettait en place le Forum pour l'emploi réunissant les syndicats, le mouvement coopératif, des groupes de femmes et plusieurs associations patronales (Poulin Simon et Tremblay 1994 ; Gagnon 1991). Ces acquis ont ouvert la voie à des formes de concertation qui, à l'exemple de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, laisseront une plus grande place aux parties à l'intérieur de structures mises sur pied par les gouvernements.

### ***La crise et les nouveaux facteurs facilitant une plus grande coopération patronale-syndicale***

Par ailleurs, au fil des ans, divers facteurs conjoncturels liés à la crise économique ont poussé au développement de mécanismes de concertation.

Ainsi, déjà en 1986, Fournier notait que la conjoncture économique, les changements technologiques, la concurrence accrue, un chômage plus permanent et structurel et l'incapacité pour l'État de régler seul les problèmes économiques pousseraient à la mise en place de nouvelles structures de coopération patronale-syndicale (Fournier 1986 : 34). Récemment, dans une recherche faite pour le gouvernement du Québec, Maschino (1992) avançait que les avantages de la concertation et d'un système de participation directe ont acquis une nouvelle importance avec les changements dans l'organisation du travail qui permettent de mettre en pratique ces orientations. Selon ces auteurs, il paraît de plus en plus essentiel de développer de nouveaux compromis entre la productivité et la flexibilité, le maintien de l'emploi et l'amélioration des conditions de travail axée sur la requalification, d'où le développement de diverses formes de concertation.

Ainsi, le dossier de la formation professionnelle qui prend son essor au début des années 90 au Québec se voit-il traité comme un sujet particulièrement propice à la concertation comme en témoignent la Société de développement de la main-d'œuvre et la loi sur la formation professionnelle mises en place pour l'encadrer.

### ***La formation professionnelle : de nouvelles structures de concertation***

En 1991, l'Énoncé de politique du gouvernement du Québec sur le développement de la main-d'œuvre *Partenaires pour un Québec compétent*

*et compétitif*, met de l'avant une série de mesures favorisant la création d'un partenariat autour de la formation professionnelle. Constatant que l'avenir économique du Québec repose sur les compétences de la main-d'œuvre, l'Énoncé de politique insiste sur le fait que la formation et le développement de la main-d'œuvre doivent faire l'objet d'efforts de concertation de la part des employeurs et des syndicats (Québec 1991). C'est dans cette optique que le gouvernement crée ensuite la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM) dont le mandat est, entre autres, de favoriser la concertation entre les partenaires sociaux dans le soutien et l'implantation de comités autant dans les entreprises qu'au niveau sectoriel. Par ailleurs, l'adoption de la *Loi favorisant le développement de la formation professionnelle* (L.Q. 1995, c. 43) vient aussi encourager la mise en place de comités paritaires locaux de formation professionnelle, du fait qu'ils deviennent un des organismes devant être consultés au niveau de l'élaboration du plan de formation de l'entreprise pour déterminer les dépenses de formation admissibles au sens de la loi (art. 6(3)). La récente *Politique d'intervention sectorielle* (Québec 1996) de la SQDM vient, elle, favoriser la mise en place de comités sectoriels de main-d'œuvre.

Que savons-nous à partir des études existantes, des comités paritaires de formation professionnelle aux niveaux sectoriel et local? Diverses expériences de concertation touchant à la formation professionnelle existaient au niveau sectoriel avant même la création de la SQDM. Pensons aux comités d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO), aux anciennes commissions de formation professionnelle (Québec 1991) ou encore aux comités paritaires liés aux décrets de conventions collectives dont certains s'intéressent à la formation professionnelle (Bernier 1993). La longue liste des comités sectoriels existant au Québec<sup>2</sup> suffit aussi à montrer qu'il y a une forte expertise de concertation accumulée dans ce domaine. Pourtant aucune étude, à notre connaissance, n'a porté sur une analyse de l'ensemble de ces comités sous l'angle de la formation professionnelle, ce qui ne constitue souvent, il faut bien le dire, qu'un de leurs mandats.

Au niveau local, on se rappellera que déjà en 1981, la Commission Jean sur l'éducation des adultes avait proposé l'établissement de comités

---

2. Frenette (1994) parle de onze comités sectoriels d'adaptation de la main-d'œuvre en activité alors que cinq sont en préparation et que huit interventions spécialisées sont en cours. Un article du CCMTF (Centre canadien du marché du travail et de la productivité 1992) décrit quelques uns de ces comités. Voir aussi Bernier (1993) pour la description de comités sectoriels au Québec au début des années 1990. Notons enfin que suite à la *Politique d'intervention sectorielle* de la SQDM (Québec 1996) une vingtaine de comités sectoriels de main-d'œuvre étaient en activité à l'été 1996.

paritaires au sein des entreprises (Québec 1982). On sait par ailleurs, d'après une étude de Long (1989) que les comités paritaires locaux étaient l'innovation en entreprise la plus répandue au Canada en 1985-86. On sait aussi, selon une étude du gouvernement québécois (Morissette 1993) que 8,5 % des conventions collectives négociées au Québec faisaient état d'un comité mixte de formation en 1992. Or, à notre connaissance, aucune étude spécifique n'a encore été entreprise au Québec sur les comités locaux de formation professionnelle.

Au total, il semble que, dans les années récentes, de nouveaux facteurs liés à la crise viennent faire contrepoids à ceux identifiés plus tôt par un certain nombre d'études pour expliquer les difficultés d'implantation de mécanismes de concertation au Québec. Certains de ces facteurs auront poussé les gouvernements à mettre en place des organismes visant à promouvoir la concertation dans le domaine de la formation de la main-d'œuvre. Si la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre et sa récente *Politique d'intervention sectorielle* ont pu favoriser la mise en place de comités sectoriels de main-d'œuvre, il est encore trop tôt pour en évaluer les effets. Cependant, il est possible d'étudier les comités déjà en place avant cette politique pour se demander dans quelle mesure leur existence va de pair avec une plus grande coopération patronale-syndicale dans le domaine de la formation de la main-d'œuvre. C'est autour de cette question que nous développerons notre problématique de recherche au point suivant.

### ***PROBLÉMATIQUE, HYPOTHÈSES ET MÉTHODES DE RECHERCHE***

Notre question de recherche est donc de savoir si les comités paritaires de formation professionnelle participent d'une évolution des relations du travail davantage axées sur la coopération. Si ceci peut être vrai au niveau sectoriel où les comités peuvent être tenus à l'écart des questions de relations du travail, ceci est peut-être moins vrai au niveau local où des problèmes de relations du travail se vivent quotidiennement. Pour cette raison, nous avançons au départ l'hypothèse d'une différence marquée quant aux relations développées au sein des comités paritaires entre les comités sectoriels qui auraient effectivement pu développer des relations de coopération et les comités locaux où une telle évolution poserait encore problème.

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons choisi de comparer les données concernant les comités locaux avec celles concernant les comités sectoriels dans les mêmes secteurs industriels. Pour ce faire, à partir d'une préenquête sur l'existence de comités paritaires sectoriels et locaux dans les syndicats affiliés à la Fédération des travailleurs et travailleuses du



Québec (FTQ) à l'été 1993, nous avons choisi quatre secteurs qui s'étaient dotés ou étaient en voie de se doter de comités sectoriels de formation professionnelle.

Le choix des secteurs a été fait en fonction de notre intérêt pour les questions d'innovations en organisation du travail. Ont ainsi été écartés les comités sectoriels axés sur des problèmes de fermeture d'usines et de sauvegarde de l'emploi qui auraient pu s'occuper aussi, à l'exemple des comités d'adaptation de la main-d'œuvre, de questions de qualification et de formation de la main-d'œuvre mais dans une optique relativement différente, celle du recyclage de travailleurs mis à pied<sup>3</sup>. Nous avons aussi décidé de faire porter l'enquête autant sur des comités sectoriels ayant un bon fonctionnement que sur des comités ayant des problèmes d'implantation ou de survie.

Nous avons ainsi choisi le secteur de l'aérospatiale qui avait un des comités paritaires sectoriels les plus anciens et les plus connus, le Centre d'adaptation de la main-d'œuvre de l'industrie aérospatiale du Québec (CAMAQ). Mis en place en 1978, ce comité avait donné des résultats intéressants en termes de planification quinquennale des besoins en main-d'œuvre spécialisée et de mise sur pied de programmes institutionnels de formation ; il devint permanent en 1983. Un autre comité sectoriel ayant à peu près les mêmes caractéristiques que le précédent mais dont l'existence était plus récente fut ensuite sélectionné, celui du secteur de la chimie et de la pétrochimie qui venait de se doter d'une association sectorielle et avait mis en place une formation de niveau collégial dans un cégep de l'est de Montréal. Le troisième choix a été celui du secteur de l'électricité et de l'électronique où on tentait alors de mettre en place avec difficulté un comité sectoriel. Le dernier secteur sélectionné a été celui de l'imprimerie qui avait un comité relativement ancien mais qui fonctionnait au ralenti au moment de notre enquête.

À l'intérieur de ces quatre secteurs, nous avons retenu les comités locaux de formation existant dans les syndicats affiliés à la FTQ et qui avaient été identifiés lors de notre préenquête, soit un total de douze comités locaux. Dans le secteur de la chimie/pétrochimie, deux comités paritaires prennent place dans des raffineries de pétrole (Chimie 1 et 2), un autre comité dans une entreprise qui fabrique de l'équipement de soudage à partir d'un processus de production chimique (Chimie 3) et un dernier comité dans une entreprise produisant des matériaux plastiques

---

3. Dans une étude américaine sur les comités paritaires de formation professionnelle aux États-Unis (Ferman et al. 1991), les auteurs amènent cette différence fondamentale entre les comités de formation mis sur pied dans une période de crise pour sauvegarder des emplois et ceux mis en place pour requalifier des emplois à l'intérieur d'un processus d'innovations technologiques et organisationnelles.

(Chimie 4). Les deux comités paritaires du secteur de l'aérospatiale se retrouvent respectivement dans une entreprise usinant du matériel de transport aéronautique (Aéro 1) et dans une autre fabriquant du matériel de communication (Aéro 2). Quant aux comités du secteur de l'électricité et de l'électronique, on en retrouve deux dans des entreprises qui manufacturent des pièces et des produits électroménagers (Élect 1 et 2). Dans le secteur de l'imprimerie, deux comités paritaires ont été étudiés dans deux grands quotidiens québécois (Imprim 1 et 3) et un dernier dans une imprimerie commerciale (Imprim 2). De plus, un comité local d'une entreprise de services publics a été retenu en vertu de l'exemplarité du cas, bien qu'il n'y ait pas de comité sectoriel par rapport auquel situer le comité local, cette entreprise représentant un monopole au Québec (Publi 1).

Pour délimiter notre objet d'étude, nous nous sommes ensuite penchés sur un certain nombre d'études américaines portant sur l'implantation et le fonctionnement de comités paritaires touchant différents sujets dans les entreprises. Dans le style prescriptif des études en relations industrielles, celles-ci (Warner 1974; Driscoll 1980; Schuster 1984 et 1990; Cooke 1990; Cohen-Rosenthal et Burton 1993) tentent de suggérer un certain nombre de points à prendre en considération aux différentes phases d'implantation des comités paritaires. La plupart de ces études se concentre sur le comité paritaire en tant que tel (mode de représentation au sein du comité, choix de membres, relations et communication au sein du comité, etc.). Parce qu'elles veulent tracer la ligne à suivre pour assurer le succès d'un comité paritaire, elles insistent en ce sens sur la nécessité de séparer les questions traitées au sein du comité paritaire des questions de relations du travail et de négociation.

Selon nous, on peut aussi faire l'hypothèse, suggérée par Schuster (1990), que les relations au sein des comités refléteront les relations vécues sur les lieux mêmes de production et qu'il est difficile, sinon impossible, de les séparer. Ce faisant, nous avons été amenés à examiner le type d'action syndicale et de relations du travail qui se vivent dans les entreprises où existent de tels comités pour tenter de voir dans quelle mesure la présence d'un comité paritaire peut être associée à des relations du travail évoluant vers une plus grande coopération. Toujours au niveau local, nous avançons une autre hypothèse, à savoir qu'une partie importante de l'explication des difficultés d'établissement de mécanismes de concertation aussi bien d'ailleurs que d'activités de formation professionnelle dans les entreprises concernerait une réalité souvent oubliée dans les études et touchant les règles du travail instituées sur les lieux mêmes du travail. Cette dernière hypothèse nous a été suggérée par Strauss (1992) qui a montré, à la suite d'autres auteurs (Edwards 1979; Piore et Sabel 1989), comment la négociation collective en Amérique du Nord a consisté à

codifier les pratiques de gestion du personnel (assignation à un poste de travail, entraînement, promotions, etc.) alors que celles-ci sont largement laissées à la discrétion de l'employeur en Europe. Dans son analyse, il montre les différences fondamentales entre les processus de négociation basés sur des règles d'uniformité et les processus de participation fondés sur l'expérimentation et la diversité et explique ainsi pourquoi la participation représente un mécanisme opposé aux habitudes de la négociation collective en Amérique du Nord.

C'est pourquoi, dans notre analyse, nous avons été amenés à examiner les objectifs des comités sectoriels et locaux, en nous demandant si ces objectifs n'interféraient pas avec les objets de la convention collective et plus spécialement avec les règles du travail concernant l'évaluation et la classification des emplois, les déplacements (promotions, mises à pied) et plus particulièrement la règle de l'ancienneté qui régit traditionnellement l'ensemble de ces points.

Parce qu'il s'agissait au total d'études exploratoires mettant en relation un grand nombre de variables à divers niveaux de la réalité sociale, nous avons opté pour une démarche d'analyse qualitative reposant sur des outils d'enquête diversifiés et non standardisés. C'est ainsi que pour chacun des comités sectoriel et local choisi, nous avons procédé à une analyse de la documentation concernant le comité, à des entrevues ouvertes avec certains responsables de comités, tant du côté syndical que patronal, ainsi qu'à l'observation de séances de certains comités (ou dans un cas, à l'analyse des comptes rendus des séances du comité). La grille d'entrevue avec les responsables des comités paritaires tentait de couvrir la question de la raison de l'implantation d'un comité paritaire (origine, objectifs), celle du fonctionnement du comité paritaire (composition, réunions, mandat, financement), celle de l'articulation du comité avec les changements des règles du travail et des relations du travail dans l'entreprise (redéfinition des règles et du rôle des acteurs) et enfin les réalisations du comité. L'enquête s'est déroulée au cours de l'été 1993 et a porté au total sur quatre comités sectoriels et treize comités locaux.

### **ANALYSE DES RÉSULTATS D'ENQUÊTE**

L'analyse de nos résultats se déroulera en deux temps. D'abord, en examinant les raisons de l'implantation des comités, nous tenterons de voir s'il y a suffisamment de points communs entre les expériences pour pouvoir parler d'une tendance à la concertation en matière de formation professionnelle et si les éléments déclencheurs de la mise en place de tels comités offrent des possibilités de permanence. Ensuite, en examinant plus spécifiquement les changements dans les règles du travail et dans les

relations du travail, nous tenterons d'examiner plus en détails l'évolution des relations du travail impulsée par la présence de comités dans les secteurs et les entreprises étudiées pour voir si l'on peut parler de la mise en place de relations du travail davantage axées sur la coopération. Les résultats de nos analyses sont résumés dans le tableau-synthèse.

### ***Une tendance à la concertation en matière de formation professionnelle ?***

Y a-t-il actuellement suffisamment d'éléments favorisant la mise en place de comités paritaires de formation pour qu'on puisse penser qu'une tendance se dessine en ce sens ?

En général, les études montrent qu'un contexte de crise ou de grandes difficultés économiques est susceptible de favoriser l'implantation de comités paritaires dans les entreprises (Sexton, Leclerc, Audet 1985). Dans un tel contexte, il s'agira pour la partie patronale de sauver l'entreprise, et pour la partie syndicale de conserver des emplois. Il y a donc un risque commun qui pousse à la mise en place de tels comités paritaires. Dans leur bilan d'études, Sexton, Leclerc et Audet (1985) notent pourtant qu'il ne suffit pas qu'un problème existe pour que naisse un comité. Il faut aussi que ce problème soit commun aux parties, qu'il soit jugé sérieux par les deux parties, qu'il soit permanent (un problème temporaire sera réglé rapidement), qu'il déborde le cadre de la convention collective et qu'il exige la participation des deux parties. Les auteurs considèrent encore que l'implantation de comités paritaires aura d'autant plus de chances de voir le jour que les parties sentiront la nécessité de faire front commun pour demander l'aide de l'État.

Or, la formation professionnelle répond à la majorité de ces conditions. Il s'agit en effet d'un des moyens privilégiés mis de l'avant pour faire face à la crise et aux restructurations économiques, comme l'a très bien montré le rapport de Grandpré sur l'adaptation au libre-échange (Canada 1989). Il s'agit de plus d'un sujet qui ne fait pas partie traditionnellement de la négociation collective de travail en Amérique du Nord, un sujet qui demande encore une action permanente et une implication des deux parties. Enfin, la mise en place d'un certain nombre de programmes de formation professionnelle (on pense ici surtout aux programmes couvrant des secteurs entiers) exige un investissement qui peut difficilement se passer de l'aide de l'État.

Dans les cas que nous avons étudiés, deux facteurs principaux expliquent, selon nos répondants, la mise en place de comités paritaires. Il s'agit du contexte de crise et de l'aide gouvernementale, facteurs que nous examinons ici d'un peu plus près en nous demandant s'ils sont susceptibles



TABLEAU-SYNTHESE (suite)

Éléments déclencheurs		Objectifs des comités			Résultats vis-à-vis des règles de la convention collective				Relations du travail			
Aide financière	Liés à la crise	Formation institutionnelle (mise sur pied de programmes ou d'écoles)	Formation en entreprise (organisée et/ou sur le tas)	Amélioration des règles de promotion	Respect de la règle d'ancienneté d'emploi	Méilleure sécurité d'emploi	Informations/participation aux réorganisations du travail	Participation à l'évaluation des emplois	Participation au contenu de la formation	Mixtes de comités/coopératives	Plutôt conflictuelles	Plutôt coopératives
Comités												
<b>Sectoriel : Électrique/électronique</b>	✓	Qualification main-d'œuvre	✓									
Locaux : Élec 1		Concurrence et restructuration du travail	✓				✓		✓			✓
Élec 2		Concurrence	✓		✓							✓
Élec 3		Contexte économique et mises à pied	✓		(Non)	(Mises à pied)		✓			✓	
<b>Sectoriel : Imprimerie</b>		Qualification main-d'œuvre	✓									
Locaux : Imprim 1		Changements technologiques	✓		✓		✓	✓	✓	✓		
Imprim 2		Contexte économique et mises à pied	✓			(Mises à pied)						✓
Imprim 3		Changements technologiques	✓		(Compromis syndicaux)		✓			✓		

d'amener une certaine permanence des comités paritaires de formation professionnelle.

### *Crise et concertation*

Parmi les cas que nous avons étudiés, le contexte de crise, de mondialisation de l'économie et de concurrence accrue a constitué le principal élément déclencheur de la mise en place de comités paritaires de formation<sup>4</sup> comme on peut le constater à la lecture du tableau-synthèse.

Au total, du côté patronal, nos répondants recherchent une main-d'œuvre plus qualifiée face à l'automatisation ou encore à l'adoption de normes de qualité (comme la norme internationale ISO). Pour leur part, les syndicats, devant les fermetures d'usines et les coupures de postes, deviennent plus sensibles aux nouvelles exigences de la production ainsi qu'aux avantages d'une formation plus poussée dans la mesure où ceci peut représenter une plus grande sécurité d'emploi. Le contexte économique constitue ainsi pour les parties patronale et syndicale de notre enquête un risque commun qui les incite à mettre sur pied de tels comités paritaires. Au niveau sectoriel, comme à celui de l'entreprise, les objectifs de qualification de la main-d'œuvre du côté des employeurs font pendant à la recherche d'une meilleure sécurité d'emploi pour les syndicats.

Or, on peut se questionner avec certains auteurs sur la possibilité que ces structures de concertation puissent demeurer une fois que les difficultés économiques seront résorbées. C'est ce que se demande Jacoby (1983) qui, sur la base d'une étude historique concernant l'implantation de comités paritaires aux États-Unis, remarque que ceux-ci disparaissent le plus souvent avec la fin du contexte de crise qui les a fait naître. Dans la même veine, Kumar (1987, 1993) se penche sur des expériences de participation patronale-syndicale au Canada et se demande si les initiatives qui se sont mises en place en réponse à un contexte économique difficile peuvent représenter un changement profond et durable dans les attitudes des parties. En l'état actuel des connaissances, il n'y a donc pas de garantie quant à la permanence de tels comités nés en temps de crise.

### *L'aide financière gouvernementale : un stimulus à la concertation au niveau sectoriel*

Nous nous sommes demandés, au vu des expériences en place, si le nombre de comités paritaires serait aussi élevé sans l'action des gouvernements

---

4. Le comité sectoriel de l'imprimerie est plus ancien et est donc sans lien avec la crise. Pourtant, ce sont les mêmes objectifs d'accès à un bassin de main-d'œuvre qualifiée pour les entreprises et de sécurité d'emploi pour les syndicats qui ont amené sa création.

qui ont clairement incité les parties à se regrouper, du moins au niveau sectoriel, pour obtenir une aide financière.

Ainsi, dans certains cas, l'aide du gouvernement assorti d'une incitation, voire d'une obligation à un regroupement sur une base paritaire, a été un facteur décisif. Par exemple, les représentants tant patronal que syndical de l'Association paritaire du secteur de la chimie et de la pétrochimie estiment que l'obligation faite par les gouvernements de se regrouper pour accéder à l'aide financière a été un stimulus important au paritarisme.

Néanmoins, les règles du jeu imposées par les gouvernements ont parfois causé, en partie du moins, l'échec de certains comités. Par exemple, au début des années 90, un ministère a exigé du Syndicat des travailleurs de l'électricité et des communications (STCC-FTQ) de se joindre à l'Association patronale sectorielle pour accéder au financement d'une étude de faisabilité sur la mise sur pied d'un comité paritaire de formation. L'association patronale s'est finalement retirée du projet après l'étude de faisabilité et a ainsi mis en péril la survie du comité paritaire. Selon le représentant syndical, n'eut été l'exigence du ministère, plusieurs entreprises se seraient jointes au comité sur une base purement individuelle, ce qui aurait pu forcer l'association patronale à rester dans les rangs. Six ans plus tard, ce comité en était au même point.

Par ailleurs, l'aide financière gouvernementale est souvent tellement importante que son retrait peut mettre en péril certaines expériences. C'est le cas du Centre d'adaptation de la main-d'œuvre aérospatiale du Québec auquel, après dix ans de fonctionnement, le gouvernement québécois a voulu retirer sa contribution financière pour obliger l'industrie à une plus grosse contribution, ce qui a très sérieusement menacé la survie du Centre en 1993.

L'importance de l'aide financière gouvernementale a bien été comprise par la SQDM qui assortissait sa *Politique d'intervention sectorielle* d'une contribution relativement importante pour le fonctionnement des comités sectoriels. Ainsi, à l'été 1996, une vingtaine de comités sectoriels de main-d'œuvre étaient mis sur pied dans le cadre de la nouvelle politique de la SQDM.

Au total, le contexte de crise a agi comme stimulant principal à la mise en place d'expériences paritaires, auquel s'ajoute l'incitation financière des gouvernements en ce qui concerne les comités sectoriels. À savoir si ces stimulants sont porteurs d'une tendance générale et durable à la concertation sur la question de la formation professionnelle, rien n'est encore certain, surtout au niveau local.



### *Vers des relations du travail axées davantage sur la coopération ?*

Bien qu'on ne puisse encore parler d'une tendance générale, du moins au niveau local, à la mise en place de comités paritaires dans le domaine de la formation professionnelle, on peut quand même se demander dans quelle mesure ces comités, lorsqu'ils existent, vont de pair avec des relations du travail axées vers une plus grande coopération.

Au vu de nos données d'enquête, il semble d'abord que les objectifs des comités sectoriels et locaux diffèrent tellement qu'on ne peut les traiter ensemble. Comme nous allons le voir plus en détails, au niveau sectoriel les objectifs sont larges (mise en place de programmes nationaux de formation, création d'écoles, etc.) ; ils concernent autant, sinon plus, la formation de la relève que la formation des travailleurs et travailleuses en emploi et peuvent donc, en général, éviter les rapports conflictuels liés aux relations du travail. Par contre, dans les entreprises retenues pour notre enquête, les expériences de concertation sur la formation professionnelle touchent plus souvent à des objets de négociation (polyvalence, classification, promotion, salaires) et peuvent donc être sources de conflit.

#### *Au niveau sectoriel, des objectifs larges*

Dans l'analyse de nos données d'enquête, nous avons pu établir une ligne de démarcation très nette entre les comités sectoriels et les comités d'entreprise. Dans les comités sectoriels étudiés, on a choisi le plus souvent de ne pas s'occuper de questions pouvant être objets de négociation ou reliées aux relations du travail. Ainsi, à l'Association des représentants en formation de l'industrie de la chimie et de la pétrochimie, la question de la représentation des travailleurs non syndiqués a posé, au tout début de la mise en place de l'Association, un problème crucial qui aurait pu mettre en péril sa survie. Par la suite, on s'est fixé comme règle de ne pas discuter de points touchant les relations du travail. De la même façon, le bon fonctionnement du Centre d'adaptation de la main-d'œuvre aérospatiale du Québec a reposé, depuis ses débuts, selon le directeur du Centre, sur le fait d'éviter les problèmes de formation interne des entreprises lors de discussions au conseil d'administration.

De plus, les objectifs que se sont donnés les comités paritaires sectoriels de formation professionnelle étudiés concernent essentiellement la mise en place de programmes institutionnels de formation dans les universités, cégeps et écoles. Ainsi en a-t-il été dans l'industrie de la chimie et de la pétrochimie où l'objectif premier de l'Association a été l'implantation d'un programme institutionnel de formation en lien avec un cégep. De même dans le secteur de l'aérospatiale, où le CAMAQ a mis en place un certain nombre de programmes institutionnels aux niveaux universitaire,

collégial et secondaire. La même idée de centre de formation était prioritaire dans l'imprimerie, mais à ce moment là, ces centres n'étaient pas reliés aux institutions d'enseignement.

Les syndicats locaux ont vite fait de critiquer ouvertement ces objectifs de formation institutionnelle que se sont donnés les comités sectoriels de formation professionnelle. Même dans le cas d'expériences comme celle de l'Institut de la chimie et de la pétrochimie qui ont été pensées en termes de formation continue de la main-d'œuvre, l'accès des travailleurs en emploi y est limité : ces programmes exigent beaucoup de temps d'étude que toutes les entreprises ne sont pas prêtes à accorder à leurs employés, selon un groupe de travailleurs rencontrés. Encore, dans le cas de l'aérospatiale, après dix ans d'existence du Centre, les employeurs avaient obtenu du CAMAQ la mise en place de programmes institutionnels ; or les syndicats qui voulaient travailler à l'implantation d'activités de formation en entreprise restaient encore sur leur faim, aux dires d'un représentant syndical.

Au total, nous pouvons conclure de nos données d'enquête que, s'intéressant plus à la formation de la relève en institution scolaire qu'à la formation de la main-d'œuvre en emploi, les comités sectoriels peuvent séparer la question de la formation professionnelle des questions de relations du travail et faire état de relations plutôt harmonieuses. Se vivent ici des rapports de coopération qui ont peu à voir avec les relations du travail traditionnelles en entreprise. Par contre, la limitation des objectifs des comités sectoriels à la seule formation institutionnelle pourrait marquer en même temps le terme de ces expériences : une fois les programmes institutionnels mis en place, les comités n'ont plus de raison sérieuse d'existence !

*Au niveau local, des objectifs davantage axés sur la convention collective*

Au niveau local, il semble beaucoup plus difficile de séparer les questions de formation professionnelle des autres points touchant la négociation et l'administration de la convention collective. De notre enquête, il ressort deux constantes à ce niveau :

- 1) la mise en place d'un comité paritaire de formation professionnelle sert le plus souvent à consolider les règles du travail en place (classifications d'emploi, polyvalence des métiers, promotions, sous-traitance, etc.) ;
- 2) les relations du travail vécues autour de la question de la formation professionnelle sont très différenciées d'une entreprise à l'autre et laissent autant de place au conflit qu'à la coopération.

*- Une consolidation des règles du travail en place*

Notre première constatation est que les comités de formation servent le plus souvent aux syndicats pour consolider les règles du travail en place. Brièvement, les règles du travail dans les emplois d'exécution s'articulent généralement autour du principe de l'ancienneté dans les entreprises syndiquées. L'organisation du travail fonctionne selon le mode taylorien d'une division poussée des tâches ; celles-ci exigent peu de formation (une formation sur le tas suffit le plus souvent) de sorte que la majorité des déplacements pourraient théoriquement s'effectuer en respectant le principe de l'ancienneté. C'est là la logique des promotions par ancienneté défendue par les syndicats à laquelle vient s'opposer la logique patronale des « qualifications requises ».

Or, si les syndicats ont pu craindre que l'établissement de plans de formation en entreprise puisse renforcer la logique patronale, certaines fois, ils ont pu s'en servir dans les restructurations pour consolider le principe d'ancienneté pour les promotions. C'est le cas, parmi nos enquêtes, d'une entreprise de services publics (Publi 1) où le nombre d'employés de bureau était devenu trop élevé alors qu'il y avait une pénurie de main-d'œuvre dans les postes plus qualifiés, de niveau technique. Selon la règle de promotion par ancienneté, ces postes auraient dû être offerts aux employés de bureau en surnombre. Mais, l'entreprise jugeait ces derniers sous-qualifiés pour de tels postes et préférait les donner en sous-traitance. Suite à une grève illégale de trois jours, sur ces points entre autres, le comité de formation a été réactivé, ce qui a débouché sur un programme institutionnel de formation offert aux employés de bureau, hommes et femmes, réglant de ce fait le litige. Ailleurs, là où n'existe pas de clause de convention accordant la promotion selon l'ancienneté, la mise en place d'un comité de formation aura parfois permis aux syndicats d'obtenir un certain droit de regard sur ces questions, comme nous allons le voir plus loin. Dans d'autres cas (Elec 2, Imprim 1, Aéro 1), le principe de l'ancienneté s'appliquera pour choisir les personnes à être formées.

Si on peut facilement comprendre l'attachement des syndicats aux règles du travail en place et principalement à la règle d'ancienneté, il peut sembler énigmatique, à qui connaît les grands principes défendus par les centrales syndicales sur la formation professionnelle, de constater l'attachement des syndicats locaux au mode traditionnel de la formation sur le tas ; en effet, les syndicats rencontrés réclament une formation portant sur le travail à accomplir, de courte durée, ponctuelle et autant que possible au poste de travail<sup>5</sup>.

5. La plupart des représentants syndicaux rencontrés attachent une importance capitale au fait que la formation ait des retombées immédiates et concrètes si on veut y intéresser les travailleurs et travailleuses. Par exemple, le représentant syndical du comité de formation

Quelques syndicats de notre enquête (Elec 2, Imprim 1, Chimie 3, Chimie 4, Publi 1) vont même jusqu'à critiquer les entreprises qui donnent des formations trop larges ou encore des formations qui ne sont pas directement utiles au travail. Cette apparente contradiction entre les politiques des centrales syndicales et les positions des syndicats locaux pourrait peut-être s'expliquer par le fait que les réorganisations du travail au Québec n'auraient pas enrichi le travail au point où une formation large, de type scolaire, soit vue comme nécessaire par les représentants des syndicats locaux !

La participation des syndicats locaux à des comités paritaires de formation, malgré leur attachement aux règles traditionnelles du travail, ne les empêche pas pour autant d'obtenir de nouveaux droits syndicaux. Ainsi, en participant à des comités paritaires de formation professionnelle, certains des syndicats de notre enquête (Elec 3, Chimie 3, Aero 1, Publi 1, Imprim 1) ont pu obtenir d'être informés sur des sujets ne faisant pas partie du domaine des négociations (changements technologiques et réorganisations du travail) quand ils n'ont pas obtenu un contrôle syndical sur certains points (évaluation des compétences, plan de progression) ou même un élargissement, dans certains cas, du domaine des négociations (contenu des tâches, embauches, plancher d'emploi, etc.). Certains de ces points sont détaillés pour chacune des entreprises de notre enquête dans la section du tableau-synthèse concernant les « résultats vis-à-vis des règles de la convention collective ».

Cette amélioration des règles de la convention collective a été le cas, plus particulièrement, d'une entreprise du secteur de l'aérospatiale de la région de Montréal (Aéro 1). Le syndicat participe à un comité paritaire ce qui lui permet d'être mieux informé des divers changements à venir. Mais le comité directeur de formation de l'usine n'est pas paritaire, ce qui n'inquiète aucunement les membres syndicaux du comité. En fait, le syndicat a établi une structure très étendue de représentants de formation sur la base des départements, ce qui amène une participation réelle des travailleurs dans les décisions concernant la formation, selon les représentants syndicaux. Ainsi, les comités de formation des départements dressent eux-mêmes la grille des compétences des travailleurs, établissent les besoins de formation par département, décident d'un calendrier de formation, coordonnent les activités de formation et précisent l'évaluation et le suivi de chaque cours. Ils choisissent aussi eux-mêmes les entraîneurs,

---

des typographes d'un grand quotidien montréalais parle de l'importance d'une formation qu'on puisse mettre en œuvre immédiatement : « Les connaissances utilisées dans le cours doivent absolument être utilisées. Les gens ont donné du temps et de l'énergie pour être formés et s'ils peuvent mettre à contribution leurs nouvelles habiletés, ils n'en seront que plus motivés ».

habituellement parmi les travailleurs les plus compétents. Quelques autres cas étudiés fournissent des exemples de nouveaux droits ainsi acquis par les syndicats grâce à leur présence au sein de comités de formation professionnelle, ce qu'on peut voir au tableau-synthèse.

Au total, l'introduction de la question de la formation professionnelle comme nouvel élément de discussion/négociation entre les parties ne semble pas vouloir se faire, au niveau des comités locaux d'entreprises, dans le sens d'un renversement ou même d'une abolition des règles traditionnelles du travail. Au contraire, certains syndicats réussissent à s'en servir pour consolider la logique traditionnelle basée sur le principe de l'ancienneté ; ceux-ci tentent d'amener les employeurs à former par ordre d'ancienneté, permettant de la sorte que la plupart des déplacements s'effectue en respectant le principe de l'ancienneté<sup>6</sup>.

#### *- Trois figures de relations du travail*

Bien que les règles du travail ne soient pas en train d'être changées du tout au tout, on peut se demander si la mise en place de comités de formation professionnelle ne participerait pas à une modification des relations du travail dans les entreprises ?

Nous nous sommes intéressés dans cette partie de notre analyse non pas tellement aux relations vécues au sein des comités eux-mêmes qu'aux relations du travail vécues dans l'entreprise et aux modes d'action syndicale entourant les projets de formation professionnelle. En d'autres termes : assiste-t-on de façon générale, dans les entreprises ayant un comité paritaire de formation professionnelle, au passage de relations du travail que certains ont qualifié de « conflictuelles », (relations du travail basées sur des moyens d'action tels les griefs et la grève) vers des relations où l'aspect de la coopération l'emporte sur l'aspect conflictuel ?

Au terme de notre étude, sur les quelques treize cas étudiés, nous ne pouvons dire qu'il se dégage de ces expériences un modèle unique en termes de relations du travail. De fait, trois figures peuvent être identifiées. L'une d'elles revient plus souvent : celle d'un attachement aux moyens traditionnels d'action syndicale présentant autant des aspects de coopération que de conflit. Nous décrirons d'abord ce cas de figure avant de décrire ceux moins fréquents caractérisés soit par plus de coopération, soit par plus de conflit.

*Des relations mixtes de conflit/coopération* peuvent définir la majorité de nos cas, soit six d'entre eux, qu'on peut identifier au tableau-synthèse. Il

---

6. Bien qu'il ne s'agisse pas de la situation générale pour l'ensemble des entreprises enquêtées, il s'agit, selon nous, d'une ligne de force autour de laquelle semble se rallier l'ensemble des actions syndicales.

s'agit de cas où la mise en place de comités paritaires de formation professionnelle s'intègre à la gestion de l'emploi en place, sans qu'il y ait eu changement du type de relations du travail existant au préalable. Les relations du travail sont alors des relations marquées tant par le conflit que par la coopération sur la base des moyens traditionnels d'action syndicale (mobilisation, griefs, grèves). Ce qui caractériserait le mieux ce type serait un attachement aux modes traditionnels d'action syndicale.

Pour ces syndicats, le paritarisme ne veut pas dire absence de conflits, bonne entente ou consensus. Un processus de concertation peut coexister avec des méthodes habituelles de règlement des conflits. Certains syndicats (Imprim 1, Aéro 1) disent d'ailleurs ne pas tenir à un « droit de veto » au sein du comité paritaire : le pouvoir syndical, selon eux, existe dans la mobilisation des membres sur les lieux de travail qui peut se traduire par des ralentissements de production, des griefs, des grèves. On retrouve ici certains des modes traditionnels d'action militante donnant une importance capitale à l'information des membres et à leur participation ; fait nouveau, chez Aéro 1, ceci se passe maintenant dans le cadre de structures syndicales de délégués à la formation qui renforcent le pouvoir syndical sur l'application des règles du travail dans l'entreprise.

*Des relations plutôt conflictuelles* malgré l'existence d'un comité paritaire peuvent caractériser quatre autres cas de notre étude qu'on peut identifier au tableau-synthèse. Dans deux de ces cas, les comités paritaires ont été mis en place de façon unilatérale par les employeurs. Dans l'un d'eux (Aéro 2), l'existence du comité de formation aurait surtout servi l'entreprise pour se qualifier pour la norme ISO. Ceci dans un contexte global de relations très conflictuelles où elle tentait, selon les représentants syndicaux, de se défaire du syndicat en place. Dans deux autres cas (Imprim 2 et Elec 3), les comités avaient été mis en place dans des périodes de restructuration qui ont dégénéré en fermetures de département et coupures de poste. Finalement, dans un seul de ces quatre cas (Publi 1), la nature conflictuelle des relations du travail n'a pas empêché la réalisation des objectifs de formation.

Dans cette entreprise de services publics (Publi 1), le comité paritaire de formation a commencé à fonctionner véritablement suite à une grève illégale concernant divers objets de mécontentement, entre autres des problèmes de sous-traitance et de promotions. Par la suite, le fonctionnement du comité a été marqué par un climat de tension continue, le syndicat allant même jusqu'à faire des griefs autour des conditions de vie des employés en formation. Ceci n'a pas empêché pour autant le comité d'atteindre l'objectif global qu'il s'était fixé, à savoir la mise en place d'un programme de formation de niveau collégial visant la promotion d'un certain nombre d'employés de bureau à des postes de niveau technique,

suivant en cela la règle de la promotion par ancienneté. Mais l'atteinte de cet objectif s'est faite dans un climat de relations du travail très conflictuelles.

*Des relations de coopération* entourant la mise en place d'un comité paritaire de formation se présentent dans trois cas seulement. De fait, nous pourrions plutôt parler de « sujétion » dans un cas (Elec 2) où le syndicat semble offrir une collaboration totale, non critique, à l'employeur. Dans les deux autres cas (Chimie 3 et Elec 1), certaines actions concrètes (ex. règlement de l'ensemble des griefs ; participation des travailleurs au sein d'équipes) ont été entreprises. Dans un de ces cas seulement, celui de Chimie 3, pouvons-nous faire un lien direct entre la mise en place du comité paritaire et l'amélioration des relations du travail.

Pour le syndicat de cette entreprise du secteur de la chimie de la région montréalaise (Chimie 3), suite à des mises à pied de plus de la moitié de la main-d'œuvre causées par des problèmes de concurrence et de qualité, il était impératif pour sauvegarder l'emploi d'établir un partenariat avec l'entreprise. Pour sa part, la direction de l'entreprise avait déjà fait deux tentatives unilatérales pour mettre sur pied un programme de formation qui avaient toutes deux été rejetées par le syndicat. Devant les piètres résultats (en termes de productivité) de la formation sur le tas, elle était prête à faire participer les travailleurs et le syndicat à un programme de formation. Le syndicat, pour « démontrer son sérieux » à la partie patronale, s'est fixé un objectif de « zéro grief ». En contrepartie, il a imposé un fonctionnement paritaire à la mise en place du programme de formation et aux changements à l'organisation du travail.

L'autre entreprise (Elec 1) que nous avons classée dans ce cas de figure aurait aussi pu être rangée dans les cas de « relations mixtes de conflit/coopération ». En effet, malgré des expérimentations de toutes sortes impliquant une plus grande participation des travailleurs, et ce depuis le début des années 80 (cercles de qualité, KANBAN, MTO) et la mise en place de nombreux programmes de formation pour appuyer ces réorganisations, une véritable participation n'est pas encore à l'ordre du jour du fait de la réticence tant du service des ressources humaines que des cadres intermédiaires, selon un représentant du syndicat. De plus, le comité paritaire de formation n'a pas encore pris son envol. Par contre, l'arrivée, un an avant notre enquête, d'un nouveau président à la direction de l'entreprise qui avait rétabli des liens de confiance avec le syndicat, aux dires mêmes d'un représentant syndical, pouvait laisser présager de l'établissement de liens de coopération plus étroits.

Mais, au total, les aspects de coopération dans les relations du travail semblent encore un acquis fragile et ne semblent pas pouvoir prendre le pas de façon rapide et définitive sur les aspects plus conflictuels. En

conclusion, nous dirions que la concertation au sujet de la nécessité d'une requalification de la main-d'œuvre ne donne pas nécessairement plus de poids aux aspects de coopération dans les relations du travail. Si les syndicats québécois semblent maintenant acceptés comme « partenaires » pour discuter à des niveaux plus larges que l'entreprise de questions concernant la main-d'œuvre, la bonne entente et la coopération qui marquent la nature des discussions au niveau sectoriel et national ne se reproduit pas toujours au niveau local, même là où sont implantés des comités paritaires de formation professionnelle.

### CONCLUSION

La question posée au début de cet article était de savoir dans quelle mesure la mise en place de comités paritaires de formation professionnelle pouvait participer d'une évolution des relations du travail davantage axées sur la coopération. Un bilan d'études sur la question de la concertation a montré que de nombreux facteurs ont fait en sorte que le Québec, comme l'ensemble du continent nord-américain, a généralement été classé loin derrière la plupart des pays européens dans l'établissement de mécanismes de concertation.

Plus récemment pourtant, divers éléments liés à la crise et à l'arrivée au pouvoir du Parti québécois ont poussé au développement de mécanismes de concertation. Parmi ceux-ci, la création de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre et sa *Politique d'intervention sectorielle* ont accéléré la mise en place de comités paritaires de main-d'œuvre préoccupés entre autres, de formation professionnelle. S'il est trop tôt pour évaluer ces comités, notre étude s'est attardée à examiner quelque dix-sept comités en place avant cette politique et ceci, tant au niveau local que sectoriel, pour voir dans quelle mesure ils pouvaient participer d'une évolution des relations du travail axées davantage sur la coopération.

Parmi les cas étudiés, il ressort que le contexte de crise et de concurrence accrue a constitué le principal élément déclencheur de la mise en place de comités paritaires de formation. Du côté des employeurs, les objectifs de qualification de la main-d'œuvre, visant à faire face aux nouvelles exigences des systèmes productifs telles la mise en place de normes ISO, font pendant à la recherche d'une meilleure sécurité d'emploi du côté des syndicats.

Cependant, une des hypothèses que nous faisons au début de cette recherche, à savoir qu'il fallait différencier les comités sectoriels des comités locaux sur l'aspect de l'évolution des relations du travail, s'est avérée juste. En effet, au niveau sectoriel, les objectifs sont larges (mise en place de programmes institutionnels de formation, par exemple) et visent



autant sinon plus la formation de la relève que celle des travailleurs et travailleuses en emploi ; ils peuvent donc en général éviter les rapports conflictuels liés aux relations du travail. Au contraire, au niveau local, les expériences de concertation touchent plus souvent aux objets de négociation (classification, promotions, règle d'ancienneté) et peuvent donc être sources de conflits.

Aussi, l'idée adoptée au début de notre étude d'examiner les expériences de concertation par rapport aux règles du travail instituées dans les entreprises s'est avérée intéressante. Ceci nous a permis de montrer que dans un certain nombre d'entreprises, l'existence de comités paritaires de formation professionnelle a permis aux syndicats d'accéder à de nouveaux droits concernant l'information et quelque fois à la participation aux décisions sur des sujets tels l'évaluation des emplois, les classifications, l'organisation du travail ou encore, les contenus de la formation. Surtout, ceci nous a permis de voir que les syndicats face à leur crainte concernant les droits reliés à l'ancienneté ont su imposer dans bien des cas que le droit à la formation soit accordé selon l'ancienneté, sauvegardant ainsi un des principes traditionnels de l'action syndicale. Au total, sur ce point, l'attachement des syndicats de notre enquête aux règles traditionnelles du travail suggère que loin d'aboutir à un nouveau contrat social, les négociations actuelles sembleraient plutôt vouloir déboucher sur un compromis où l'acceptation d'un certain nombre de règles nouvelles (polyvalence, formation professionnelle, par exemple) se ferait dans le cadre de la logique traditionnelle des règles du travail en place basée sur l'ancienneté.

Aussi n'est-il pas étonnant de constater que l'existence de comités paritaires de formation professionnelle ne va pas nécessairement de pair avec une évolution des relations du travail davantage axées sur la coopération. Nous avons pu faire ressortir de nos données d'enquête trois cas où domine la figure traditionnelle de relations du travail mixtes axées autant sur la coopération que sur le conflit. Dans un seul cas sur treize comités locaux étudiés, avons nous pu faire un lien direct entre l'existence d'un comité paritaire de formation professionnelle et le développement de relations du travail davantage axées sur la coopération.

Mais comment conclure à partir de l'étude de quelque dix-sept cas où la tradition semble vouloir l'emporter sur l'innovation dans une période de changement social comme celle que l'on vit présentement ? Nous serions portés à dire que la période actuelle amène un certain nombre de réajustements qui s'inscrivent cependant dans le cadre du système traditionnel de relations industrielles en place au Québec. Plus explicitement, nous dirions qu'après un bon nombre d'années d'opposition, les syndicats québécois semblent avoir accepté de revoir l'organisation du travail et de donner, en conséquence, un poids plus grand à la formation professionnelle

dans l'ensemble des règles d'allocation des emplois. Cependant, ils restent fortement attachés au principe d'une gestion bureaucratisée de l'emploi sur la base de règles négociées dont celle de l'ancienneté, qui demeure fondamentale. Mais la situation peut encore évoluer. Et avec la *Loi sur le développement de la formation professionnelle* et la *Politique d'intervention sectorielle* de la SQDM qui a poussé à la création de comités paritaires de main-d'œuvre, il sera intéressant de poursuivre la présente analyse.

## ■ BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS, George W. 1990. « Worker Participation in Corporate Decision-Making : Canada's Future? ». *Queen's Papers in Industrial Relations*. Kingston : Queen's University Press, n° 93.
- ADAMS, Roy J. 1982. « The Federal Government and Tripartism ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 37, n° 3, 606-617.
- BERNIER, Colette. 1993. « Nouvelles expériences sectorielles de formation : une tendance à l'institutionnalisation de la formation professionnelle au Québec? ». *La formation et l'insertion professionnelle, enjeux dominants dans la société postindustrielle*. C. Laflamme, dir. Sherbrooke : Éditions du CRP, 235-262.
- BERNIER, Colette. 1994. « Formation de la main-d'œuvre : vers de nouvelles pratiques patronales-syndicales ». *La modernisation sociale des entreprises*. P.R. Bélanger, M. Grant et B. Lévesque, dir. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, Politique et Économie, 213-226.
- BOUCHER, Jacques. 1992. « Les syndicats : de la lutte pour la reconnaissance à la concertation conflictuelle ». *Le Québec en jeu*. G. Daigle et G. Rocher, dir. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, 106-136.
- BOURQUE, Reynald et Guylaine VALLÉE. 1994. « Ententes de partenariat ou ententes de longue durée? ». *INFO Ressources humaines*, février-mars, 16-20.
- BRIEFS, Ulrich. 1992. « Co-determination ». *Concise Encyclopedia of Participation and Co-determination*. G. Széll, dir. New York : Walter de Gruyter, 103-111.
- CENTRE CANADIEN DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET DE LA PRODUCTIVITÉ. 1992. « Le rôle des initiatives sectorielles dans la restructuration économique ». *Revue trimestrielle du marché du travail et de la productivité*, n°s 1-2, 26-38.
- CANADA. CONSEIL CONSULTATIF SUR L'ADAPTATION. DE GRANDPRÉ, Jean. 1989. *S'adapter pour gagner*. Rapport du Conseil consultatif sur l'adaptation. Ottawa : Le Conseil, 186 p.
- CENTRE D'ADAPTATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE AÉROSPATIALE AU QUÉBEC. 1993a. *La formation dans les entreprises de l'aérospatiale au Québec*. Montréal : CAMAQ, 68 p.
- CENTRE D'ADAPTATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE AÉROSPATIALE AU QUÉBEC. 1993b. *Une décennie de concertation réussie 1983-1993*. Montréal : CAMAQ, 26 p.
- CHARLAND, Jean-Yves. 1993. « Élaboration d'un programme de formation en pétrochimie ». *La négociation collective du travail : adaptation ou disparition*. C. Bernier et al., dir. Québec : P.U.L., 125-128.

- COHEN-ROSENTHAL, Edward et Cynthia E. BURTON. 1993. *Mutual Gains, A Guide to Union-Management Cooperation*. 2<sup>e</sup> édition. New York : ILR Press, 344 p.
- COOKE, William N. 1990. *Labor-Management Cooperation : New Partnerships or Going in Circles*. Kalamazoo : W.E. Upjohn Institute, 198 p.
- DRISCOLL, James W. 1980. « Labor-Management Panels : Three Case Studies ». *Monthly Labor Review*, vol. 103, n° 6, 41-44.
- EDWARDS, Richard. 1979. *Contested Terrain*. New-York : Basic Books, 260 p.
- FERMAN, L.A. et al. 1991. *Joint Training Programs : A Union-Management Approach Preparing Workers for the Future*. New York : ILR Press, 277 p.
- FOURNIER, Pierre. 1982. « La concertation au Canada : étude de cas et perspectives ». *L'État et les milieux économiques*. K. Banting, dir. Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada. Ottawa : Approvisionnement et Services Canada, vol. 32, 321-370.
- FOURNIER, Pierre. 1986. *La concertation au Québec : études de cas et perspectives*. Montréal : Commission consultative sur le travail et la révision du code du travail, 53 p.
- FRENETTE, Jean-Guy. 1994. « La concertation nécessaire : deux expériences québécoises ». *La représentation : miroir ou mirage de la démocratie au travail?* M. Audet et al., dir. Québec : P.U.L., 85-96.
- GAGNON, Mona Josée. 1991. « La participation institutionnelle du syndicalisme québécois : variations sur les formes du rapport à l'État ». *La participation politique*. J.T. Godbout, dir. Québec : IQRS, Question de culture, n° 17.
- JACOBY, Sanford M. 1983. « Union-Management Cooperation in the United States : Lessons from the 1920s ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 37, n° 1, 18-33.
- KOCHAN, Thomas A., Harry C. KATZ et Robert B. MCKERSIE. 1986. *The Transformation of American Industrial Relations*. New York : Basic Books, 287 p.
- KUMAR, Pradeep. 1987. *Recent Labour-Management Relations Approaches in Canada : Will They Endure?* Kingston : Industrial Relations Centre, Queen's University, 16 p.
- KUMAR, Pradeep. 1993. *Canadian Labour's Response to Work Reorganization*. QPIR 1993-6. Kingston : Queen's University Press, 32 p.
- LONG, Richard J. 1989. « Patterns of Workplace Innovation in Canada ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 44, n° 4, 805-826.
- MASCHINO, Dalil. 1992. « Les changements dans l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique ». *Le marché du travail*, vol. 13, n° 7, 6-8, 73-80 et vol. 13, n° 8, 6-10, 73.
- MORISSETTE, Réal. 1993. « Évolution de l'intérêt pour la formation dans les conventions collectives québécoises de 1980 à 1992 ». *Le marché du travail*, vol. 14, n° 7, 5-10, 63-68.
- PIORE, Michael J. et Charles F. SABEL. 1989. *Les chemins de la prospérité*. Paris : Hachette, 441 p.
- POULIN SIMON, Lise et Diane-Gabrielle TREMBLAY. 1994. « Évolution de l'emploi, politiques publiques et innovations sociales dans une société à chômage chronique élevé ». *Critique Régionale*, n°s 23-24, 5-30.

- QUÉBEC. JEAN, Michèle. 1982. *Apprendre : une action volontaire et responsable. Énoncé d'une politique globale de l'éducation des adultes dans une perspective d'évaluation permanente*. Québec : Gouvernement du Québec.
- QUÉBEC. 1991. *Partenaires pour un Québec compétent et compétitif. Énoncé de politique sur le développement de la main-d'œuvre*. Québec : Gouvernement du Québec, MMSR, 85 p.
- QUÉBEC. 1996. « Se prendre en mains ». *Politique d'intervention sectorielle*. Montréal : Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, 7 p.
- SCHUSTER, Michael H. 1984. *Union-Management Cooperation : Structure, Process, Impact*. Kalamazoo : W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 235 p.
- SCHUSTER, Michael H. 1990. « Union Management Cooperation ». *Employee and Labor Relations*. J.A. Fossum, dir. Washington : SHRM-BNA Series, 44-81.
- SEXTON, Jean, Claudine LECLERC et Michel AUDET. 1985. *Le comité syndical-patronal de l'industrie canadienne des textiles*. Ottawa : Travail Canada, 108 p.
- STRAUSS, George. 1992. « The United States ». *Concise Encyclopedia of Participation and Co-Management*. G. Széll, dir. New York : Walter de Gruyter, 889-899.
- SYNDICAT DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES EN COMMUNICATION ET EN ÉLECTRICITÉ DU CANADA. 1991. *Étude sur l'implantation d'un comité sectoriel paritaire dans l'industrie de l'électricité et de l'électronique. Premier rapport d'étape*. Montréal : STCC, 64 p.
- WARNER, Malcom. 1974. « Participation Decision-Making in a Consultative Committee Context ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 29, n° 2, 272-288.

---

## SUMMARY

### **Do Joint Training Committees in Quebec Foster More Cooperative Labour Relations?**

This article explores the extent to which the establishment of joint occupational training committees is contributing to the development of more cooperative labour relations. Quebec, like the rest of North America, has usually been ranked well behind most European countries as regards the establishment of mechanisms of concertation. More recently, however, a number of factors linked to the economic crisis and the coming to power of the Parti québécois have stimulated the development of mechanisms of concertation. The creation of the Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM) and the adoption of the Act to Foster the Development of Manpower Training (*Loi favorisant le développement de*

*la formation professionnelle*) should, in our view, speed up the establishment of joint occupational training committees. Although it is too early to evaluate their quantitative impact, our study examined seventeen existing committees in order to assess the extent to which they have contributed to the development of more cooperative labour relations.

The results of our case studies indicate that the context of economic crisis and increased competition has been the principal factor triggering the establishment of joint occupational training committees. The interest of employers in increasing workers' skill levels so as to meet the new requirements of production systems, such as ISO certification norms, is the counterpart of the unions' search for greater job security.

However, at the sectoral level, the objectives are broad (e.g., the establishment of institutional training programs) and are aimed as much, if not more, at training the future work force than those who are already employed. Thus, sectoral committees are generally able to avoid conflicts linked to labour-management relations, whereas at the firm level concertation efforts more often affect the objects of negotiation (e.g., classification, promotions, seniority rights) and may create conflict.

Consequently, it is not surprising that the existence of joint occupational training committees does not necessarily go hand in hand with the development of more cooperative labour relations. From our study emerge three general patterns of labour relations, of which the traditional pattern based on a mixture of cooperation and conflict dominates. In only one case out of the thirteen local committees studied were we able to make a direct link between the existence of a joint occupational training committee and the development of more cooperative labour relations.

What can be concluded on the basis of seventeen case studies in which, despite the broad context of social change, traditional approaches appear to overshadow innovative ones? We would argue that a number of adjustments are currently being made that nevertheless fit within the traditional framework of industrial relations in Quebec. More particularly, we would say that, after many years of opposing such change, Quebec unions seem to have agreed to tackle the question of work organization and, as a result, to give greater weight to occupational training within the overall system of job allocation. However, they remain strongly attached to the principle of bureaucratized management of employment based on negotiated rules, especially the seniority principle which remains fundamental. Nevertheless, the situation may still change. In fact, in light of the SQDM's recent Sectoral Initiatives Policy (*Politique d'intervention sectorielle*), which seeks to encourage the creation of joint occupational training committees, it will be interesting to pursue the present analysis.