

## Relations industrielles Industrial Relations



*Forging Business-Labour Partnerships : The Emergence of Sector Councils in Canada* édité par Morley GUNDERSON et Andrew SHARPE, Toronto : Published in cooperation with the Center for the Study of Living Standards by University of Toronto Press, 1998, 332 p., ISBN 0-8020-0904-2 (bound) and 0-8020-7885-0 (pbk.).

Michel Cournoyer

Volume 53, numéro 4, automne 1998

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/005271ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/005271ar>

[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 ce compte rendu

Cournoyer, M. (1998). Compte rendu de [*Forging Business-Labour Partnerships : The Emergence of Sector Councils in Canada* édité par Morley GUNDERSON et Andrew SHARPE, Toronto : Published in cooperation with the Center for the Study of Living Standards by University of Toronto Press, 1998, 332 p., ISBN 0-8020-0904-2 (bound) and 0-8020-7885-0 (pbk.).] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 53(4), 776-779. <https://doi.org/10.7202/005271ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1998

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

**é**rudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

## Recensions

---

### Book Reviews

#### *Forging Business-Labour Partnerships: The Emergence of Sector Councils in Canada*

édité par Morley GUNDERSON et Andrew SHARPE, Toronto : Published in cooperation with the Center for the Study of Living Standards by University of Toronto Press, 1998, 332 p., ISBN 0-8020-0904-2 (bound) and 0-8020-7885-0 (pbk.)<sup>1</sup>.

L'inflation est maintenant terrassée et la dette publique sous contrôle. Certes, les résultats au plan de l'inflation et des finances publiques fournissent un environnement économique favorable à l'adaptation. En effet, une inflation galopante et une fiscalité écrasante ne fournissant guère des conditions propices à l'essor économique et au progrès social. Mais, comme le soulignent Gunderson et Sharpe dans leur brillante introduction, ces résultats ne suffisent pas, à eux seuls, face à l'évolution accélérée de l'environnement économique, politique, social et technologique. Selon eux, d'autres moyens restent à inventer pour mieux combattre le chômage et soutenir la création d'emplois. Il nous faut, collectivement, être innovateurs.

Pour nous en convaincre, les auteurs dressent une liste impressionnante de facteurs de changements économiques (la mondialisation, les fusions d'entreprises et les fermetures d'usines...), technologiques (les technologies de l'information, la robotisation, la bureautique...), légaux et juridiques (la déréglementation, la libéralisation des échanges commerciaux, la mobilité

accrue du capital et des personnes...), des méthodes de gestion des ressources humaines, du cadre général des relations du travail et de l'organisation du travail (la sous-traitance, la réingénierie, le travail à temps partiel, le travail autonome, le déclin de la syndicalisation, les nouvelles relations patronales-syndicales...) et des changements sociaux (la participation accrue des femmes sur le marché du travail, la diversification des milieux de travail, le vieillissement de la main-d'œuvre) qui exercent actuellement leurs impacts sur le marché du travail.

Gunderson et Sharpe nous rappellent que la capacité d'adaptation des entreprises et de la main-d'œuvre est actuellement rudement mise à l'épreuve et que l'adaptation face à ces phénomènes n'est pas sans heurts, comme en témoigne éloquemment la persistance d'un taux de chômage élevé, tant au Canada qu'au Québec, dans le contexte nord-américain. Bref, de nombreux facteurs génèrent des déséquilibres et des dysfonctionnements sur le marché du travail et les indices à cet effet se multiplient : les organisations recourent outrancièrement à des équipes restreintes qui effec-

---

1. L'auteur de la présente recension demeure entièrement responsable de ses propos et a traduit librement les passages du document cité en rubrique dont l'original est publié en anglais, tel que son titre l'indique.

tuent de longues heures de travail stressantes mais, par ailleurs, coupent dans les effectifs ; une bonne partie de la main-d'œuvre souhaite réduire son temps de travail alors qu'une autre est cantonnée dans le travail à temps partiel malgré elle ; des travailleurs âgés souhaiteraient prendre leur retraite alors que de nombreux jeunes et moins jeunes attendent toujours une première chance.

Gunderson et Sharpe jugent que ces problèmes commandent de nouvelles solutions. Or, les transformations, modifications et ajustements s'effectuent en fait dans des milieux de travail, par des employeurs, des travailleurs et des travailleuses qui connaissent bien les problèmes, conçoivent des solutions, les mettent en œuvre et, finalement, partagent un même environnement sectoriel. Ainsi, comme le soulignent les auteurs du recueil, l'émergence de comités bipartites (employeurs-employés) dans différents secteurs d'activité constitue-t-elle une innovation majeure dans le domaine des relations industrielles au Québec comme au Canada.

En effet, nul doute que les innovations sociales qui permettent d'accroître la capacité d'adaptation des marchés du travail, tels les comités sectoriels d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) au Québec et les conseils sectoriels apparentés au Canada, sont d'ores et déjà d'une importance capitale. C'est donc avec enthousiasme que j'ai entrepris la lecture de ce recueil. Et je ne fus pas déçu... Ainsi, je recommande sans réserve sa lecture à tous les acteurs socio-économiques liés de près ou de loin auxdits comités ainsi qu'aux décideurs et analystes en ces matières.

Les auteurs dressent un portrait général des partenariats sectoriels au Canada, qu'ils jugent par ailleurs fragiles, avec quelques références aux expériences étrangères, notamment

américaines. J'aurais d'ailleurs personnellement apprécié une analyse comparative à cet égard.

Le recueil comporte six parties, dont une introduction qui résume généralement bien le propos de chacun des auteurs. Je conseille d'ailleurs au lecteur pressé de lire cette introduction rédigée par Morley Gunderson et Andrew Sharpe, deux économistes dont la réputation est acquise dans le domaine du travail. Et le recueil est à la hauteur de cette réputation.

La première partie présente le développement et l'expérience des comités dans une perspective historique et économique. Les auteurs nous rappellent que les premiers comités datent du début des années 80 alors que s'amorçait le mouvement de restructuration de l'économie que l'on connaît. La première initiative origine du Québec et fut la création, en 1983, du Centre d'adaptation de la main-d'œuvre aérospatiale du Québec (CAMAQ) par ailleurs souventes fois cité en exemple.

Le CAMAQ fut mis sur pied afin de promouvoir, de mettre en œuvre et d'appuyer des initiatives partenariales dans le développement des ressources humaines. Sa création s'inscrivait dans la foulée des sommets sectoriels organisés par le gouvernement du Québec au cours de la deuxième moitié des années 70. Mais, selon Jean Charest, auteur d'une thèse réalisée au département des Relations industrielles de l'Université Laval, et qui trace le portrait des partenariats sectoriels au Québec, le résultat global des sommets sectoriels ne fut pas à la hauteur des attentes gouvernementales : il n'y eut ni nouveau « contrat social » ni nouveau tripartisme malgré un effort de fin de parcours avec la Table Nationale de l'Emploi<sup>2</sup>.

2. En passant, je me permets de souligner que le présent auteur eut le brillant honneur de travailler au secrétariat de la Table Nationale de l'Emploi !

Selon Charest, ce n'est qu'au début des années 90 que le Forum pour l'emploi et la persistance du chômage, malgré une reprise économique soutenue, viendront à bout de ce qu'il qualifie d'approche néolibérale. Suivront un Énoncé de politique et la création de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre dont le conseil d'administration adoptera une politique d'intervention sectorielle encore en vigueur aujourd'hui.

À l'échelle canadienne, la première expérience voit le jour en 1985 dans le secteur de l'acier dans un contexte de restructuration majeure du secteur et d'une industrie canadienne confrontée au protectionnisme américain. L'intérêt commun est alors évident. Cette initiative partenariale est maintenant connue sous le nom de CSTEC pour Canadian Steel Trade and Employment Congress. Le gouvernement fédéral apporte, pour sa part, un soutien financier et technique à la constitution de conseils dans d'autres secteurs. Ce soutien est toutefois fourni à la pièce et ne procède pas, au départ, d'une stratégie d'ensemble selon Fletcher. C'est ainsi que suivent la mise sur pied de conseils dans les secteurs des produits électriques et électroniques et la réparation automobile. Développement des ressources humaines Canada annoncera son Initiative de partenariats sectoriels en 1992.

L'étude dresse un tableau précis des secteurs actuellement visés. Les auteurs notent que la plupart des conseils canadiens n'ont, en général, pas de pendants régionaux ou provinciaux et qu'ils s'intéressent avant tout aux questions relatives au relèvement des compétences et à la formation des nouveaux arrivants sur le marché du travail dans le but d'éviter les pénuries. Ils soulignent également le rôle clé du mouvement syndical dans la création des comités, cela malgré le fait que seulement la moitié des conseils sectoriels canadiens sont formés de délégations

paritaires, la partie syndicale étant généralement celle absente.

Smith fournit un éclairage sur la logique économique supportant l'action des conseils sectoriels. Selon lui, l'existence d'externalités et de carences du marché (*market failure*) fournissent des bases théoriques à l'action concertée à l'échelle des secteurs d'activité. À cet égard, Smith identifie quatre sources d'externalités et de carences :

- le manque d'information sur le marché du travail sectoriel ;

- l'incapacité du secteur privé à établir des normes professionnelles ;

- le piratage des pratiques innovatrices sans en assumer les coûts de développement, et

- le maraudage de la main-d'œuvre formée et compétente.

La deuxième partie aborde les points de vue respectifs des organisations ouvrières et des organisations patronales quant à leur participation à des lieux de concertation bipartites.

Pour Hayes, économiste senior au Congrès du travail du Canada (CTC), les conseils sectoriels procurent aux organisations syndicales un lieu et un levier pour la promotion de ses politiques et de ses principes. Le CTC considère, entre autres, que :

- les conseils ne doivent pas être consultatifs mais bien décisionnels ;

- leur composition doit être bipartite ;

- la mise sur pied d'un comité doit être initiée par les partenaires sectoriels du marché du travail ;

- la formation des personnes en emploi est la responsabilité de l'entreprise alors que celle des chômeurs appartient au gouvernement, et

- la priorité doit être accordée aux institutions publiques d'enseignement dans le cadre des programmes gouvernementaux de formation.

Le CTC croit également qu'il deviendra de plus en plus difficile d'adopter des stratégies sectorielles englobantes avec le recul important de la couverture du Régime d'assurance-emploi.

L'approche est davantage individuelle du côté patronal. Finlayson, vice-président du Business Council of British Columbia, ne croit pas qu'un large support du milieu patronal existe actuellement. Ainsi, selon lui, les conseils ne pourraient pas survivre de façon autonome, comme aux États-Unis. Il n'en identifie pas moins six raisons majeures justifiant l'engagement des employeurs au sein des conseils :

- l'amélioration des compétences ;
- le développement de normes professionnelles ;
- une meilleure adéquation des programmes de formation ;
- une meilleure gestion des licenciements ;
- une amélioration des relations de travail, et
- un accès amélioré aux programmes gouvernementaux.

Il souligne également que plusieurs entreprises considèrent n'avoir aucun problème majeur à l'égard de la gestion des ressources humaines et que l'importance des PME rend la constitution de conseil difficile dans certaines régions et dans certains secteurs. En outre, le fait de participer à de telles initiatives est mal vu par des associations patronales qui peuvent y voir de la concurrence.

La troisième section passe en revue les expériences québécoises et ontariennes en matière d'initiatives sectorielles. Elle mérite à elle seule le détour, si

ce n'est que pour bien contraster les expériences dans le cadre de la défunte Commission ontarienne d'adaptation et de formation de la main-d'œuvre (COFAM) de celles de la SQDM et d'Emploi-Québec. Sans vouloir prêcher pour ma paroisse, je crois que l'importance d'une structure partenariale nationale telle la Commission des partenaires du marché du travail saute aux yeux. J'aimerais également souligner que l'introduction est en contradiction avec les propos de Jean Charest sur un plan : Jean Charest, contrairement à Gunderson et Sharpe, voit une grande marge de manœuvre des comités alors que ces derniers nous parlent de mainmise (*more closely controlled*) de l'administration centrale.

La quatrième partie fait le point sur la gestion partenariale des comités. Elle est riche d'enseignement. En outre, on y traite de la nécessité de la gestion par consensus. Pour Cutcher-Gershenfeld, cette nécessité s'explique par la différence de culture organisationnelle importante entre le monde syndical et le monde patronal, les organisations syndicales étant davantage politisées alors que le processus de décision des entreprises est hiérarchisé.

Finalement, la cinquième partie du recueil présente les critères d'évaluations et les résultats qui en ressortent à ce jour alors que la dernière partie traite du caractère et de la nature de cette innovation dans le domaine des relations du travail.

MICHEL COURNOYER

Secrétariat de la Commission des  
partenaires du marché  
du travail du Québec