



Université de Montréal

**Les facteurs déterminants de la concertation économique**

Par Isabelle Bourassa

École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la faculté des arts et sciences en vue de l'obtention du grade de  
Maître ès science (M.Sc.) en relations industrielles

27 Novembre 2013

©Isabelle Bourassa, 2013



Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé  
Les déterminants de la concertation économique

Présenté par  
Isabelle Bourassa

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes

Jean Charest, président-rapporteur

Philippe Barré, membre du jury

Mélanie Laroche, directrice de recherche



## RÉSUMÉ

Cette recherche vise à apporter un éclairage sur les facteurs déterminants de la concertation économique. De manière spécifique, elle poursuit trois principaux objectifs.

Premièrement, nous cherchons à définir la notion de dialogue social et les termes qui y sont généralement associés tels que la concertation, la consultation, le tripartisme, le partenariat, la négociation collective, etc. Deuxièmement, nous faisons le point sur l'État du dialogue social au Québec, notamment en décrivant son évolution historique, les acteurs impliqués, les objets abordés et les instances de dialogue. Certaines comparaisons entre la culture québécoise de concertation et celles caractérisant d'autres cultures (Canada, États-Unis, Europe) sont par ailleurs présentées. De plus, ce tour d'horizon des différents lieux de dialogue social permettra de mieux saisir les composantes de la concertation en lien avec le développement économique, plus particulièrement, sur les façons de planifier le développement économique d'une manière socialement responsable (Papadakis, 2010). Troisièmement, une analyse empirique des facteurs déterminants de la concertation économique est effectuée.

Pour atteindre les objectifs et répondre à notre question de recherche, nous articulons cette recherche en deux phases. Dans un premier temps, une cartographie des instances de dialogue social au Québec et la collecte de données auprès d'instances québécoises sont établies. Cette première phase permet également d'identifier quels sont les facteurs déterminants de la concertation économique généralement reconnus au sein de la littérature. Afin de mieux saisir ces facteurs et par conséquent, bonifier le modèle d'analyse, l'étude s'appuie sur une série d'entretiens exploratoires réalisés au Québec, mais aussi en France où la culture de dialogue social économique semble plus développée. Ce mouvement itératif entre la littérature et les entretiens exploratoires effectués permet de construire un modèle d'analyse des facteurs déterminants de la concertation économique.

Dans un second temps, ce modèle d'analyse est testé en se concentrant sur deux organismes de concertation économique au Québec. Au sein de ces organismes ont été rencontrés des acteurs syndicaux, patronaux et gouvernementaux. L'entretien a été retenu comme la méthode de collecte de données utilisée auprès des individus (Gavard-Perret,

Gotteland, Haon et Jolibert, 2008) et plus spécifiquement, des entretiens semi-directifs auprès des répondants afin de leur laisser la liberté de s'exprimer de façon plus large sur les questions et possiblement apporter de nouveaux éléments pouvant enrichir le modèle. La méthode de l'appariement logique sert à analyser les réponses aux questionnaires d'entrevues (Yin, 1994) et à les comparer aux propositions de recherche.

Au plan théorique, l'apport des théories néo-institutionnalistes permet d'approfondir nos constats en lien avec la naissance et le développement des institutions de dialogue social. L'analyse de nos résultats nous permet de vérifier la théorie sur la création des institutions qui se veut la prise de conscience d'une problématique par les acteurs qui perçoivent leur implication au sein des institutions comme une façon de résoudre cette situation. Nous vérifions également la notion d'acteur dominant via le double rôle de l'acteur gouvernemental comme participant et comme donneur d'argent.

Finalement, notre recherche a permis de confirmer notre modèle d'analyse tout en le raffinant par l'ajout de nouveaux facteurs déterminants de la concertation économique. Les entrevues que nous avons réalisées nous ont permis d'apporter des nuances et de préciser la portée des facteurs déterminants tirés de la littérature. Notre analyse confirme trois de nos propositions de recherche telle que formulées et deux autres le sont que partiellement. Nos constats confirment en effet que la volonté réelle des parties à travailler ensemble, la présence d'intérêts communs et la participation de l'État sont tous des facteurs qui ont un impact positif sur la concertation économique. La question de la confiance est nécessaire pour la poursuite de la concertation. En appui aux travaux antérieurs sur la question, nous avons observé que la confiance entre les acteurs influence positivement le déroulement de la concertation économique. Nous avons toutefois constaté qu'un certain niveau de méfiance réside entre les acteurs qui participent à ce processus, ces derniers représentant des organisations distinctes qui ont leurs intérêts propres. Pour permettre la concertation entre acteurs, le niveau de confiance doit être plus élevé que le niveau de méfiance. Nos observations nous ont aussi permis d'établir des liens entre la présence des facteurs déterminants et l'atteinte de résultats par la concertation, mais nous ne pouvons pas déterminer leur importance relative: nous ne pouvons donc pas prétendre qu'un plus grand nombre de facteurs réunis va assurer la réussite du processus de concertation ou s'il s'agit plutôt de la présence de certains facteurs qui auraient plus d'impact sur les résultats.

Notre recherche fournit un apport important à la littérature sur la concertation puisqu'elle a permis de cerner de nouveaux facteurs déterminants à la réussite de ce processus. Les entretiens réalisés ont montré que le « contrôle des égos » des acteurs de la concertation et la mise en place de mécanismes permettant une intégration réussie des nouveaux participants au processus constituent des facteurs à ne pas négliger. De plus, notre recherche a permis de raffiner notre modèle conceptuel puisque nous avons été en mesure de cerner différents sous-facteurs qui permettent d'approfondir l'analyse des facteurs déterminants de la concertation. Notre recherche comporte toutefois certaines limites puisque les institutions comparées présentent des différences importantes en termes de culture et le nombre restreint d'organismes étudiés limite grandement la généralisation des résultats.

**Mots-Clés : acteur patronal, acteur gouvernemental, acteur syndical, dialogue social, concertation, concertation économique, facteurs déterminants.**



## ABSTRACT

This research aims to shed light on the determining factors of economic concertation. Specifically, it pursues three main goals. First, we define the notion of social dialogue and associated terms such as concertation, consultation, tripartism, partnership and collective bargaining. Second, we review the state of social dialogue in Quebec, describing its historical evolution, the actors involved, the themes addressed and the existing forums for dialogue. Some comparisons are also made between the culture of concertation in Quebec and elsewhere (Canada, United States, Europe). In addition, this overview of the different forums for social dialogue provides a better understanding of concertation related to economic development, in particular with regard to planning economic development in a socially responsible way (Papadakis, 2010). Third and lastly, we present an empirical analysis of the determining factors of economic development.

This research was conducted in two stages. First, we mapped the existing forums for social dialogue in Québec and collected data from them. This first stage also allowed us to identify the determining factors of concertation generally referred to in the literature. To better understand these factors and improve our analytical model, exploratory interviews were conducted with actors of social dialogue in Quebec and France concerning their involvement in this process. These combined actions allowed us to create an analytical model of the determining factors of economic concertation.

During the second stage, we studied two concertation organizations in Québec. Within these organizations, we met union, employer and government actors. Interviews were used as our method of data collection (Gavard-Perret, Gotteland, Haon & Jolibert, 2008), particularly semi-structured interviews with the actors. This type of interview allows the respondents to answer the questions more fully and possibly bring new elements to the model. The method of matching logic was used to analyze their answers (Yin, 1994) and compare them to our research proposals.

On a theoretical level, neo-institutionalist theories enriched our observations regarding the creation and development of institutions of social dialogue. The analysis of our results confirmed the theory regarding the creation of these institutions, that is, that actors identify a

problem and perceive their involvement as a way to solve it. Our analysis also confirmed the notion of the dominant actor and the dual role of the government actor.

Lastly, our research confirmed our analytical model and revealed new factors. The interviews brought out nuances and precisions concerning the determining factors found in the literature. Our analysis confirmed three of our proposals and partially confirmed two others. More specifically, it confirmed the real intention of the parties to work together, the presence of common interests and the participation of the state. It revealed that trust is a necessary element of concertation. In support of previous work, we observed that trust between the actors has a positive influence on economic concertation. However, we observed a certain level of distrust between the actors given their role as representatives of organizations with differing interests. In order for concertation to proceed, the level of trust must be higher than the level of distrust. Our observations also brought out links between the presence of some determining factors and the results achieved through concertation, but it was impossible to determine their relative importance. Therefore, it is not possible to assert that the presence of several determining factors will have a greater impact on the results of the concertation process.

Our research makes an important contribution to the literature by bringing out new determining factors of concertation. Our interviews showed that “ego control” on the part of the actors involved and the establishment of mechanisms for integrating new actors are important factors. Our research improved our model by identifying some sub-factors that enriched our study of the determining factors of concertation. However, the limited number of organizations studied and the significant cultural differences between them limit the generalizability of our results.

**Keywords: employer actor, government actor, union actor, social dialogue, concertation, determining factors.**

# TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	i
ABSTRACT .....	iii
TABLE DES MATIÈRES.....	v
LISTE DES TABLEAUX .....	viii
LISTE DES ACRONYMES .....	ix
REMERCIEMENTS.....	x
1. Introduction.....	1
2. Revue de littérature.....	5
2.1 Définitions .....	6
2.1.1 Le dialogue social .....	6
2.1.2 Le tripartisme.....	7
2.1.3 La consultation .....	8
2.1.4 La collaboration .....	8
2.1.5 La participation .....	9
2.1.6 La concertation .....	9
2.1.7 Le partenariat.....	10
2.1.8 La négociation .....	11
2.1.9 Termes retenus .....	12
2.2 Le dialogue social : Tour d’horizon .....	12
2.2.1 Le dialogue social européen.....	12
2.2.1.1 Les lois .....	13
2.2.1.2 Quelques organisations de dialogue social en France .....	14
2.2.1.3 Les comités d’entreprise.....	14
2.2.1.4 Les comités d’entreprise européens.....	15
2.2.1.5 Les conseils économiques, sociaux et environnementaux régionaux (CESER) .....	15
2.2.1.6 Les comités de bassin d’emploi (CBE) .....	16
2.2.2 Le dialogue social et l’Amérique du Nord.....	16
2.3 Niveaux, formes et mécanismes du dialogue social.....	18
2.3.1 Les formes de dialogue social .....	18
2.3.2 Les niveaux du dialogue social.....	19
2.3.3 Les mécanismes de dialogue.....	21
2.4 Les objets du dialogue social .....	22
2.4.1 Les objets de dialogue social dans le système Québécois.....	23
2.4.1.1 Les objets de dialogue reliés au capital humain .....	23
2.4.1.2 Les objets de dialogue se rapportant au développement économique .....	24
2.5 Les acteurs.....	26

2.5.1	<b>Les acteurs du dialogue</b> .....	<b>26</b>
2.5.1.1	Le gouvernement.....	26
2.5.1.2	Les organisations syndicales .....	28
2.5.1.3	Les organisations patronales .....	29
2.5.2	<b>La pluralité des acteurs dans le système européen</b> .....	<b>30</b>
2.5.3	<b>Les conflits de rôles</b> .....	<b>31</b>
2.6	<b>Les facteurs favorables et défavorables à la concertation</b> .....	<b>33</b>
2.6.1	<b>L'évolution législative</b> .....	<b>33</b>
2.6.1.1	Évolution du système législatif européen .....	33
2.6.1.2	Évolution du système législatif québécois .....	34
2.6.2	<b>Les ingrédients essentiels au dialogue social</b> .....	<b>37</b>
2.6.3	<b>Les obstacles</b> .....	<b>38</b>
2.7	<b>Limites de la concertation</b> .....	<b>39</b>
2.8	<b>État des lieux</b> .....	<b>40</b>
2.8.1	<b>Niveau national</b> .....	<b>40</b>
2.8.1.1	Les objets de dialogue reliés au capital humain .....	40
2.8.1.2	Les objets de dialogue reliés au développement économique.....	41
2.8.2	<b>Niveau régional</b> .....	<b>41</b>
2.8.2.1	Les objets de dialogue reliés au capital humain .....	41
2.8.2.2	Les objets de dialogue reliés au développement économique.....	42
2.8.3	<b>Niveau sectoriel</b> .....	<b>42</b>
2.8.3.1	Les objets de dialogue reliés au capital humain .....	42
2.8.3.2	Les objets de dialogue reliés au développement économique.....	42
2.8.4	<b>Niveau local</b> .....	<b>43</b>
2.8.4.1	Les objets de dialogue reliés au capital humain .....	43
2.8.4.2	Les objets de dialogue reliés au développement économique.....	43
2.9	<b>Problématique</b> .....	<b>44</b>
3.	<b>Approche théorique et question de recherche</b> .....	<b>46</b>
3.1	<b>Approche théorique</b> .....	<b>46</b>
4.	<b>Méthodologie de recherche</b> .....	<b>51</b>
4.1	<b>Le type de recherche</b> .....	<b>51</b>
4.2	<b>Le modèle d'analyse de la recherche</b> .....	<b>52</b>
4.2.1	Modèle conceptuel .....	52
4.2.2	Modèle opératoire.....	56
4.3	<b>Propositions de recherche</b> .....	<b>60</b>
4.4	<b>Le plan d'observation</b> .....	<b>62</b>
4.4.1	Structure de la preuve.....	62
4.4.2	Échantillonnage .....	63
4.4.3	Méthode de collecte des données .....	64
4.4.4	Validité de la recherche .....	65

4.5	Le plan d'analyse .....	67
5.	Description des résultats .....	69
5.1	Profil des organismes et personnes rencontrées .....	69
5.2	Présentation des résultats selon le modèle opératoire.....	73
6.	Analyse des résultats .....	86
6.1	Proposition 1 .....	86
6.2	Proposition 2 .....	88
6.3	Proposition 3 .....	89
6.4	Proposition 4. ....	90
6.5	Proposition 5 .....	93
6.6	Retour sur le modèle d'analyse .....	94
7.	Conclusion.....	98
8.	Bibliographie.....	104
9.	Annexes.....	ix
A-1	Formulaire de consentement .....	x
A-2	Questionnaire d'entrevue .....	xi
A-3	Tableau 2 – État des lieux du dialogue social au Québec.....	xiii

## LISTE DES TABLEAUX

Cette recherche comprend les tableaux et figures suivants :

- Figure 1 - Modèle conceptuel de la recherche pages 56 et 93
- Tableau 1 - Modèle opératoire page 58
- Figure2 – Modèle conceptuel révisé page 95
- Tableau 2 – État des lieux du dialogue social au Québec page xiii

## LISTE DES ACRONYMES

ACCORD	Action concertée de coopération régionale de développement
CAMO	Comités d'adaptation de la main-d'œuvre
CBE	Comité de bassin d'emploi
CCTM	Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre
CDEC	Corporation de développement économique communautaire
CEC	Confédération Européenne des Cadres
CE	Confédération Européenne des Syndicats
CESER	Conseils économiques, sociaux et environnementaux régionaux
CEE	Comités d'entreprise européens
CLD	Centre local de développement
CLE	Centres locaux d'emploi
CNT	Commission des normes du travail
CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
CPQ	Conseil du patronat du Québec
CRÉ	Conférence régionale des élu(e)s
CSD	Centrale des syndicats démocratiques
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CSST	Commission de la santé et de la sécurité au travail
FCEI	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
FTQ	Fédération des travailleuses et des travailleurs du Québec
MDEI	Ministère du Développement Économique de l'Innovation et de l'Exportation
MEQ	Manufacturiers et Exportateurs du Québec
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONU	Organisation des Nations Unies
SERRE	Soutien aux Entreprises à Risque de Ralentissement Économique

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier les nombreux professeurs qui m'ont amenée à développer une véritable fascination pour les relations industrielles. Malgré que cette discipline demeure trop souvent sous-évaluée et méconnue de la population en général, je me sens fière d'avoir persévéré et d'avoir apporté ma contribution à cet univers théorique et pratique, qui influence la vie de tous les travailleurs.

Un merci tout spécial à ma directrice Mélanie Laroche pour ce si grand support. Quel travail que celui de ramener mes excès de grandeur dans la bonne direction et de faire de cette recherche un mémoire de maîtrise digne de ce nom. Je tiens également à remercier Annette Jobert et Élodie Béthoux qui m'ont si bien accueillie sur le territoire français et, surtout, qui ont été d'un support incroyable dans ma courte incursion au sein du dialogue social tel que pratiqué en France et en Europe. Un autre merci tout spécial à ma correctrice, et amie, Saïda Kandi qui m'a tellement aidé par sa compétence et ses conseils dans la finalisation de ce projet. Finalement, ce mémoire a été grandement bonifié grâce aux commentaires pertinents du jury formé de Jean Charest comme président-rapporteur et de Philippe Barré comme membre.

Dans le même état d'esprit, je voudrais remercier la FIQ et le CRIMT d'avoir cru en cette recherche et de m'avoir accordé des bourses d'études. Cette aide m'aura, hors de tout doute, permis de pousser plus loin mes recherches.

Que dire de tous les acteurs que j'ai rencontrés pour effectuer cette recherche. J'ai réalisé une vingtaine de rencontres préparatoires en plus des neuf entrevues. Jamais je n'aurais pensé rencontrer autant de générosité, de pertinence et de soutien. Mille fois merci.

Finalement, rien de tout cela n'aurait été possible sans le soutien de ma famille et de mon amoureux qui est arrivé dans ma vie vers la fin de ce projet, mais quelle entrée! Il y a quelques années à peine, je n'aurais même pas imaginé me rendre au cycle supérieur. Avec une famille qui croit en notre potentiel et qui nous le démontre, tout est possible. Merci.



Et finalement, merci à toi Juliette d'avoir retardé ton arrivée pour permettre à ce projet de se terminer. Une autre aventure nous attend.

## 1. Introduction

La dernière crise économique et financière a eu de nombreux impacts sur les conditions d'emploi et de travail : licenciements collectifs, mises à pied temporaires, gel des salaires, coupures dans les avantages sociaux, pertes importantes dans les fonds de retraite privés et publics, etc. Face à cette situation, les acteurs de la société se sont mobilisés et une forme renouvelée du dialogue social dans plusieurs pays industrialisés est apparue.

Une forme de consensus au sein de plusieurs pays s'est créée pour considérer « le dialogue, sous une forme ou une autre, comme utile face aux graves menaces qui pèsent sur l'humanité » (Fashoyin, 2004).

En France par exemple, les accords de méthode, qui sont une participation accrue des syndicats dans les fermetures d'usine afin d'organiser le reclassement des travailleurs, sont de plus en plus présents. Au Québec, le programme de Soutien aux Entreprises à Risque de Ralentissement Économique (SERRE) a été créé, lequel vise à former des travailleurs afin de les maintenir en emploi. Le même type de programme est également en place en Suède, « *Swedish job security councils* ». S'il est vrai que le dialogue social a tendance à s'accroître en période de crise, plusieurs sociétés le valorisent également en tout temps.

Au Québec, le système de relations industrielles s'est développé d'après un modèle de dialogue social axé sur les relations bipartites institutionnalisées. L'apparition et l'évolution du *Code du travail* ont permis l'institutionnalisation de la pratique de la négociation collective au sein des entreprises syndiquées sur le territoire québécois. Toutefois, comme l'affirmait déjà Kochan, Katz et McKersie en 1986, la négociation collective doit soit être promue, soit être complétée par d'autres processus de participation. Or, nous avons pu constater dans les dernières années que dans un marché du travail en constant changement, la négociation collective comme mécanisme de régulation dans les milieux de travail ne suffit plus pour que les organisations syndicales puissent bien représenter les intérêts de leurs membres. Pour preuve, ces dernières s'impliquent depuis plusieurs années dans les espaces de dialogue social. Talbot (1993) souligne également l'importance pour un syndicat de ne pas s'en tenir au cadre de la convention collective qui mène vers un syndicalisme défensif et oppositionnel, mais propose la gestion participative qui permet de participer à la prise de décision.

La mondialisation et l'accroissement de la concurrence ont favorisé plusieurs échanges entre les acteurs lors de la dernière décennie. En Europe, les changements économiques et les gouvernements ont eu pour effet de modifier le style et le contenu du dialogue. Effectivement, le dialogue social a étendu sa portée à d'autres objets comme le développement économique. Beaucoup d'efforts ont été investis dans la création des conseils économiques et sociaux européens qui ont pour objectif d'instaurer un modèle de développement économique socialement responsable. Les auteurs européens font clairement un lien entre les bonnes performances économiques et la présence de dialogue sur ces questions (Regini, 2003).

Au Québec, les acteurs ont également pu échanger à de nombreuses reprises dans les dernières décennies comme par exemple, lors de sommets économiques ou dans le cadre de travaux du Conseil Consultatif du travail et de la main-d'œuvre, de la Commission des partenaires du marché du travail, de la Commission des normes ou du Forum des générations (Comité de travail de l'ORHRI, 2005). Les gouvernements ont une influence très marquée sur le développement de la culture de concertation dans la société. Grâce à diverses lois et politiques publiques, le gouvernement du Québec a créé des espaces de dialogue à divers niveaux de la société. Certains auteurs affirment même que nous avons un système « unique en Amérique du Nord, en raison de la complémentarité des politiques gouvernementales favorisant la coopération patronale-syndicale aux niveaux national, sectoriel et de l'entreprise » (Bergeron et Bourque, 1997). Ces espaces de concertation ont permis de démocratiser le monde du travail et de permettre un partage pour les acteurs, d'un certain nombre de pouvoirs dans des démarches consensuelles et décisionnelles avantageuses pour toutes les parties. Qui plus est, ce sont les parties, de leur propre initiative, qui en sont venues à désirer un changement dans leurs relations : « les insatisfactions et l'usure associées à de nombreuses années d'affrontements ont amené les acteurs à envisager leurs relations sous un angle différent qui, espèrent-ils, sera plus constructif » (Haines III, Harrisson et Roy, 2007).

Les objets étudiés par le dialogue social au Québec varient selon les institutions qui ont été constituées. Il est toutefois vrai d'affirmer que les enjeux reliés aux questions de santé et sécurité au travail, à la formation de la main-d'œuvre, aux fermetures d'usines, et aux relations de travail sont généralement les plus abordés. De plus en plus d'auteurs et

d'acteurs de la société québécoise croient que le développement économique devrait également faire partie des objets de discussion afin de rendre le Québec plus compétitif (Lussier, 2006). Il est donc important que les acteurs se questionnent sur la situation actuelle et évaluent la possibilité d'élargir les objets du dialogue social, en particulier au niveau du développement économique et ce, peu importe à quel niveau de la société. C'est pourquoi notre recherche s'intéresse de manière large aux objets couverts par la concertation et de façon plus spécifique, à la présence du développement économique dans le dialogue social au Québec. Cette recherche débute par une recension des organismes de concertation pour découvrir lesquelles pratiquent ce genre de concertation et vérifier si c'est une pratique répandue dans le modèle québécois. Ensuite, la présente étude se penche sur les facteurs déterminants de ce dialogue social portant sur les questions de développement économique puisque peu de travaux ont abordé cet objet jusqu'à présent.

Au plan théorique, cette recherche s'appuie sur les travaux néo-institutionnalistes qui placent l'étude des institutions et de leur capacité à influencer les acteurs au centre de leur recherche. Cette approche est en effet bien outillée pour aider à mieux comprendre le processus de concertation économique, et plus particulièrement, l'influence des institutions sur le comportement des acteurs, et en retour, le rôle de ces derniers dans le façonnement de telles institutions.

Au plan empirique, cette recherche propose une étude de deux cas comparés qui sont issus de l'environnement institutionnel québécois et plus particulièrement, une analyse de la présence d'organismes de concertation économique au Québec pour dégager les principaux facteurs déterminants de ce type de dialogue. Ce mémoire propose une démarche en deux temps.

Dans un premier temps, une cartographie des instances de dialogue social au Québec et la collecte de données auprès d'instances québécoises ont été établies. Cette première phase a aussi permis d'identifier quels étaient les facteurs déterminants de la concertation économique généralement identifiés au sein de la littérature.

Dans un second temps, afin de mieux saisir ces facteurs, et par conséquent, bonifier le modèle d'analyse, l'étude s'appuie sur une série d'entretiens exploratoires réalisés au

Québec, mais aussi en France où la culture de dialogue social économique semble plus développée. Ce mouvement itératif entre la littérature et les entretiens exploratoires effectués a permis de construire un modèle d'analyse des facteurs déterminants de la concertation économique.

Ce mémoire est divisé en cinq principales sections. La première partie présente la revue de littérature portant sur l'objet de la recherche. Cette section permet de mettre le sujet en contexte avec l'étendue des recherches qui existent déjà sur la question, de bien définir tous les éléments et les facteurs qui y sont associés, ainsi que de préciser l'objet de l'étude. La deuxième partie fait état de l'approche théorique sur laquelle se fonde cette recherche, le néo-institutionnalisme, et précise notre question de recherche. Elle débute par un historique du néo-institutionnalisme et de ses différents courants. Ensuite, elle explore la théorie en fonction du sujet pour démontrer en quoi celle-ci est jugée la plus pertinente pour effectuer la présente recherche. La troisième partie décrit la méthodologie de recherche utilisée en exposant le type de recherche effectuée, le modèle d'analyse qui se définit en fonction des variables dépendantes et indépendantes, des propositions de recherche, du plan d'observation et finalement, du plan d'analyse. Les quatrième et cinquième parties du mémoire présentent les résultats de la recherche. D'une part, la description des résultats présente le profil des organismes et des personnes rencontrées. C'est aussi dans cette section que sont établis des liens entre les données recueillies et la revue de littérature. D'autre part, cette partie analyse également les résultats de manière à discuter autour des propositions de recherche préalablement proposées.

## 2. Revue de littérature

Le dialogue social ne s'est pas développé au même rythme dans toutes les régions du monde. Effectivement, bien que cette recherche ne soit pas comparative, il est important d'étudier les grands courants qui en caractérisent l'objet. Dans cette optique, la situation européenne est un incontournable. Souvent comparé à la négociation collective, il apparaît que le dialogue social est une forme de dialogue entre les parties qui est moins encadrée par les lois (Jobert, 2008), mais qui en contrepartie permet d'élargir les sujets d'échanges entre les acteurs qui y participent. L'organisation internationale du travail affirme même que le dialogue social peut « permettre de résoudre de graves problèmes économiques et sociaux, d'encourager la bonne gestion des affaires publiques, de favoriser la paix et la stabilité sociales, et de stimuler le progrès économique »<sup>1</sup>. Selon cette affirmation, nous sommes loin des paramètres traditionnels de la négociation collective, et ce, même en France où la négociation de branche favorise habituellement un espace plus large de négociation qu'un système basé sur de la négociation locale comme c'est le cas en Amérique du Nord.

Lors de la dernière crise économique de 2008, l'Europe a su prouver l'efficacité de son système de concertation par une réponse rapide et efficace des acteurs à la situation. On a pu assister à une augmentation / réanimation des lieux de dialogue dans plusieurs pays européens et plus de 1525 cas de restructuration d'entreprise (Barré et Laroche, 2013). Il est donc possible d'affirmer que le dialogue social a eu des effets positifs sur les sociétés, d'où la pertinence de continuer à l'étudier malgré le nombre déjà impressionnant d'articles déjà publiés sur la question. Effectivement, tel qu'établi ci-après, plusieurs types de dialogues sont pratiqués et certains sont plus critiqués que d'autres. Le terrain européen est très diversifié à ce niveau et permet de découvrir des niveaux de dialogue que l'on étudie peu en Amérique du Nord.

En Amérique du Nord, et plus particulièrement au Québec, la culture de concertation est très axée au niveau national et au niveau de l'entreprise. Certains auteurs reconnaissent également le niveau sectoriel comme un niveau de concertation particulièrement efficace

---

<sup>1</sup> Site de l'Organisation Internationale du travail, [www.ilo.org/public/french/dialogue/themes/tri.htm](http://www.ilo.org/public/french/dialogue/themes/tri.htm), consulté le 3 janvier 2011

(Boivin et Gislain, 2010; Charest; 2003). Cette étude se concentre sur des niveaux de concertation moins fréquents au Québec et plus pratiqués en Europe tels que le niveau régional et le niveau local. Pour y arriver, il sera nécessaire d'effectuer un tour d'horizon de l'évolution des différents courants en Europe et dans d'autres régions de la planète afin de bien situer le Québec par rapport à sa culture de dialogue entre les acteurs du monde du travail.

Avant cela, il est primordial de déterminer les termes utilisés au sein de cette recherche. Le dialogue social est un terme utilisé plus régulièrement en Europe et par les organismes internationaux. Il est très peu utilisé au Québec et en Amérique du Nord, mais il est pertinent de le mettre en perspective avec tous les termes qui y sont associés afin de déterminer lequel sera le plus adéquat dans le cadre de la recherche. Effectivement, avant de déterminer la présence de ce phénomène et de ses facteurs déterminants, il est primordial de le définir de façon précise. Il est également important de souligner qu'aucun consensus n'émerge de la littérature en regard des définitions de ces concepts, ces dernières pouvant donc différer d'un auteur à un autre et selon la culture de concertation privilégiée dans chaque pays.

## **2.1 Définitions**

### **2.1.1 Le dialogue social**

Selon l'Organisation Internationale du travail (OIT), qui est la seule organisation tripartite faisant partie de l'Organisation des Nations Unies (ONU), le dialogue social « inclut toutes formes de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêts communs liées à la politique économique et sociale »<sup>2</sup>. Il faut comprendre que cette définition est très large étant donné que l'OIT doit travailler avec plusieurs pays présentant des cultures et des institutions différentes en cette matière. Toujours selon cette organisation, le dialogue social peut se produire de façon bipartite, c'est-à-dire seulement entre les représentants de l'employeur et ceux des travailleurs, tels que le modèle de la négociation collective, ou tripartite.

---

<sup>2</sup> Site de l'Organisation Internationale du travail, <http://www.ilo.org/public/french/dialogue/themes/sd.htm>, consulté le 3 janvier 2011.

Selon Ozaki et Rueda-Catry (2000 : 2), aucune définition généralement acceptée n'a été proposée pour la notion de dialogue social. Par conséquent, les pratiques qui sont considérées comme du dialogue social peuvent prendre de nombreux visages et vont variées selon les individus, les institutions représentatives et les pays. Par contre, ces auteurs affirment que le concept « exprime en effet certaines valeurs inhérentes aux idéaux de démocratie et répond à certaines aspirations à l'équité et à l'efficacité qui sont celles des parties qui entretiennent des relations professionnelles ».

Selon Fashoyin (2004 : 374), le dialogue social se définit également par son caractère englobant, c'est-à-dire par l'inclusion de « toutes les formes de négociations, de consultations ou d'échanges d'informations entre les représentants de l'État, des employeurs et des travailleurs, sur des sujets d'intérêts communs d'ordre économique et social ». L'auteur ajoute également que le dialogue peut se produire à divers niveaux, tels que l'entreprise ou la branche. On ajoute également la notion de la coopération tripartite qui implique « des acteurs non traditionnels, notamment à l'échelle nationale, lorsque l'on traite de grandes questions de politique économique et sociale » (Fashoyin, 2004).

Selon ces définitions, le dialogue social ne repose pas nécessairement sur des règles rigides et préétablies et qui englobent d'autres actions. Selon Jobert (2008 :17), il est cependant possible de restreindre sa portée en fonction des questions étudiées. Elle soutient aussi que « dans le cadre de la construction de l'Europe sociale, la notion a pris un sens plus restreint et renvoie au modèle mis en place au niveau communautaire pour valoriser les relations directes entre les organisations patronales et syndicales aux niveaux interprofessionnel et sectoriel ». Ces différents concepts doivent être définis afin de saisir la réelle signification du dialogue social et surtout de l'adapter à la réalité québécoise. Mais tout d'abord, il convient de définir un autre terme également plus utilisé en Europe et souvent associé au dialogue social, le tripartisme.

### **2.1.2 Le tripartisme**

Le tripartisme, pour sa part, est défini par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) comme étant « toutes les transactions entre les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs concernant la formulation et la mise en œuvre de la politique



économique et sociale »<sup>3</sup>. Cette définition est confirmée par un auteur canadien soutenant que depuis la Deuxième Guerre mondiale la plupart des pays industrialisés utilisent un système de décision basé sur la participation « *wich includes labour, management and the state in a search for consensus regarding major socioeconomic issues* » (Adams, 1982 : 606). Celui-ci ajoute qu'il est impossible d'avoir une situation de tripartisme si le gouvernement n'est pas prêt à négocier avec les parties syndicales et patronales, et surtout, de suivre les décisions qui auront été prises de façon consensuelle.

Le tripartisme est considéré comme étant un type de dialogue social. Selon les définitions, le tripartisme, tout comme le dialogue social, encadre les relations entre les acteurs de manière très large.

### **2.1.3 La consultation**

Selon Doyon (2001 :100), la consultation « constitue une occasion donnée aux employeurs et aux travailleurs de se réunir pour discuter officiellement, mais souvent officieusement, selon une procédure établie, des questions d'intérêts communs, pour échanger des informations et étudier ensemble les moyens de résoudre des problèmes ». Il est important de constater que selon cette définition, la présence de règles entre les acteurs est nécessaire à la consultation. D'autres auteurs affirment également que la consultation constitue pour les acteurs une valeur ajoutée à une décision qui pourrait être prise seule, car chacune des parties possède « une clé pour une solution éventuelle » et qu'elle repose, en premier lieu, sur la reconnaissance par les deux parties de l'existence d'un problème (Rolland et Tremblay, 1996). Maschino (2003) souligne également dans sa définition de la consultation l'aspect d'un recueil de points de vue divergents et situe la consultation avant la prise de décision.

Bien qu'elle constitue également une forme de dialogue, on peut affirmer que la consultation est l'une des formes les moins engageantes pour les parties qui y participent.

### **2.1.4 La collaboration**

Le degré de responsabilité des acteurs augmente au niveau de la collaboration selon Doyon (2001). Effectivement, Doyon associe à la collaboration une responsabilité donnée aux partenaires sociaux pour faire appliquer les politiques publiques du travail par leur gestion et

---

<sup>3</sup> Site de l'organisation internationale du travail, [www.ilo.org/public/french/dialogue/themes/tri.htm](http://www.ilo.org/public/french/dialogue/themes/tri.htm), consulté le 3 janvier 2011.

administration des services publics. Cette définition ayant été formulée dans un texte sur le rôle de l'état, il est important de préciser que ce ne sont pas tous les auteurs qui lient la collaboration aux politiques publiques. Selon Maschino (2003 : 5), qui propose une vision plus large de la collaboration, « la collaboration est un travail en commun consistant à déployer des efforts raisonnables pour obtenir l'appui et l'aide de l'autre partie à tous les stades de la mise en œuvre d'une mesure ». Il fait également le lien avec la consultation en affirmant que la collaboration est la suite logique de celle-ci. De plus, c'est la combinaison de la consultation et de la collaboration qui amène les acteurs à la concertation (Doyon, 2001), un terme défini plus loin.

### **2.1.5 La participation**

La participation quant à elle, comprend deux aspects concrets de la participation des travailleurs à leur entreprise (Maschino, 2003). Premièrement, l'on parle de participation lorsqu'il y a étude des problèmes et des diverses solutions possibles qui y sont associées. Le deuxième aspect comprend les prises de décisions qui en résultent. Le concept de la participation est un aspect de la concertation (Haines III, Harrisson et Roy, 2007) et se distingue du partenariat par son aspect volontaire.

### **2.1.6 La concertation**

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la définition de la concertation. Selon Rolland et Tremblay (1996 : 9), elle constitue une « politique de consultation des intéressés avant toute décision ». D'autres auteurs y ajoutent également la notion de « dialogue constructif et ouvert au changement » et celle de régler des problèmes existants (Maschino 2003 : 3). Maschino (2003) précise également que malgré toutes les définitions qui existent sur la concertation, tous les auteurs s'entendent au moins sur le fait que celle-ci n'est pas une fin en soi, mais un moyen. Selon la définition élaborée par le ministère du Travail du Québec, la concertation implique le respect mutuel entre les parties prenantes, un climat de confiance et des échanges réguliers entre les parties. Le ministère a aussi ciblé trois « niveaux d'avancement de concertation »<sup>4</sup>, à savoir la consultation, la collaboration et la coopération.

---

4 Site du ministère du travail, <http://www.travail.gouv.qc.ca/innovations/lexique.html#concertation>, consulté le 1<sup>er</sup> février 2011.

Bettache (2010) propose trois dimensions afin d'opérationnaliser la concertation.

La première correspond à une première étape plutôt informative, c'est-à-dire sous forme de partage d'informations transmises de la partie patronale à la partie syndicale.

La deuxième dimension se rapproche plus de la collaboration. Les parties se réunissent afin d'étudier les situations et sont à la recherche de solutions.

Pour la troisième dimension, on ajoute la variable décisionnelle, ce qui implique que les représentants des travailleurs vont prendre part à la prise de décision ou à l'atteinte de résultats (Bettache, 2010). À l'instar de cet auteur, la présente étude considère que cette variable décisionnelle doit être présente dans le processus de concertation pour que celui-ci soit complet.

À la lumière de ces constats, la concertation est définitivement une forme de dialogue social dans l'une de ses formes les plus engageantes pour les participants. Par ailleurs, dans la culture du Québec, c'est davantage ce concept qui a retenu l'attention des chercheurs et des praticiens.

### **2.1.7 Le partenariat**

Le partenariat se distingue de la concertation par son côté plus formel en termes de règles de fonctionnement. Selon Haines III, Harrisson et Roy (2007) cette forme plus poussée de concertation inclurait également une participation des travailleurs aux décisions qui touchent la gestion de l'entreprise. Dans le rapport que Jean Boivin a réalisé suite au « forum sur les innovations en relations du travail » en 2000, le partenariat y est défini comme la « volonté réciproque des parties de travailler dans un intérêt commun ». Cette définition plutôt claire et simple met l'accent sur la condition essentielle au partenariat selon cette vision, c'est-à-dire un désir clair des deux parties de collaborer. Maschino (2003) évoque également la possibilité d'un engagement contractuel et du degré élevé de participation présent lors du partenariat qui dépasse les objets habituels de la concertation. Le partenariat peut alors également constituer une forme de dialogue social entre les acteurs, bien qu'il soit particularisé par des règles plus formelles.

Au niveau de l'entreprise, un nouveau paradigme du partenariat inclut une participation des employés au niveau de l'organisation de l'entreprise et du syndicat au niveau de la gestion (Lapointe, 2001). Il s'agirait même « d'un déplacement des tensions et des enjeux, en regard

principalement de la répartition des pouvoirs et de la démocratisation du travail en entreprise » (Lapointe, 2001: 247). Dans ce modèle, le pouvoir des acteurs est fondamental pour réussir une opération de partenariat. L'entreprise détient un pouvoir qui est plus naturel en fonction de son rôle tandis que le pouvoir syndical se construit, entre autres, par une vie démocratique et des dirigeants syndicaux à l'affût des préoccupations de leurs membres.

### **2.1.8 La négociation**

La négociation collective est un terme qui a été abondamment abordé par les spécialistes en relations industrielles, car elle est au centre de la relation entre l'employeur et les travailleurs qui sont représentés par un syndicat au niveau des entreprises.

Au Québec, ce processus est, la plupart du temps, au niveau de l'entreprise. Toutefois, il peut aussi s'opérer à des niveaux plus centralisés (supra entreprise) si les parties en conviennent ainsi. C'est également un processus très encadré par la loi, plus précisément dans le *Code du travail du Québec*, pour les entreprises qui sont sous la juridiction provinciale et par le *Code canadien du travail*, pour les entreprises qui sont de juridiction fédérale. Selon Sexton (2010: 11) la meilleure définition de la négociation serait encore, à ce jour, celle de Gérard Dion (1986 : 309) qui la définit comme un « processus par lequel des personnes ou des groupes possédants des intérêts divergents entrent en pourparlers, parfois accompagnés de pressions, afin d'en arriver à un accord qui leur sera mutuellement bénéfique dans le règlement d'une affaire ».

Selon les théories classiques, la négociation se déroule principalement entre trois acteurs, les travailleurs et leurs associations, les employeurs et leurs associations et l'État par son encadrement législatif (Dunlop, 1958). Certains auteurs ajoutent même les consultants et le public parmi les parties impliquées dans la négociation (Sexton, 2001), ceci étant particulièrement vrai lors de négociations dans le secteur public.

Dans cette recherche, il est clair que la négociation constitue une forme de dialogue social, précisément lorsqu'elle se trouve sous la forme de la négociation basée sur les intérêts. Cette approche de négociation collective repose essentiellement sur des principes de résolution de conflits et de rapports gagnant-gagnant entre les participants (Weiss, 1999, traduction de Boivin, 2000).

### **2.1.9 Termes retenus**

Dans la présente recherche, le dialogue social représente un terme général englobant plusieurs formes de dialogue entre les parties, dont la concertation. Cette étude vise plus précisément à se concentrer sur les facteurs déterminants de la concertation économique qui seront définis plus loin. À ce stade, il est quand même important de souligner que ce terme a été choisi en raison de son caractère plus engageant pour les parties qui y participent et à cause de la présence du facteur décisionnel qui doit être présent dans ce concept.

## **2.2 Le dialogue social : Tour d'horizon**

### **2.2.1 Le dialogue social européen**

Le dialogue social européen est riche en histoire et en diversité en raison de la grande variété des acteurs qui y participent. Il est important de mentionner que le niveau européen est un niveau de dialogue qui ne se retrouve pratiquement pas en Amérique. Dès lors, il convient de présenter les grandes lignes du dialogue européen qui se situe à un niveau dit « continental » (Fashoyin, 2004), pour ensuite se concentrer sur une présentation du système français, réputé comporter plusieurs organismes de concertation sociale et économique. Le dialogue social français est également unique grâce à son système de dialogue social territorial et la pluralité des acteurs qui y participent.

Les balbutiements du dialogue social européen remontent au Traité de Rome à la fin des années 1950, lequel portait sur le fonctionnement de l'Union européenne. C'est par contre au cours des années 1980 que le processus s'est le plus développé. Selon l'histoire de l'Europe sociale telle que présentée par Béthoux et Mias (2011), le développement se fait selon trois styles d'action publique.

En premier lieu, il y a l'évolution de la méthode communautaire dans les années 1970, favorisée par une législation traditionnelle, qui correspond à la participation accrue des partenaires sociaux dans le processus décisionnel. Cette méthode est d'ailleurs à la base du développement du Comité économique et social européen. Deuxièmement, il y a eu dans les années 1980, la Commission Delors, qui a influencé les procédures du dialogue social européen. Cette commission a aussi été suivie du traité de Maastricht qui a instauré la participation directe des partenaires sociaux à l'élaboration des lois.

La Commission européenne est un acteur important au niveau la promotion du dialogue et de la législation. Il est même juste d'affirmer qu'elle est la principale auteure du concept de dialogue social. Elle s'assure de l'application des traités et des politiques de l'Union européenne en matière d'emploi et de social.

### **2.2.1.1 Les lois**

Les orientations du dialogue social européen proviennent non pas de lois, mais plutôt de recommandations ou d'avis, ce qui le différencie de la négociation comme telle, qui est beaucoup plus institutionnalisée (Béthoux, Jobert, 2010).

Effectivement, bien que la Commission européenne soit un organe important de développement et d'influence, il lui est encore difficile de faire respecter des lois précises et surtout, de sévir en cas de non-respect de ces lois. Par contre, les annexes au traité de Maastricht sur les dispositions du *Protocole sur les politiques sociales* qui ont été érigées en 1993 amènent une notion plus encadrée et institutionnelle au dialogue social, dite communautaire, ce qui influence alors les *Normes du travail européennes* (Mias, 2009).

Parmi les grandes réalisations de ces traités européens, nommons la directive adoptée en 1994 par le Conseil des ministres des Affaires sociales de l'Union européenne qui va comme suit : « l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs » (Hoarau et Jacquier, 1995). Cette directive constitue une petite révolution du dialogue social européen en ce sens qu'elle renvoie la concertation entre les partenaires au niveau des entreprises. Elle favorise également un dialogue qui ne dépend pas seulement d'évènements précis, mais sur la gestion régulière de l'entreprise et ses évolutions en termes de production, de ventes, d'investissements, d'organisation du travail et d'emploi, voire sa situation économique et financière (Béthoux et Jobert, 2010).

Par la suite, d'autres accords sont venus enrichir cette directive. C'est le cas par exemple de la directive de congé parental de 1996, des directives de travail à temps partiel de 1997 et de celle en lien avec les contrats à durée déterminée de 1999 (Didry et Mias, 2005). Il est également important de souligner que les acteurs cherchent constamment à prendre leurs distances de la politique et de la Commission en implantant certains accords dont l'application est remise entre les mains des partenaires sociaux nationaux (Didry et Mias, 2005).

Cela met en relief deux tendances : la convergence (niveau de concertation européen) et la décentralisation vers les entreprises.

Un exemple de cette décentralisation s'est produit en Suède, pays considéré comme étant le royaume de la négociation centrale au début des années 1990. Après l'élection au gouvernement d'un parti de droite, la principale organisation patronale de Suède décida de ne plus participer aux activités de concertation à des niveaux nationaux, pour favoriser la concertation à un niveau plus local (Geijerstam, 1995). Les organisations patronales ne remettent pas en cause la concertation, elles veulent une concertation plus près de leurs besoins particuliers, c'est-à-dire, au niveau de leurs entreprises ou encore, de leurs établissements respectifs. Katz (1993) en est également arrivé à cette conclusion en étudiant plus de six pays et leur système de négociation collective.

Pour ce qui est de la convergence, plusieurs comités d'entreprises européens ont vu le jour dans les dernières années ajoutant un espace de dialogue au niveau européen pour les diverses entreprises œuvrant dans plusieurs pays sur ce continent (Bethoux, 2004).

### **2.2.1.2 Quelques organisations de dialogue social en France**

La première caractéristique d'une liste faisant état de toutes les organisations de dialogue en France serait l'immense diversité des lieux en fonction des territoires. Effectivement, plusieurs initiatives de formation d'organismes sont dirigées par les acteurs eux-mêmes dans certaines régions ce qui les rend uniques. Les présents travaux n'ont pas l'intention de dresser la liste exhaustive de l'ensemble des lieux de discussion existant en France, mais plutôt de présenter certains organismes potentiellement intéressants dans le cadre de cette recherche : les comités d'entreprise, les comités d'entreprise européens, les conseils économiques, sociaux et environnementaux régionaux et les comités de bassin d'emploi.

### **2.2.1.3 Les comités d'entreprise**

Encadrés par la loi française, les comités d'entreprise doivent être élus dans toutes les entreprises qui ont plus de 50 employés (Bethoux et Meixner, 2011). Il s'agit d'institutions paritaires au sein des entreprises où siègent des représentants de l'employeur et des représentants des employés. Un budget doit être fourni au comité d'entreprise qui veille à « la gestion des activités sociales et culturelles et la participation aux décisions concernant la vie économique et sociale de l'entreprise » (Bethoux et Meixner, 2011: 2).

Le rôle de ces comités a beaucoup changé et s'est consolidé au sein des entreprises depuis leurs premières formes qui remontent à la fin des années 1940. L'évolution de la législation a en effet imposé de nouveaux lieux de discussion dans l'entreprise, par exemple lors de restructurations ou de licenciements collectifs (Didry, 1998). Le degré de concertation se renforce encore plus en 2003 et en 2005 avec la « Loi Fillion » et la « Loi de Cohésion sociale » qui augmentent l'étendue de la négociation au sein du comité d'entreprise en situation de licenciement collectif (Didry et Jobert, 2008). Ces accords de méthode sont d'autant plus intéressants qu'ils impliquent un glissement de la culture habituelle d'information-consultation des comités d'entreprise vers une dynamique de négociation (Didry et Jobert, 2008).

#### **2.2.1.4 Les comités d'entreprise européens**

Les comités d'entreprise européens existent de manière officielle depuis dix-sept (17) ans. La directive concernant « l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs » fut adoptée en 1994 après plusieurs tentatives et débats (Hoarau et Jacquier, 1995, Bethoux, 2004).

Les entreprises visées par la directive ont eu à implanter des comités d'entreprise européens par une démarche de négociation. L'un des défis que soulève la mise en place de ces comités est de favoriser la représentativité des acteurs (patronaux et syndicaux) dans ces entreprises transnationales en respectant les points suivants : équilibre géographique, équilibre syndical, équilibre des activités de l'entreprise (Bethoux, 2004).

L'objectif de ce dispositif ressemble sensiblement à celui des comités d'entreprise, c'est-à-dire une procédure pour informer et consulter les travailleurs, et cela, peu importe le pays dans lequel les travailleurs se trouvent (Hoarau et Jacquier, 1995).

#### **2.2.1.5 Les conseils économiques, sociaux et environnementaux régionaux (CESER)**

Les CESER sont des instances de dialogue social régional qui ont comme principal objectif de réaliser des études à partir desquelles ils peuvent émettre des propositions pour aider à réaliser la politique de développement économique et d'aménagement du territoire régional. Ils constituent un soutien aux conseils régionaux à qui ils présentent leurs travaux. Les participants qui y siègent sont des représentants de la société provenant des quatre collèges électoraux suivants :



- entreprises et activités professionnelles non salariées;
- syndicats de salariés représentatifs au niveau national;
- vie collective et associative et protection de l'environnement;
- personnalités qualifiées.

Le nombre de représentants par collège est déterminé par décret et c'est le préfet de région (représentant de l'État) qui détermine quelles seront les organisations présentes. Par la suite, c'est aux organisations sélectionnées de déterminer quelles seront les personnes qui vont les représenter au sein de l'organisme. Les sujets étudiés peuvent provenir de demandes des conseils régionaux, ou encore, directement des représentants qui y siègent.

#### **2.2.1.6 Les comités de bassin d'emploi (CBE)**

Créés par le décret n° 2002-790 du 5 mai 2002, les comités de bassin d'emploi sont des organisations de développement local, ayant pour principale mission de conserver et de créer les emplois sur leur territoire. Pour ce faire, ils utilisent différentes actions comme l'animation de la concertation avec des représentants des élus locaux, des représentants des employeurs, des représentants des syndicats et finalement, des associations évoluant dans le domaine de l'emploi et de l'économie sociale. Ils s'associent également à plusieurs organismes actifs dans les domaines de l'emploi, la formation et l'insertion ainsi qu'aux acteurs qui évoluent en développement économique. L'action locale leur permet d'être le plus près possible des besoins de la population.<sup>5</sup>

#### **2.2.2 Le dialogue social et l'Amérique du Nord**

Cette partie traite à présent de la littérature en lien avec la concertation au Canada, à l'exception du Québec, ainsi qu'aux États-Unis, laquelle est encore à ce jour peu développée.

Gislain et Boivin (2010) ciblent trois principaux facteurs expliquant ce phénomène. Premièrement, ils soulignent le manque de « volonté politique » (Gislain et Boivin, 2010 : 145) envers ce phénomène. Deuxièmement vient la question du système de relations de travail qui serait autant au niveau canadien, et au Québec, plus décentralisé que celui des pays européens en général. Troisièmement, les auteurs soulignent que la concertation canadienne se concentre trop souvent à des niveaux sectoriels, ce qui limite la portée des mesures qui peuvent y être prises.

---

<sup>5</sup> Site du comité de bassin d'emploi du Sud Val-De-Marnais, <http://www.cbe-sud94.org/page.quisommesnous.php>, consulté le 10 décembre 2011.

Par contre, il est à souligner que le Québec se démarque du reste du Canada à cet égard. Le dialogue social au Québec est plus diversifié au niveau du type d'institutions et des niveaux où ces organismes se forment. Aux trois facteurs de Gislain et Boivin (2010), Foster (2010) ajoute le type d'économie libérale qui est préconisé dans le système canadien et la culture du gouvernement canadien qui ne favorise pas les politiques publiques et les investissements dans la régulation du marché du travail.

Au Canada, Adams (1982) a comparé le système à celui des pays nordiques. Il soutient qu'il ne peut y avoir de tripartisme sans que le gouvernement ne soit prêt à négocier avec les acteurs du travail et à mettre en pratique les consensus qui émergent du dialogue par des lois ou des directives. Or, il a constaté que cet engagement de l'État au Canada était absent. Une autre caractéristique du système canadien pouvant expliquer l'absence de dialogue social serait la pluralité des acteurs et la faiblesse des organisations centrales (Adams, 1982; Giles, 1982).

Effectivement, compte tenu de la réalité politique canadienne, les organisations syndicales et patronales ont une culture de décentralisation plus forte. Les organisations syndicales ont particulièrement de la difficulté à influencer les orientations des gouvernements (Foster, 2010). L'exemple parfait de cette faiblesse serait celui du *Congrès du travail du Canada* qui ne réussit pas à tirer son épingle du jeu lors des grands débats politiques (Giles, 1982). Foster (2010) appuie ces constats dans son étude d'une expérience de dialogue social en Alberta. Après étude de deux initiatives de dialogue social dans cette province, les résultats renforcent l'idée que celui-ci y est très faible. Les conclusions de l'auteur s'expliquent principalement par le manque de volonté du gouvernement et le poids insuffisant de l'acteur syndical. Celui-ci affirme que les syndicats doivent faire leurs devoirs et augmenter leur pouvoir afin de mieux participer au processus de dialogue social, sinon leur participation pourrait même leur nuire. Selon cet auteur, les syndicats seraient pour l'heure trop occupés à trouver des compromis qu'à mobiliser leurs membres ou à former des alliances avec d'autres acteurs.

Malgré cela, il est important de souligner que d'autres provinces canadiennes ont déjà expérimenté ce genre d'initiatives avec succès, comme en Colombie-Britannique et en Ontario (Haddow, 2000 et Haddow and Klassen, 2004).

La décentralisation du système des relations de travail et le courant économique néo-libéral concernent pleinement les États-Unis (Katz, Lee et Lee, 2004) où le dialogue social est tellement absent de la culture, que les acteurs ont dû développer d'autres mécanismes de coordination pour améliorer les conditions de travail des salariés et augmenter le niveau d'emploi. Certains auteurs ont d'ailleurs élargi la définition du dialogue social aux alliances entre groupes sociaux tels que les syndicats et les groupes communautaires (Quan, 2000).

Il faut également souligner que certaines sphères de la société des États-Unis encouragent fortement la participation des travailleurs comme par exemple, au sein des organismes de gestion du système de pensions publiques, « *Board of trustees of the system* » et « *Periodic social security advisory councils and commissions* » (Katz, Lee et Lee, 2004).

L'acteur syndical doit faire face à des lois rendant la syndicalisation difficile et des institutions qui doivent se renouveler (Hege, 2000). Malgré cela, le mouvement syndical des États-Unis fait preuve de créativité (Lévesque, 2004) et réussit à remporter quelques batailles. Par exemple, la campagne « *justice for janitor* » qui fut menée au milieu des années 1980 a réussi à mobiliser plusieurs personnes, qu'elles soient salariées, dirigeantes communautaires ou de communautés religieuses, au nom de l'amélioration des conditions de travail de ces travailleurs. Les gains furent considérables autant pour les employés que pour le syndicat qui a réussi à augmenter significativement le nombre de ses membres.<sup>6</sup>

## **2.3 Niveaux, formes et mécanismes du dialogue social**

### **2.3.1 Les formes de dialogue social**

Il existe deux principales formes d'institutions où se déroule le dialogue social : les institutions permanentes et les institutions temporaires. Pour les institutions permanentes, la règle générale observée est que des lois vont orienter leurs structures, les principaux objectifs à poursuivre en plus de déterminer quels seront les participants. Lévesque et Mager (1995) soutiennent à ce propos que l'institutionnalisation de ces formes permanentes de dialogue entre acteurs a pour principal objectif de définir les règles du jeu de la concertation et les jeux de pouvoir. Ils ajoutent que les instances permanentes constituent une forme de coopération conflictuelle et de « recherche de nouveaux compromis entre acteurs et groupes sociaux qui se différencient aussi bien par leur allégeance idéologique que par leur position dans le

---

<sup>6</sup> Site du Service Employees International Union, [www.seiu.org](http://www.seiu.org), consulté le 04 janvier 2013.

système de production » (Lévesque et Mager, 1995 : p.113). Au Québec, cette forme s'illustre par des institutions telles que la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) ou le Conseil consultatif sur le travail et la main-d'œuvre (CTTM).

Pour les institutions temporaires, ou comités « *ad hoc* », elles sont formées de façon ponctuelle pour résoudre un problème en particulier (Bélangier et Lamoureux, 1996). À titre d'exemple, un programme a été mis sur pied lors de la dernière crise économique en marge des travaux de la CPMT, le programme « SERRE », lequel visait à favoriser le maintien en emploi de travailleurs qui auraient normalement été mis à pied en raison des difficultés financières des entreprises qui les embauchaient. Ce programme, selon les données de la CPMT, a permis de sauver vingt-huit mille (28 000) emplois grâce à soixante-huit (68) millions de dollars en financement (site Internet de la CPMT, page consultée le 1<sup>er</sup> février 2011). Une fois la crise passée, le programme a été dissout et les acteurs en sont maintenant à l'étape des bilans.

### **2.3.2 Les niveaux du dialogue social**

Selon Fashoyin (2004), le dialogue social peut se décliner en sept différents niveaux.

Le premier est le niveau international où s'opèrent les travaux du Bureau international du travail et de la Conférence internationale du travail. Le niveau continental ou européen englobe tous les travaux menés par des institutions qui regroupent des intervenants de différents pays compris sur un continent et particulièrement au niveau d'une zone de libre-échange. Un bon exemple serait celui de la Commission européenne en termes de dialogue social. Ce niveau peut s'aborder en termes d'institution transnationale, comme c'est le cas pour les comités d'entreprise européens (CEE) (Béthoux et Jobert, 2010). Le niveau régional, selon cette appellation, est relatif à des initiatives regroupant plusieurs régions telles que le MERCOSUR ou encore la CARICOM (regroupement de certains pays). Des niveaux plus traditionnels tels que le dialogue national, sectoriel (ou communautaire) et de l'entreprise terminent cette énumération.

Dans certains pays européens, le dialogue territorial fait référence à la concertation dont les activités se déroulent dans une région particulière ou un territoire donné (Béthoux et Jobert, 2010). Par contre, dans ce cadre, le territoire n'est pas défini de manière administrative, mais plutôt selon des réalités économiques, telles que les liens des entreprises avec les sous-traitants (Béthoux et Meixner, 2011). À ce niveau, les pouvoirs et l'autonomie que détiennent

les régions demeurent un élément important à considérer. Effectivement, le contexte politique de la place qu'occupe l'État central dans les prises de décisions par rapport au développement des régions influence grandement le dialogue territorial (Béthoux et Jobert, 2010).

Il convient d'ajouter que les niveaux traditionnels de concertation sont en pleine transformation, que les frontières sont constamment remises en question et que de nouveaux espaces sont créés simplement sur des préoccupations administratives, politiques ou économiques (Béthoux et Jobert, 2010). Les différents acteurs sont préoccupés par les formes du dialogue social et mettent beaucoup de pression afin de favoriser les formes qui leur conviennent le mieux. Dans cet esprit, il est primordial d'aborder la question du dialogue social territorial. Ce type de dialogue redéfinit les frontières administratives habituelles (Jobert, 2008). L'organisation des institutions se fait plus sur la base des « sites productifs où se regroupent des collectivités de travail juridiquement fragmentées, mais économiquement liées » (Bethoux et Meixner, 2011 : 7) que sur les frontières politiques habituelles. Ce type de dialogue est moins encadré par les lois que la négociation collective et les comités d'entreprises, par exemple, et se veut plus centré sur la volonté des parties présentes (Husson et Martin, 2010). Pour cette raison, les organisations de dialogue social territorial diffèrent de manière importante dans leurs procédures et les contenus étudiés, en fonction des territoires sur lesquels elles se trouvent.

Selon Ozaki et Rueda-Catry (2000 : 7), le dialogue européen serait l'un des plus complets par son caractère institutionnel sur différents niveaux, c'est-à-dire, « celui de l'entreprise, par l'intermédiaire des comités d'entreprise européens, celui des consultations sectorielles et des nouvelles négociations concernant l'adoption d'accords-cadres sectoriels au niveau européen dans l'agriculture et les transports, et un niveau interprofessionnel prévoyant des consultations tripartites sur une série de questions, notamment la politique macro-économique et une véritable négociation entre partenaires sociaux au niveau de l'Union. ».

Au Québec, le dialogue social peut potentiellement se dérouler à plusieurs niveaux du système de relations industrielles : autant au niveau national, que sectoriel (méso), régional, local et celui de l'entreprise (Bélanger et Lévesque, 2001). Le niveau sectoriel demeure à ce jour un des niveaux le moins étudié avec le niveau local (Barré et Laroche, 2013). Ce fait est particulièrement ironique, compte tenu du fait que ce niveau est reconnu par les acteurs qui l'ont étudié comme étant celui où la concertation peut être particulièrement efficace compte

tenu d'une plus grande communauté d'intérêts entre les acteurs (Boivin et Gislain, 2010) et sa logique reposant sur des résultats mesurables directement sur les lieux de travail (Charest, 2003).

### **2.3.3 Les mécanismes de dialogue**

Plusieurs types de mécanismes existent à différents niveaux du système de relations industrielles. D'abord, Bettache (2010) a répertorié quatre types de mécanismes au niveau de l'entreprise : les comités d'entreprise, les accords formels, les rencontres patronales-syndicales et le dialogue continu.

Les comités d'entreprise constituent souvent une forme permanente et institutionnalisée de dialogue qui porte sur des sujets précis, notamment les comités de formation, de santé et sécurité au travail ou de relations du travail. Les accords formels réfèrent aux ententes prises entre les parties, le plus souvent par écrit, et qui ont un caractère plus officiel. Les rencontres patronales-syndicales peuvent être de formes très variées. Effectivement, il n'y a pas de règles particulières qui encadrent ce genre de concertation entre les acteurs, ce qui en fait un type de dialogue pouvant s'établir sur une base régulière ou non, et pouvant avoir divers objectifs tels qu'informer, consulter ou même décider (Bettache, 2010). Le dialogue continu a pour sa part comme principal objectif d'inculquer une culture de dialogue en tout temps. Qu'il soit instauré par la convention collective ou non, ce type de dialogue est continu et permet une vision à long terme des relations patronales-syndicales au sein des organisations.

À un niveau régional et national se trouvent trois principales formes d'institutions de dialogue social. Premièrement, les partenaires patronaux et syndicaux doivent assurer une représentation au sein de conseils d'administration d'organismes publics. Ces acteurs sont alors contraints de conjuguer leurs responsabilités envers ces institutions tout en respectant les mandats confiés par leur propre organisation. Au Québec, la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST), la Commission des normes du travail (CNT), la Commission des droits de la personne et l'Office de la langue française font partie cette catégorie. Deuxièmement, les acteurs siègent au sein d'organismes consultatifs, l'exemple le plus connu étant le CCTM. Dans ce type d'institution, les positions adoptées doivent être le reflet de l'appui unanime des membres qui y siègent. Pour les participants, il s'agit du type de dialogue qui comporte le moins de risque d'être confronté à un conflit d'intérêts entre les objectifs de l'institution et leur rôle de représentation. L'importance d'avoir un bon encadrement des discussions est nécessaire afin d'arriver à des positions qui seront

acceptées par tous les participants. L'exemple du CCTM en est un très bon, en ce sens que cet organisme gouvernemental permet aux représentants des grandes associations patronales et syndicales du Québec de se réunir et de discuter sur les grands enjeux qui les touchent. Troisièmement, les institutions délibérantes, telles que la CPMT, qui se trouvent être à mi-chemin entre les deux autres formes décrites précédemment. Effectivement, les acteurs qui s'y retrouvent ont une obligation de résultat au plan moral, mais pas au plan juridique. Au Québec, ces instances ont souvent des mandats relativement précis au niveau de la teneur des discussions et des actions visées. Pour reprendre l'exemple de la CPMT, les mandats fixés sont en lien avec le maintien des emplois et la formation des travailleurs.

Enfin, il est possible de classer les instances de dialogue social en fonction des structures qu'elles adoptent. Le gouvernement a en effet créé des organismes qui œuvrent soit dans une structure horizontale, soit dans une structure verticale (Boivin et Gislain, 2010). La première structure comprend les organismes qui ont pour objectif de démystifier les problématiques vécues par les acteurs sur le « terrain » pour orienter les pratiques gouvernementales au niveau national (exemple : le réseau de la Commission des partenaires du marché du travail et Emploi-Québec). Pour ce qui est de la structure verticale, elle représente les organismes de concertation qui visent certains secteurs de l'économie en particulier (exemple : comités sectoriels, projets Accord). Cette forme de dialogue est particulièrement décentralisée dans le système québécois.

## **2.4 Les objets du dialogue social**

Plusieurs directives émanent de la Commission européenne, lesquelles ont influencé les objets de dialogue à tous les niveaux. Les directives sur le licenciement collectif, le transfert d'entreprise, l'insolvabilité de l'employeur, la santé et la sécurité au travail ou les contrats à durée déterminée (Didry et Mias, 2005) en sont des exemples. On touche également à des questions sociales et fondamentales telles que les égalités de traitement, la discrimination dans les contrats de travail et bien sûr, plusieurs questions ayant des incidences politiques (Béthoux et Mias, 2011).

Les chercheuses, Béthoux et Jobert, classent les objets de concertation en trois ensembles : le premier ensemble réfère au niveau territorial, c'est-à-dire « le développement économique local, la création d'entreprises, l'innovation technologique, les relations entre les entreprises et les sous-traitants, l'accès au service public,... » (Béthoux et Jobert, 2010). Le deuxième

ensemble réfère à « l'action publique » et le troisième aborde plus des questions relatives aux lois et aux conditions de travail encadrées par les conventions collectives.

Au niveau du développement économique, la plupart des acteurs acceptent d'entrée de jeu que la concertation économique soit positive (Eurofound, 2004) et qu'elle constitue un agent essentiel de la transformation économique (Fashoyin, 2000). Par ailleurs, la productivité économique de certains pays, qui ont mis de l'avant le dialogue social comme moyen privilégié de coopération entre les acteurs, vient encourager la tendance (Ozaki et Rueda-Catry, 2000). Ce mouvement s'est concrétisé à partir des années 1960-1970 au niveau de la Commission européenne par différentes directives visant la « participation croissante des partenaires sociaux aux décisions économiques de la communauté » et l'implication croissante des travailleurs et des syndicats à la vie économique de leurs entreprises (Béthoux et Mias, 2011). Il faut alors parler d'une évolution progressive, partant du simple échange d'informations « *ad hoc* » jusqu'à la concertation sur la vie économique de l'entreprise (Béthoux et Mias, 2011). Une nouvelle mouvance tend également à rapprocher le développement économique du social (Béthoux et Jobert, 2010; Didry et Mias, 2005). Ce mouvement désire mettre l'accent sur un développement économique durable qui est profitable pour toute la société et non seulement pour les dirigeants d'entreprises.

Les sujets de discussion qui sont abordés dans les différentes instances de dialogue social peuvent varier selon les mandats, les contextes entourant la création de ces institutions, la situation géographique, etc.

Au Québec, les institutions de concertation sont plus ordonnées qu'au niveau européen, c'est-à-dire qu'il est plus facile de déterminer la mission et l'objet d'un organisme et qu'habituellement les institutions ne traitent pas d'objets qui sont déjà abordés par d'autres organismes de concertation. C'est pour cette raison que les objets peuvent être classés en deux catégories : les objets de dialogue reliés au capital humain et les objets reliés aux questions de développement économique.

## **2.4.1 Les objets de dialogue social dans le système Québécois**

### **2.4.1.1 Les objets de dialogue reliés au capital humain**

Selon l'enquête menée par Bettache (2010), les objets de concertation reliés aux ressources humaines sont ceux qui sont le plus souvent abordés au sein des organismes de concertation dans les entreprises, lesquels réfèrent notamment à l'interprétation des clauses



de la convention collective, la santé et sécurité du travail et la formation. L'auteur ajoute également que la popularité de ces objets de concertation s'explique souvent par la présence de lois qui encouragent fortement les parties à discuter de ces questions, dont le *Code du travail*, la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*, etc. (Bettache, 2003). Dans cette catégorie, il faut également ajouter l'organisation du travail qui intègre les thèmes de la flexibilité et de la polyvalence ou encore la sous-traitance (Haines III, Harrisson et Roy, 2007).

Malgré le fait que ces études se soient concentrées au niveau local, c'est-à-dire, dans les entreprises, les sujets étudiés à des niveaux supérieurs se rapportant aux ressources humaines, sont quasiment les mêmes étant donné que ces instances de concertation fixent leur mandat selon les problèmes vécus au niveau des entreprises. Il peut cependant y avoir quelques objets qui sont traités plus régulièrement à un niveau régional, sectoriel et national comme par exemple la mobilité de la main-d'œuvre, le vieillissement de la main-d'œuvre ainsi que la conciliation travail-famille.

#### **2.4.1.2 Les objets de dialogue se rapportant au développement économique**

Afin de présenter les objets du dialogue social portant sur le développement économique, il faut au préalable définir ce concept. À ce propos, Poulin (2008) précise qu'il y a trois façons de décrire le développement économique, soit par sa mesure, ses objectifs ou encore sa mise en œuvre. Poulin indique également que le développement économique est de façon régulière étudié selon le produit intérieur brut (PIB), le PNB par habitant, la croissance de nouvelles entreprises et la croissance des emplois. Elle ajoute également que le développement économique devrait être considéré selon la qualité des emplois et la qualité de vie des travailleurs. Selon d'autres auteurs, il est également possible d'étudier ce concept en utilisant le taux de chômage (Plummer et Taylor, 2001: 232). Pour étudier la performance économique d'une région ou du Québec en général, il faut également comptabiliser les investissements privés, car cet élément a un impact direct d'un point de vue concurrentiel, pour les entreprises (Boyer, 2009).

La Conférence Régionale des Élu(e)s (CRÉ) de Montréal, qui est un organisme de concertation régional, définit le développement économique comme étant « le développement des secteurs stratégiques, tout en maintenant une économie diversifiée, à favoriser le maintien et la création d'emplois de qualité et, enfin, à faire reconnaître et à soutenir le développement de l'économie sociale. ».

De façon concrète, la gestion financière et commerciale de l'établissement figure parmi les principaux objets de concertation recensés dans l'étude de Haines III, Harrison et Roy (2007) au niveau des entreprises. Il y a également des échanges sur l'évolution des marchés, des objectifs commerciaux des entreprises, de leur situation financière ainsi qu'aux projets d'investissement. Il est cependant important de noter que ces discussions sont considérées comme étant plutôt rares par les acteurs syndicaux et patronaux (Bettache, 2010).

Au niveau régional et national, les principaux objets de dialogue abordés par les organismes portent principalement sur le développement économique régional et la création d'emplois.

Selon Gagnon et Noël (1995), il existe trois principales approches en termes de développement régional et local. La première approche, qui est la plus politique, implique une certaine forme de désresponsabilisation de l'État envers ses tâches d'exécution en les confiant aux institutions régionales et locales. La deuxième approche est perçue comme une « revalorisation du local et du régional » et comme le « résultat d'une évolution des structures économiques, de la diversification et de l'internationalisation des activités économiques » (Gagnon et Noël, 1995 : 108). L'approche des mouvements sociaux constitue la troisième forme répertoriée, laquelle est perçue comme une façon pour les acteurs d'être plus autonomes face aux enjeux, d'autodéterminer les moyens à prendre pour développer l'économie (Gagnon et Noël, 1995).

Pour certains auteurs qui se sont penchés sur la question, pour parler de développement économique régional, il faut partir de la notion de « croissance économique » qui « en termes d'emplois ou de valeur ajoutée, dépend directement de sa capacité à exporter » (Polèse, 1974 : 479). Selon Poulin (2009), le développement économique régional doit principalement viser l'emploi. Il doit également faire preuve de considération pour l'équité entre les régions. Pour atteindre ces objectifs, l'aide du gouvernement devient primordiale pour réaliser des analyses approfondies du marché du travail qui permettront d'investir les ressources nécessaires. Il convient également de limiter les conflits et d'encadrer les relations de pouvoir entre les acteurs. C'est l'ensemble de tous ces éléments qui ont conduit l'auteure à proposer la mise en place de projets de développement économique pilotés par une ressource régionale de soutien dans les régions du Québec, pour mettre en œuvre des méthodes de développement économique efficaces correspondant aux besoins (Poulin, 2009).

Le développement économique local peut également être perçu comme un mouvement d'opposition au capitalisme traditionnel qui ne se préoccupe pas « de développement social et de lutte à l'exclusion » (CDEC, 2000). On parle alors de développement communautaire qui a pour principal objectif de soutenir les localités et leurs entreprises de façon équitable pour tous.

En terminant, il est important de mentionner que malgré la diversité des sujets visés par le dialogue social, ceux portant sur le développement économique sont beaucoup moins présents que ceux portant sur les questions de capital humain, particulièrement au niveau de l'entreprise. Ceci est particulièrement vrai pour les questions économiques telles que les projets d'investissement, l'évolution des marchés ou les objectifs commerciaux (Bettache, 2003).

## **2.5 Les acteurs**

### **2.5.1 Les acteurs du dialogue**

Le rôle des acteurs est crucial dans le processus du dialogue social, car la réussite ou l'échec possible de ces processus repose principalement sur leurs épaules. Ils sont le moteur de la consultation. La volonté commune des acteurs de participer aux processus de dialogue demeure le premier facteur de réussite de la concertation mentionnée auparavant dans ce texte. Cette participation peut parfois être fragile, surtout pour les acteurs syndicaux et patronaux, car il ne faut jamais oublier que ceux-ci doivent faire la transition importante d'une relation basée sur le conflit vers une relation de coopération (Haines III, Harrisson et Roy, 2007). Tandis que le patronat cherche une meilleure rentabilité pour augmenter ses activités, l'objectif fondamental des syndicats est de maintenir les emplois, d'améliorer les conditions de travail de ses membres et de réduire les inégalités (Tremblay et Rolland, 2003). La prochaine section présente les trois types d'acteurs qui participent aux principaux lieux de dialogue à l'échelle du Québec : le gouvernement, les associations syndicales et les associations patronales.

#### **2.5.1.1 Le gouvernement**

Le gouvernement assume différents rôles dans le système de dialogue social au Québec. Son premier rôle est celui de législateur. Tel qu'établi, le gouvernement a en effet mis en place des lois qui ont favorisé le développement du dialogue social. Un autre rôle important

est celui d'initiateur de lieux de dialogue. Le parti au pouvoir peut influencer grandement l'augmentation ou la diminution de la concertation dans les sociétés (Bergeron et Bourque, 1997; Bernier, Bilodeau et Grenier, 1996, Neumann, 2004) par ses politiques publiques. Lors d'un forum sur la concertation syndicale-patronale organisé par le ministère du Travail au Québec en 2010, le ministre du Travail a défini son rôle sur trois plans :

- 1) le gouvernement doit légiférer pour assurer le droit d'association et de négociation des parties;
- 2) il doit faciliter le dialogue entre les parties pour favoriser des relations constructives et la prévention des conflits;
- 3) il doit être un diffuseur d'informations pour le secteur privé (Bettache, Étienne, Maschino et Turcot, 2004).

Le deuxième type d'action est retenu dans la présente recherche. Pour faciliter ce dialogue, le gouvernement a créé divers lieux de concertation où il fournit habituellement un cadre de discussion, des outils et des infrastructures pour aider les parties dans leurs discussions et même intervenir directement dans les discussions, afin de favoriser un débat sain et aider à trouver les consensus.

Au Québec, par exemple, le gouvernement agit grâce au Conseil consultatif de la main-d'œuvre, créé en 1968 par *la Loi sur le conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre* comme étant un organisme de consultation. La mission principale de cet organisme est de « développer et maintenir la concertation entre les organisations patronales et syndicales afin d'orienter et de soutenir l'action gouvernementale en matière de travail et de main-d'œuvre »<sup>7</sup>. La loi décrit le rôle, les pouvoirs de l'organisme et les représentants qui y siègent (dont six personnes issues des associations syndicales les plus représentatives et six personnes provenant des associations patronales les plus représentatives). Ceci étant, les grandes orientations de l'organisme sont prises par les acteurs eux-mêmes. Le président est nommé par le gouvernement pour faciliter les débats et toutes les décisions sont prises par consensus. Celui-ci est supporté dans son travail par des fonctionnaires qui sont chargés de fournir tous les outils nécessaires aux participants pour les aider à prendre leurs décisions.

---

<sup>7</sup> Site du conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, <http://www.cctm.gouv.qc.ca/conseil/mission.htm>, consulté le 17 février 2011.

Un autre exemple d'organisme encadré par le gouvernement est la Commission des partenaires du marché du travail, dont la mission est axée sur l'amélioration du fonctionnement du marché du travail en s'appuyant sur la concertation des représentants des employeurs, de la main-d'œuvre, du milieu de l'enseignement, des organismes communautaires et d'organismes gouvernementaux<sup>8</sup>. Deux sous-ministres siègent d'office dans cet organisme, mais sans droit de vote.

Ces deux exemples concrets démontrent le rôle primordial du gouvernement dans le dialogue social. Celui-ci peut s'impliquer activement dans la concertation, l'encadrer, fournir des outils aux acteurs, faciliter les discussions, fournir de l'argent pour des projets spéciaux, etc.

### **2.5.1.2 Les organisations syndicales**

Les organisations syndicales ont réalisé depuis fort longtemps les avantages que comporte le dialogue social. Dès les années 1980, les grandes organisations syndicales québécoises ont pris des positions pour s'impliquer dans la réorganisation du travail (Lapointe et Paquet, 1994). Depuis ce temps, la plupart des centrales syndicales s'impliquent encore activement dans les organismes de concertation, autant au niveau de l'entreprise qu'aux autres paliers du système de relations industrielles.

Dans un contexte de changement continu dans les entreprises, les syndicats choisissent régulièrement de s'impliquer activement dans ces changements en y participant de manière stratégique et en négociant des avantages pour leurs membres (Kumar, Murray, Shetagne, 1999). Les avantages liés à cette participation pour la partie syndicale sont nombreux : accès aux informations normalement détenues par les dirigeants de l'entreprise, développement de nouvelles compétences pour les représentants syndicaux participant aux comités, augmentation du pouvoir de négociation et de l'influence sur les décisions, plus de négociations sur les enjeux opérationnels, meilleurs règlements des différends, plus grande compréhension des problèmes des travailleurs par la direction et meilleur climat de négociation (Maschino, 2003). Cette nouvelle expertise dans les systèmes de réorganisation

---

<sup>8</sup> Site de la commission des partenaires du marché du travail, <http://www.cpmt.gouv.qc.ca/organisation/mission.asp>, consulté le 17 février 2011.

du travail et de gestion de l'entreprise représente d'autant plus de « nouvelles ressources de pouvoir à la portée des travailleurs et de leurs syndicats » (Payette, 2009).

Au niveau régional, sectoriel et provincial, les syndicats peuvent également influencer les décisions sur les grands enjeux qui sont chers à leurs membres tels que la formation de la main-d'œuvre, la santé et la sécurité au travail, etc. En contrepartie, les organisations syndicales doivent être vigilantes face à ce nouveau rôle pour éviter d'adopter seulement les préoccupations des employeurs. (Foster, 2010)

Selon Lapointe, il y aurait une « relation inversement proportionnelle entre d'une part, le pouvoir syndical et d'autre part, l'importance relative de l'instance et des étapes de la prise de position auxquelles participe le syndicat » (Lapointe, 2001 : 270 et 271). Ceci peut être expliqué par plusieurs facteurs tels que le manque d'information et d'expertise dont disposent les organisations syndicales, l'absence d'une culture de compromis au sein de la plupart des conseils d'administration et la volonté des dirigeants de vouloir garder plusieurs stratégies comme informations confidentielles au niveau des instances de décision supérieures. Par contre, Lapointe souligne que cette participation serait plus facile au niveau local pour les acteurs et pourrait mener à l'augmentation du pouvoir syndical et de son implication dans la prise de décision.

### **2.5.1.3 Les organisations patronales**

Du côté des associations patronales, il est important de mentionner qu'elles ne disposent généralement pas de structures d'organisation (particulièrement en région) aussi élaborées que les grandes centrales syndicales. Elles ont également été beaucoup moins étudiées par les auteurs en relations industrielles. Toutefois, tout comme les organisations syndicales, elles participent depuis longtemps aux lieux de dialogue social. En terme d'avantages, les employeurs en ont également plusieurs : par exemple, une meilleure connaissance de ce qui se passe sur le « terrain », une relation de confiance avec les salariés et les syndicats, une augmentation de la mobilisation des travailleurs envers l'entreprise et les nouveaux projets, plus de flexibilité dans l'application des clauses des conventions collectives, plus de négociation sur les enjeux organisationnels, de meilleurs règlements des différends, une plus grande compréhension des problèmes des travailleurs par la direction et un meilleur climat de négociation, ce qui réduit les dépenses affectées à ces activités. Au niveau supraentreprise, les associations qui représentent des membres corporatifs peuvent

également faire valoir les besoins de leurs membres en terme de main-d'œuvre, influencer les politiques publiques pour avantager leurs secteurs d'activités, sensibiliser les représentants syndicaux à leur situation économique, etc. Dans une étude qui a été menée sur le partenariat dans la fonction publique, les auteurs mentionnent également que ce type de relation peut également aider l'employeur à « légitimer des décisions qui leur appartenaient en exclusivité » (Bellemare, Harrisson et Laplante, 2005).

Ceci étant dit, la diversité et la fonction des acteurs peuvent diverger en fonction du système dans lequel il évolue. Voici une courte présentation de la participation des acteurs dans le système européen et le système de relations du travail au Québec ainsi que de la notion de conflit de rôle pour les acteurs dans leur implication au sein d'organismes de dialogue.

### **2.5.2 La pluralité des acteurs dans le système européen**

La première chose à souligner au niveau du dialogue social européen est la diversité des acteurs qui y participent, et cela, à tous les niveaux. Il ne s'agit pas que de tripartisme puisque diverses organisations vont y participer, notamment au niveau de l'espace territorial, telles que les organisations pour la défense de l'environnement, les banques, les institutions scolaires, etc. (Béthoux et Jobert, 2010). La pluralité des acteurs diminue avec l'augmentation du niveau de concertation : plus un niveau est élevé, plus les organisations doivent être structurées pour y prendre part. Au niveau international, à part les travaux de l'OIT, il y a peu de dialogue étant donné la rareté des institutions ayant une réelle représentativité internationale. Par contre, avec l'augmentation des multinationales, il n'est pas rare que certains syndicats forment des alliances afin d'avoir des discussions au sommet avec les représentants de ces grandes entreprises (Hennebert, 2010). Il est cependant assez rare que cela mène jusqu'à la création d'institutions permanentes, ce sont plutôt des espaces de discussion *ad hoc* sur des événements, des conflits particuliers, mais pouvant quand même mener à des accords (Hennebert, 2010) qui eux, pourraient nécessiter des formes d'institutions permanentes pour les faire respecter.

Au niveau européen, l'on retrouve également une représentation plus traditionnelle des relations de travail, soit la présence d'organisations syndicales, patronales et gouvernementales. Du côté patronal, trois principales organisations jouent un rôle clé : la BusinessEurope, le Centre européen des entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt économique général et enfin, l'Union européenne de l'artisanat et des

petites et moyennes entreprises. Il est important de noter que ces groupes ont une vocation plus de *lobby* que d'interlocuteur vis-à-vis des autres organisations (Béthoux et Mias, 2011).

Au niveau syndical, deux principales organisations sont présentes, soit la Confédération Européenne des Syndicats (CES) et la Confédération Européenne des Cadres (CEC). L'action de la CES a beaucoup évolué à travers les époques de la simple coordination de ses affiliés à une action beaucoup plus proactive au sein des organismes de dialogue (Béthoux et Mias, 2011).

La situation est bien différente en regard du dialogue social transnational, lequel prend la forme des comités d'entreprises européens. Une pluralité d'acteurs participe en effet à ces comités, particulièrement pour la représentation des travailleurs. Cela s'explique premièrement en raison du mode d'élection spécifique à ces comités, certains représentants des travailleurs étant attachés à une institution syndicale et d'autres non. Deuxièmement, parmi ces représentants liés à un syndicat, il est possible, voire même fréquent, que ceux-ci proviennent de plusieurs organisations différentes. Bien qu'au niveau européen, les syndicats fassent front commun, il ne faut pas oublier qu'ils sont en compétition au niveau de l'entreprise, ce qui peut rendre la collaboration plutôt ardue. De plus, provenant souvent de différents pays, il faut souligner que la barrière de la langue, trop souvent sous-estimée, peut également avoir pour effet d'entraver l'efficacité des travaux (Béthoux, 2009).

Au Québec, particulièrement au niveau local, se développe ce type de pluralisme des acteurs dans la concertation. Par exemple, au sein des organismes de concertation de développement économique, des sièges sont réservés à des acteurs provenant des milieux syndicaux, gouvernementaux et patronaux, mais également à des représentants des citoyens, du milieu coopératif, du milieu communautaire et du milieu culturel.

### **2.5.3 Les conflits de rôles**

Il est impossible d'aborder la question des acteurs participant aux divers mécanismes de dialogue sans également traiter des possibles conflits de rôles auxquels ils auront à faire face. Bien qu'il ait été survolé dans le cas des organisations syndicales, il est important d'étudier ce phénomène de façon plus large. La première raison de siéger au sein d'une instance de concertation demeure de représenter les intérêts des mandataires. Par contre, comme participant à une organisation, les acteurs ont également le devoir de favoriser les objectifs des comités dans lesquels ils siègent. Une étude a démontré que du côté syndical,



les représentants s'identifient « fortement à leur rôle institutionnel » tout en étant parfaitement conscients de l'importance du partenariat pour les intérêts de leurs membres (Haines III, Harrisson et Roy, 2007).

Ce qui est important, c'est que le rôle des participants évolue afin d'établir des relations de confiance avec tous les participants aux différentes formes de dialogue. Les relations s'établissent de plus en plus sur des bases informelles, plutôt que sur des règles de fonctionnement établies et plus rigides pour les participants (Haines III, Harrisson et Roy, 2007). Tel que mentionné plus tôt, les codes de conduite changent, ils reposent sur de nouvelles attitudes entre les acteurs comme par exemple, des communications franches et directes et pour ce qui est de la partie patronale, ne pas exercer son rôle de supérieur hiérarchique dans ces circonstances (Bellemare, Harrisson et Laplante, 2005). C'est une croyance forte envers son rôle premier ainsi que le respect de chaque participant envers les mandats des autres qui aident le plus les intervenants à bien remplir leur rôle (Haines III, Harrisson et Roy, 2007).

Piotte (1998) affirme que les syndicats québécois ont particulièrement échoué à remplir ce double rôle. Il accuse particulièrement les dirigeants syndicaux de se distancer de leur base et les institutions syndicales de ne pas avoir de stratégie particulière.

Afin d'atteindre les objectifs de la concertation, les acteurs doivent faire évoluer leurs relations pour atteindre un climat de coopération qui n'est pas présent naturellement dans les négociations collectives et les rapports de concurrence dans le monde des affaires (Laroche, 2012).

Il est important de mentionner que l'acteur gouvernemental se retrouve parfois dans une situation particulière en raison de son double rôle d'employeur et de régulateur des relations de travail. Effectivement, s'il représente un acteur patronal par sa qualité d'employeur au sein d'un organisme de concertation il n'a pas la même objectivité et donc moins le titre de participant neutre qu'il peut avoir au sein d'autres organismes qui ne touchent d'aucune façon ses employés.

## **2.6 Les facteurs favorables et défavorables à la concertation**

### **2.6.1 L'évolution législative**

Plusieurs études ont démontré que les lois ou les directives sont les premiers facteurs à l'origine de la naissance des organismes de dialogue social dans la plupart des sociétés étudiées.

Chaque pays ayant ses caractéristiques particulières par rapport aux systèmes politiques et législatifs, il serait difficile d'aborder l'étude de cette question de façon globale.

Après avoir donné une vue d'ensemble du système européen, qui se trouve être le seul niveau de dialogue social aussi élevé avec un système législatif aussi élaboré, la présente étude détaillera la situation au Québec pour une meilleure compréhension de la culture de concertation québécoise.

#### **2.6.1.1 Évolution du système législatif européen**

Les orientations du dialogue social européen proviennent non pas de lois, mais plutôt de recommandations ou d'avis, ce qui le différencie de la négociation comme telle, qui est beaucoup plus institutionnalisée (Béthoux, Jobert, 2010). Effectivement, bien que la Commission européenne soit un organe important de développement et d'influence, il lui est encore difficile de faire respecter des lois précises et surtout, de sévir en cas de non-respect de ces lois. Par contre, les annexes au traité de Maastricht sur les dispositions du *Protocole sur les politiques sociales* qui ont été érigées en 1993 amènent une composante plus encadrée et institutionnelle au dialogue social dite communautaire, ce qui influence alors les *Normes du travail européennes* (Mias, 2009).

La directive adoptée en 1994 par le conseil des ministres des Affaires sociales de l'Union européenne fait partie des grandes réalisations de ces traités européens. Elle stipule que « l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs » (Hoarau et Jacquier, 1995). Cette directive constitue une petite révolution au sein du dialogue social européen en ce sens qu'elle renvoie la concertation entre les partenaires au niveau des entreprises. Elle favorise également un dialogue qui ne dépend pas seulement d'événements précis, mais de la gestion régulière de l'entreprise et de ses évolutions en termes de

production, de ventes, d'investissements, d'organisation du travail et d'emploi, voire de sa situation économique et financière (Béthoux et Jobert, 2010).

Par la suite, d'autres accords sont venus enrichir cette directive. C'est le cas par exemple de la directive relative au congé parental de 1996, des directives de travail à temps partiel de 1997 et de celle en lien avec les contrats à durée déterminée de 1999 (Didry et Mias, 2005). Il est également important de souligner que les acteurs cherchent constamment à prendre leurs distances de la politique et de la Commission en implantant certains accords dont l'application est remise entre les mains des partenaires sociaux nationaux (Didry et Mias, 2005). Cela met en relief deux tendances, soit celle de la convergence (niveau de concertation européen) et celle de la décentralisation vers les entreprises.

### **2.6.1.2 Évolution du système législatif québécois**

La culture de dialogue social au Québec ne s'est pas formée du jour au lendemain. Effectivement, les premières formes de dialogue y sont apparues il y a plus de quatre-vingt-dix (90) ans, au cours de la Première Guerre mondiale. Une des premières formes de dialogue qui l'influencera remonte à 1918. À cette occasion, le Congrès des métiers et du travail du Canada s'était entendu avec le gouvernement de l'époque pour collaborer avec celui-ci sur la question de la conscription, en échange d'une participation de son organisation sur les comités qui touchent aux enjeux du travail de l'époque (Rouillard, 2009; 39-40). Malgré le caractère plutôt consultatif et limité qu'aura cette initiative, ce fut une innovation très avant-gardiste pour l'époque en matière de dialogue entre les acteurs du monde du travail.

Du côté législatif, il faudra attendre l'élection d'Adélard Godbout à l'Assemblée nationale pour que soit adoptée une loi demandée par les syndicats en 1944, la *Loi sur les relations ouvrières*. Cette loi obligera notamment les employeurs à négocier de bonne foi avec les syndicats qui auront obtenu au moins soixante pour cent (60 %) d'appuis des travailleurs de l'entreprise.<sup>9</sup>

Cette loi constitue l'ancêtre de l'actuel *Code du travail* de 1964, mis en place par le gouvernement de Jean Lesage, lequel constitue encore aujourd'hui la pièce maîtresse de la réglementation des rapports collectifs au Québec. Il faut mentionner que des modifications majeures ont été apportées à cette loi au fil des années, notamment en 1969, 1977 et 1994,

---

<sup>9</sup> Site Internet de la FTQ, [www.ftq.qc.ca](http://www.ftq.qc.ca), consulté le 23 février 2011.

comme c'est le cas de l'article 65 en 1994, modifié de façon à permettre la levée du plafonnement de la durée des conventions collectives au préalable fixée à trois ans. D'apparence mineure, cette modification visait à encourager la paix sociale dans les relations entre les parties (Charest, 1998) entre les négociations.

Cette loi constitue l'ancêtre de l'actuel *Code du travail* de 1964, mis en place par le gouvernement de Jean Lesage, lequel constitue encore aujourd'hui la pièce maîtresse de la réglementation des rapports collectifs au Québec. Il faut mentionner que des modifications majeures ont été apportées à cette loi au fil des années, notamment en 1969, 1977 et 1994, comme c'est le cas de l'article 65 en 1994, modifié de façon à permettre la levée du plafonnement de la durée des conventions collectives au préalable fixée à trois ans. Voici maintenant les 7 grands volets couverts par cette loi, tels que définis sur le site du ministère du Travail:

- L'exercice du droit d'association;
- L'accréditation syndicale;
- Le devoir syndical de représentation;
- La négociation des conventions collectives;
- Le règlement des différends et des griefs;
- L'encadrement du droit de grève et de lock-out dans les secteurs privé et public.

En termes de dialogue social, les aspects encadrés par la loi qui ont le plus influencé son évolution sont la négociation de bonne foi entre les parties et le règlement des différends et des griefs. Dans plusieurs entreprises, le début des pourparlers entre les syndicats et l'employeur ont eu lieu entre autres grâce à cette loi. Il est cependant intéressant de remarquer que ces premières discussions auront été la première étape d'une évolution vers une concertation au sein des entreprises plus élaborées telle que mentionnée dans les premières parties de cette revue de littérature (Bettache, 2010; Lapointe, 2001).

Vers la fin des années 1960, alors que d'importants conflits ont lieu dans le monde du travail (par exemple la fermeture du chantier de la Baie-James) et que le Québec amorce sa « *révolution tranquille* », les acteurs syndicaux et patronaux commencent à prendre conscience de l'importance de créer des lieux de discussion supra-entreprise. C'est en 1968

que sera créé le premier organisme gouvernemental totalement dédié à favoriser le dialogue entre les parties. Le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre fut créé pour répondre principalement à trois principaux besoins de l'époque. Premièrement, comprendre ce que vivent les acteurs du système de relations industrielles sur le terrain afin d'orienter les politiques publiques et les lois. Deuxièmement, se doter d'un instrument de veille à l'affut de l'évolution des relations de travail comme il se faisait déjà dans plusieurs pays développés. Finalement, donner la possibilité à l'État de consulter les dirigeants des grandes centrales syndicales et des organismes patronaux sur la nomination des arbitres de différends (Gouvernement du Québec, 2008).

Par la suite, plusieurs autres institutions furent créées et parfois également démantelées par les divers gouvernements. L'arrivée du Parti Québécois au pouvoir en 1976 marqua cependant une nouvelle ère dans le domaine de la concertation par son côté social-démocrate inspiré des pays européens (Bernier, Bilodeau, Grenier, 1996). C'est dans ces années et au début des années 1980 que furent créés les ancêtres de nos institutions tels que les Grands sommets économiques et la Table nationale de l'emploi. Il faut mentionner tout de même que malgré le fait que ces expériences ne furent pas perçues comme un succès sur toute la ligne par tous les acteurs, et que certaines furent même abolies (la table de l'emploi), certaines associations patronales et syndicales réclament encore des instances de concertation (Bélanger et Lamoureux, 1996). Cette volonté se traduit encore au début des années 1990 avec par exemple le Forum pour l'emploi, les Rendez-vous économiques du secteur privé (Bélanger et Lamoureux, 1996) et les trente « contrats sociaux » de 1991 à 1995 (Bergeron et Bourque, 1997). Ces contrats reposaient sur deux principes fondamentaux, soit une participation accrue des syndicats à la gestion de l'organisation du travail et la garantie d'une paix industrielle à l'intérieur des organisations pour des périodes variant de quatre (4) à neuf (9) ans (Bergeron et Bourque, 1997).

C'est également avec l'arrivée au pouvoir du Parti Québécois que fut amorcée la réforme d'une institution qui aura une grande influence sur toute la culture de concertation au Québec, celle de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* en 1979 par le Ministre Pierre Marois. Cette loi, qui visait à instaurer une culture de prévention dans le domaine de la santé et la sécurité au travail, fut également à l'origine des premiers Comités de santé et de sécurité devenus obligatoires dans les entreprises de plus de 20 employés de secteurs visés (Bergeron et Bourque, 1997) ainsi que des associations sectorielles paritaires. Cette loi aura

également inspiré la création de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)<sup>10</sup>. C'est encore aujourd'hui cette organisation paritaire qui a le mandat exclusif de coordonner l'application de la loi en matière de santé et sécurité au travail (Bergeron et Bourque, 1997). Cet organisme se caractérise par sa forme unique de conseil d'administration paritaire composé de membres provenant autant des organisations syndicales que patronales.

En 1995, le gouvernement du Québec adopte la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*. Cette loi a trois principaux objectifs (Charest, 2007). Premièrement, elle cherche à développer les travailleurs québécois et leur performance par une culture de formation continue. Ensuite, elle oblige les employeurs qui ont une masse salariale annuelle de plus de 1 000 000 \$ (modifié en 2007) à investir au moins 1% de leur masse salariale dans la formation de leurs employés. Pour les entreprises qui n'arrivent pas à investir ce montant, elle devront en remettre l'équivalent à un fond national. Finalement, cette loi favorise la concertation entre les acteurs patronal et syndical. Cette loi mena également à la création de la Commission des partenaires du marché du travail en 1997<sup>11</sup>. Cet organisme comprend une structure de concertation de niveau national et régional dont les principaux mandats sont le gérer la loi et la Politique de d'intervention sectorielle du gouvernement. Cet organisme participa également à la création d'Emploi-Québec qui est un organisme de service public en matière d'emploi auprès des employeurs et des travailleurs en 1998. Le gouvernement créera également les comités sectoriels de main-d'œuvre qui sont des organismes de concertation reconnus par la Commission des partenaires du travail qui ont comme objectif de développer la main-d'œuvre et la formation dans un secteur d'activité donné (Charest, 2007).

### **2.6.2 Les ingrédients essentiels au dialogue social**

L'essor de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines, la conjoncture économique difficile, la concurrence accrue, le chômage permanent et structurel (Maschino, 2003 et Fournier 1986:34) peuvent avoir comme effet de favoriser l'essor d'organisme de concertation. Des auteurs ont accordé une attention à des facteurs particuliers favorisant la

---

10 Site de la CSST, [http://www.csst.qc.ca/a\\_propos/historique/adoption\\_lsst\\_1979.htm](http://www.csst.qc.ca/a_propos/historique/adoption_lsst_1979.htm), [http://www.csst.qc.ca/a\\_propos/historique/naissance\\_csst.htm](http://www.csst.qc.ca/a_propos/historique/naissance_csst.htm), consulté de 23 février 2011.

11 Site de la Commission des partenaires du marché du travail, <http://www.cpmt.gouv.qc.ca/organisation/historique.asp>, consulté le 1<sup>er</sup> février 2014.

création d'instances de concertation, temporaires ou permanentes : les facteurs conjoncturels liés à une crise économique (Bernier, Bilodeau et Grenier, 1996). Lors d'une crise, dans certaines situations, les acteurs ont tendance à se mobiliser pour limiter les dégâts, ce qui favorise la création d'instances de dialogue comme par exemple, le programme « SERRE » mentionné précédemment qui a été créé par les acteurs de la Commission des partenaires du marché du travail pendant la dernière crise économique, ou bien les accords de méthode en France lors de licenciements collectifs (Diddry et Jobert, 2008). Effectivement, lors de mises à pied de grande envergure, les partenaires sociaux s'unissent pour réduire les dégâts (pertes d'emplois, fermeture d'entreprise, etc.). Des études de cas menés au sein des entreprises tendent également à démontrer que la plupart des initiatives de dialogue sont nées à la suite « d'épisodes conflictuels graves » (Haines III, Harrisson et Roy, 2007).

Plusieurs auteurs ont aussi fait mention des facteurs qui facilitent le maintien du dialogue social. Un premier facteur facilitant du dialogue qui semble faire consensus parmi plusieurs auteurs est la présence d'un climat de confiance entre les parties et leur volonté de travailler ensemble (Harrisson et Laplante, 1994 ; Bettache, 2003, 2010 ; Maschino, 2003 ; Haines III, Harrisson et Roy, 2007). Charest (1998) fait aussi mention des trois éléments de base à la concertation valides à tous les niveaux, à savoir, la confiance, la transparence et la recherche de l'intérêt commun.

Au niveau des entreprises elles-mêmes, il semblerait que l'instauration de comités, le partage d'informations, le développement des moyens de communication, la stabilité des acteurs, la façon d'aborder les sujets et l'engagement des employés dans le processus sont tous des facteurs qui vont aider à maintenir les instances actuelles et potentiellement en créer de nouvelles (Harrisson et Laplante, 1994; Bettache, 2003, 2010; Maschino, 2003; Haines III, Harrisson et Roy, 2007). Aux autres niveaux, d'autres facteurs sont également invoqués tels que la participation de l'État et la présence d'intérêts communs entre les parties (Dufour, 2003; Boivin et Gislain, 2010).

### **2.6.3 Les obstacles**

Encore une fois, l'attitude des acteurs est considérée comme un facteur limitatif important de la concertation si elle est hostile envers cette pratique. Or, cette attitude négative serait plus régulièrement attribuée à la partie patronale au niveau des entreprises (Bettache, 2003 et 2010). La concertation serait d'ailleurs moins fréquente au niveau local « comme si, à ce niveau, la logique de l'affrontement rappelle avec force la contradiction des rapports

capitalistes et la difficulté d'élaborer des compromis, en l'absence d'une intense mobilisation » (Bélanger et Lévesque, 2001). Il faut également considérer le caractère plus sensible des discussions qui sont menées au niveau local, la concertation comportant alors des impacts directs sur la vie des travailleurs et des gestionnaires.

D'autres facteurs peuvent également entraver le dialogue tels que le manque de confiance entre les acteurs, le climat économique, les changements au niveau de la gestion des ressources humaines et l'impact des changements technologiques (Bettache, 2003, 2010). À un niveau régional, sectoriel ou national, on considère également le nombre élevé de syndicats visés et le chevauchement des organisations patronales (Bourque, 1995) comme des obstacles potentiels au bon déroulement du dialogue entre les acteurs.

Finalement, un autre élément majeur à considérer est l'investissement important en temps et en argent que demande la participation à toutes ces instances, pour les acteurs syndicaux et patronaux. L'acteur patronal serait particulièrement défavorisé en raison de son degré moindre d'organisation aux niveaux sectoriel, régional et provincial (Barré et Laroche, 2013). Les organisations patronales sont en effet constituées de moins de représentants pouvant assurer une présence sur l'ensemble de ces instances.

## **2.7 Limites de la concertation**

Malgré que le système de relations de travail québécois soit relativement avancé par rapport au reste de l'Amérique du Nord, la concertation reste un modèle développé de façon inégale en particulier au niveau des entreprises (Bélanger et Lévesque, 2001; Barré et Laroche, 2013).

Piotte (1984) ajoute également que les partenaires sociaux au Québec ne partagent pas les mêmes objectifs, ce qui peut imposer un frein non négligeable au processus de concertation. Quant à la participation des syndicats, Thwaites (2007) se questionne en effet à savoir si elle permet réellement d'éviter d'empirer les situations ou encore, d'avoir comme effet de neutraliser leurs actions.

La réussite de la concertation est également très dépendante de certains facteurs comme la participation de l'État. Au Canada et aux États-Unis par exemple, la culture de concertation en relations de travail est pratiquement inexistante, et cela en grande partie à cause du



manque de volonté de l'acteur gouvernemental ou de son orientation idéologique (Foster, 2010; Katz, Lee et Lee, 2004).

## **2.8 État des lieux**

Le Québec est reconnu comme ayant une culture particulière de concertation. Une des particularités de cette culture est la pluralité des organismes la pratiquant. Effectivement, il est possible de cibler plusieurs organismes, et cela, à plusieurs niveaux de la société. Tel que rapporté dans cette revue de littérature, il existe plusieurs moyens de classer ces organismes selon les auteurs qui les étudient. Dans le but d'en simplifier leur présentation, ces organismes le seront selon le modèle utilisé par les auteurs Barré et Laroche (2013), c'est-à-dire, en fonction de l'objet étudié et du niveau de concertation. Les objets étudiés se divisent en deux catégories soit celle du développement économique et celle des objets de dialogue reliés au capital humain; quant aux niveaux sont utilisés les principaux au Québec, soit le niveau national, régional, sectoriel et le niveau local. Voici donc un aperçu des principaux organismes de dialogue social au Québec.

### **2.8.1 Niveau national**

#### **2.8.1.1 Les objets de dialogue reliés au capital humain**

Au niveau national se retrouvent deux organismes majeurs soit le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM) ainsi que la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).

Le CCTM est un organisme de consultation dont les principaux mandats sont de conseiller le ministre du Travail et favoriser la concertation entre les acteurs du marché du travail. Il est également responsable de gérer la liste des arbitres de griefs et de différends du Québec. Y siègent les principaux acteurs du milieu patronal, syndical et des représentants du ministère du Travail. Les sujets abordés par cet organisme sont très variés et touchent principalement tous les enjeux reliés au marché du travail allant du *Code du travail* à la conciliation travail / famille.

Les travaux de la CPMT ont pour objectif principal d'effectuer une concertation sur les enjeux du marché du travail. De manière plus précise, la CPMT est responsable de l'application de la politique d'intervention sectorielle, de sensibiliser les travailleurs et les employeurs sur les

réalités du marché du travail, de développer les compétences de la main-d'œuvre québécoise et viser l'augmentation de la productivité au sein des entreprises œuvrant sur le territoire québécois.

### **2.8.1.2 Les objets de dialogue reliés au développement économique**

En termes de développement économique, le seul organisme recensé au Québec est celui formé par « les partenaires économiques du marché du travail ». La formation de cette institution serait une initiative du ministre du Développement économique de l'Innovation et de l'Exportation, à laquelle siègent es principaux dirigeants syndicaux et patronaux, mais par contre, il est très difficile d'avoir de l'information à son sujet. Selon les entrevues exploratoires menées dans cette étude, les rencontres seraient l'occasion de discuter avec le ministre, des principaux enjeux du marché du travail et la portée de ces rencontres serait principalement consultative.

## **2.8.2 Niveau régional**

### **2.8.2.1 Les objets de dialogue reliés au capital humain**

La Commission des partenaires du marché du travail a une structure régionale qui lui est associée par la présence des Comités régionaux des partenaires du travail. Ces instances sont présentes dans plus de dix-sept (17) régions du Québec. Globalement, elles ont pour objectif de définir les problématiques liées à leur région spécifique, d'appuyer le plan de développement du niveau régional ainsi que de s'assurer que les services d'Emploi-Québec s'adaptent aux besoins des régions.

La Table métropolitaine de Montréal est un organisme de concertation propre à la région montréalaise dont l'objectif principal est de coordonner les plans de développement de l'emploi et de la main-d'œuvre dans les régions périphériques à Montréal. Les principaux sujets abordés au sein de cette instance sont la concertation (son fonctionnement), le marché du travail, l'employabilité et la formation.

Les directions régionales ont la responsabilité de coordonner les services offerts par les CLE (centres locaux d'emploi) au sein de leur région respective. Ils font le lien entre Emploi-Québec et les services locaux pour s'assurer que les services sont en lien avec la mission et les objectifs de l'organisation. Les principaux objets couverts sont l'emploi et la formation.

### **2.8.2.2 Les objets de dialogue reliés au développement économique**

Bien qu'elles ne fonctionnent pas selon le même modèle, les Conférences régionales des élues peuvent être considérées comme étant des institutions de dialogue régionales. Leur principal objectif est de favoriser le développement du territoire sur lesquelles elles évoluent tout en favorisant la concertation des partenaires. À ce niveau, chacune des CRÉ est libre d'inviter les acteurs de son choix à participer à ses travaux et de déterminer comment ceux-ci seront sélectionnés. Divers mandats lui sont imposés par le ministère des Affaires municipales, tels qu'évaluer des organismes de développement local dont le financement provient de subventions gouvernementales, effectuer un plan quinquennal de développement, signer diverses ententes avec des ministères ou des organismes en lien avec le développement de la région, donner des avis au ministère, etc.

### **2.8.3 Niveau sectoriel**

#### **2.8.3.1 Les objets de dialogue reliés au capital humain**

Les Comités sectoriels de main-d'œuvre font partie intégrante du plan d'intervention sectorielle du ministère qui a pour but d'encourager la concertation entre les acteurs au niveau sectoriel, pour favoriser l'augmentation du taux d'emploi dans les régions et la compétitivité des entreprises du Québec (Emploi-Québec, 2010). Ses principales responsabilités sont d'évaluer les problématiques du secteur d'activité visé et de monter un plan d'action en collaboration avec les acteurs de la région.

Les Comités d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) sont deux comités qui visent à favoriser l'intégration au travail des travailleurs immigrants et des personnes handicapées au travail. À l'aide des acteurs qui s'y impliquent, ils doivent poser des diagnostics sur les obstacles à l'intégration de ces clientèles et proposer des moyens d'action.

Finalement, tout comme les CAMO, les Comités consultatifs visent l'intégration de leurs clientèles en emploi (femmes, jeunes, travailleurs et travailleuses de plus de 45 ans, la clientèle judiciairisée adulte, les Premières Nations et les Inuits).

#### **2.8.3.2 Les objets de dialogue reliés au développement économique**

Le ministère du Développement économique de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) a mis sur pied une structure de concertation sectorielle appelée projet ACCORD (Action concertée de coopération régionale de développement). Cet organisme est classé dans le

niveau sectoriel, mais il pourrait également être classé dans le niveau régional. Effectivement, l'objectif de la création de cette institution est de développer l'économie du Québec par une stratégie de développement économique régional. Mais l'objectif plus précis qui caractérise cet organisme est le développement des créneaux d'excellence sur le modèle des grappes industrielles.

Les autres objectifs visés par les projets ACCORD sont l'augmentation de la productivité des entreprises, augmentation du nombre d'emplois, prioriser l'innovation et l'exportation, développer divers projets économiques, etc. Les principaux objets couverts sont le développement économique, l'emploi, la productivité, les créneaux d'excellence et tous autres sujets pertinents selon les industries et les régions. Il est important de mentionner que les acteurs syndicaux n'y sont pas impliqués automatiquement. Ceux qui le sont y siègent grâce aux instances de financement de leur institution syndicale.

## **2.8.4 Niveau local**

### **2.8.4.1 Les objets de dialogue reliés au capital humain**

Au niveau local, les Centres locaux d'emploi qui offrent directement les services d'Emploi-Québec aux usagers dans les diverses localités du Québec. Les principaux sujets abordés sont la formation et l'employabilité.

### **2.8.4.2 Les objets de dialogue reliés au développement économique**

#### **Les CLD**

Les Centres locaux de développement ont pour mission principale de « mobiliser l'ensemble des acteurs locaux en vue de favoriser le développement de l'économie et la création d'emploi sur leur territoire » (Loubier, 2008). Chaque CLD peut également adapter sa mission à sa réalité régionale tel que l'a fait le CLD de Québec en présentant sa mission de la manière suivante : « mobilise et concerte les personnes et les collectivités qui renforcent l'entrepreneuriat et contribuent à un développement local durable, rentable et équitable, tant socialement qu'économiquement »<sup>12</sup> Ils doivent offrir l'ensemble des services de première ligne aux entreprises, élaborer et réaliser un plan d'action local pour l'économie et l'emploi et jouer le rôle d'organisme consultatif auprès des CLE. Les sujets abordés par les acteurs

---

<sup>12</sup> Site du centre local de développement de Québec, <http://www.clddequebec.qc.ca/cld-de-quebec>, consulté le 5 novembre 2013.

syndicaux, patronaux et gouvernementaux sont le développement économique local, la création d'emploi et l'entrepreneuriat.

### **Les CDEC**

Les Corporations de développement économique communautaire sont des institutions de concertations économiques communautaires. Dans certaines localités, elles doivent également jouer le rôle des CLD. Elles ont pour mission principale de favoriser le développement économique communautaire dans les localités. De façon plus précise, elles favorisent une approche « globale, intégrée, basée sur la concertation, la mobilisation et la participation de l'ensemble des acteurs de la collectivité »<sup>13</sup>. Leur stratégie s'opère selon quatre axes principaux : l'employabilité de la population locale, la concertation des acteurs, l'innovation et l'adaptation des mesures selon les besoins des localités (CDEC, 2000). Finalement, leurs principaux objectifs sont de : « favoriser la prise en charge du développement économique local, stimuler la création d'emploi de qualité et stables et de développer l'employabilité des sans-emplois ainsi que les compétences des travailleurs et dirigeants » (Leclerc et Soirois, 2013). Les acteurs qui y sont impliqués sont élus selon des « collègues » de représentation, dont un collègue de gens provenant du milieu des affaires, du milieu communautaire, du milieu syndical, etc.

## **2.9 Problématique**

La présente revue de littérature permet de constater que plusieurs auteurs se sont penchés sur la question des facteurs déterminants de la concertation. Par contre, le constat est que la majorité de ces études ont été effectuées au niveau de l'entreprise et au niveau sectoriel, alors que la société québécoise est riche d'organismes de concertation à d'autres niveaux, particulièrement à un niveau régional ou local pour lesquels les organismes de concertations sont très peu étudiés.

De plus, parmi les objets couverts, celui du développement économique est également moins documenté que celui du développement du capital humain, et cela, malgré un consensus établi entre les acteurs de la société quant à son importance (Rapport Lussier, 2005). Cela

---

13 Site des corporations de développement économique du Québec, <http://lescdec.org/mission>, consulté le 27 août 2012.

peut s'expliquer en grande partie par le fait que la concertation portant sur les notions de développement économique soit quasiment absente des sujets abordés en concertation au sein des entreprises du Québec.

Au niveau de la société québécoise, plusieurs études abordent la question des acteurs, mais sans analyser leur rôle en profondeur. Effectivement, peu d'études se sont concentrées sur la dynamique des relations entre les parties et dehors des activités formelles des organismes, ce qui peut avoir un impact dans l'analyse de la concertation. Finalement, le double rôle des représentants n'est pas suffisamment étudié non plus. Effectivement, les acteurs qui siègent aux tables de dialogue social agissent souvent comme porte-parole d'institution particulière et ont également un rôle à jouer comme membre de l'organisme de concertation.

Ces considérations soulèvent donc le besoin de mieux comprendre la concertation au Québec, et plus particulièrement, de démystifier cette question de concertation économique. De manière plus spécifique, la présente recherche se sert des travaux antérieurs et de l'expérience française en matière de concertation économique pour déterminer les principaux facteurs déterminants de la concertation économique. À partir de ce modèle, elle vise à mieux comprendre le système institutionnel québécois de concertation portant sur le développement économique. Dans cette optique, cette étude cherche à déterminer les organismes qui pratiquent ce genre de concertation en plus de faire ressortir quels sont les facteurs déterminants de la réussite du processus de dialogue.

### 3. Approche théorique et question de recherche

#### 3.1 Approche théorique

Notre question de recherche est la suivante : Quels sont les facteurs déterminant de la concertation économique.

Dans cet optique, parmi les approches théoriques en relations industrielles, celle du néo-institutionnalisme est probablement la plus appropriée pour l'étude des acteurs et des facteurs déterminants de la concertation économique.

À l'origine du courant institutionnaliste, cette approche se base sur l'étude des institutions et de leur influence pour favoriser l'ordre social (Laroche, 2007). Veblen, l'un des grands penseurs de ce courant, est surtout reconnu pour « l'intérêt particulier qu'il accorde à la perspective évolutionniste dans les phénomènes économiques et sociaux » (Charest, 1998 : 68). Veblen désirait surtout comprendre le rôle dynamique des institutions par leur adaptation aux changements environnementaux, souhaitant également adapter les théories économiques à la réalité, qui subit constamment de grandes transformations. Commons, pour sa part, s'est particulièrement intéressé aux transactions entre les individus et par le fait même, aux institutions (Charest, 1998). Ces travaux analysent les raisons qui mènent les individus à former et à participer aux institutions, malgré la présence du conflit omniprésent. Commons veut recentrer l'étude de l'économie par l'étude de ses institutions (Commons, 1951; Charest, 1998). L'étude des individus et des marchandises comme telle devient l'étude de l'action collective, soit des institutions.

Ensuite, en regard du néo-institutionnalisme, il peut être mentionné qu'il s'agit d'une théorie très éclatée selon les champs d'études. Godard (2004 : 235) propose tout de même une description de cette théorie, en précisant qu'elle inclut toute la littérature portant sur « *how rules (broadly defined) embodied in economic, social and political institutions account for substantive questions of economy an society, with a particular focus on the relations between the economic, the social, and the political* ». Bien que très générale, cette définition pose les grandes lignes de la théorie. Il faut également mentionner l'intérêt de plusieurs acteurs pour une approche prenant en considération l'analyse historique (Lecours, 2002).

C'est notamment pour cet intérêt majeur pour les institutions et les transactions entre les individus que l'étude de la concertation peut se faire selon cette théorie. Charest (1998) affirme que le néo-institutionnalisme est la théorie la mieux outillée pour faire une étude plus complète de la naissance et du rôle des institutions en relations industrielles. Selon lui, il faut concentrer l'étude sur les institutions, car elles « occupent une place déterminante dans les rapports entre les acteurs, y compris au-delà de l'entreprise; elles sont une création de ses acteurs; il faut comprendre pourquoi elles sont créées et expliquer la dynamique d'ensemble sur laquelle elles reposent. » (Charest, 1998 : 87). Cette théorie permet d'étudier les acteurs et leurs comportements à travers la régulation qui en est faite par les institutions.

### **Les institutions**

Les institutions sont une régulation des actions individuelles encadrées par certaines règles de fonctionnement qui dictent les comportements acceptables (Bazzoli, 1999 :100). North (1990) propose une description très intéressante des institutions en les présentant selon trois dimensions : premièrement, les contraintes informelles représentent les échanges d'informations entre les acteurs (North, 1990); ensuite, comme plusieurs auteurs, il met l'accent sur les règles formelles qui encadrent les travaux des institutions; et finalement, il aborde la notion des mécanismes d'obligation qui permettent de faire respecter ces règles.

Au sein de la majorité des organismes de concertation, c'est l'État qui est responsable de ces mécanismes vu son rôle de régulateur. Les individus sont naturellement à la recherche de sécurité face à la complexité de l'environnement et l'anticipation des échanges. Il est important de préciser que les acteurs cherchent à diminuer l'incertitude face aux échanges. Les institutions doivent répondre à cette crainte en diminuant cette notion d'incertitude (North, 1990).

### **Courbe de vie des institutions et transactions**

Pierson (2000) a établi que le développement d'une institution suivrait trois phases : la création de l'institution, son développement ou sa reproduction, et finalement le changement institutionnel.



Pour assister à la naissance d'une institution, les acteurs doivent vivre une problématique reconnue de tous (Laroche, 2007). Dans cette optique, la concertation s'étudie comme une institution mise en place par les acteurs dans le but d'amoindrir le conflit naturel qui les oppose en raison de leur situation. La mise en place de l'organisation de concertation se fait sur la base d'un compromis entre les acteurs qui y participent. Le conflit est toujours présent au sein des institutions, car les acteurs partagent toujours un certain nombre d'intérêts divergents compte tenu de la nature de leur représentation. Mais si les acteurs adhèrent à l'institution, c'est qu'ils en retirent certainement plus d'avantages que d'inconvénients pour leur organisation (Laroche, 2007). Charest (1998 : 88) présente en ce sens les institutions comme « le résultat d'un arbitrage politique entre les acteurs ». La formation d'une institution correspond également à un type de stratégie adoptée par les acteurs en réponse aux transformations de leur environnement (Laroche, 2007).

Cette théorie analyse les transactions entre les acteurs évoluant au sein de ces institutions, lesquelles sont régies par des règles établies et influencées par des jeux de pouvoir (Laroche, 2007; Corei, 1995 : 39). L'établissement de ces règles correspond au deuxième stade de vie de l'institution, soit le développement de l'institution, une phase au cours de laquelle vont agir des mécanismes de renforcement institutionnel. Rappelons à ce propos le gouvernement, en élaborant des lois et en créant des organismes de concertation permanents ou *ad hoc* peut être considéré comme l'un de ces mécanismes de renforcement, en l'occurrence celui de l'autorité politique (Laroche, 2007).

Pour que l'institution survive, le rapport de force entre les parties doit être relativement comparable et ainsi permettre l'obtention de règles qui conviennent à tous les acteurs (Laroche, 2007). En fait, l'institution doit être en mesure d'influencer les intérêts des acteurs pour que ses travaux puissent atteindre les objectifs des institutions de dialogue et que ces institutions puissent à leur tour, influencer le marché du travail et les institutions législatives. Le concept de « sentier de dépendance » peut éclairer par rapport à cette façon de solidifier le comportement de l'institution. Effectivement, la voie privilégiée suivie par une institution serait déterminée par une série d'événements ou divers mécanismes de renforcement. Cette voie serait conservée autant et aussi longtemps que les acteurs ne tenteraient pas de stratégies pour la modifier (Pierson, 2000; Campbell, 2004). En fait, l'influence doit se faire autant de l'institution par rapport aux acteurs, que des acteurs sur les institutions. L'idée de la

complémentarité institutionnelle est aussi pertinente pour l'étude du dialogue social. En fait, la mise en place de plusieurs institutions complémentaires permettrait de renforcer chacune d'entre elles. Il pourrait s'agir ici d'une piste d'explication pour caractériser la trajectoire différenciée du Québec en Amérique du Nord en matière de concertation.

Dans la théorie néo-institutionnaliste, l'étude du comportement des acteurs est primordiale, car ce sont eux qui sont à la base de la création des institutions et de leur modification (Charest, 1998). Crouch (2005) stipule que les acteurs sont en mesure de saisir les opportunités de leur environnement institutionnel. Ils peuvent également adapter leurs stratégies d'actions afin de mieux répondre aux pressions de cet environnement (Toliday et Zeitlin, 1991). C'est pour cela que les acteurs sont considérés comme des entrepreneurs institutionnels en mesure de façonner les institutions pour que celles-ci répondent mieux à leurs intérêts. Si ces institutions ne répondent pas à leurs intérêts, les acteurs ont également la possibilité d'utiliser des ressources institutionnelles pour forcer le changement (Thelen, 2003) qui irait dans le sens des intérêts de tous les acteurs présents au sein de l'institution, pourvu que la règle du rapport de force soit respectée. Effectivement, si un acteur avait plus de pouvoir autour de la table, les décisions qui seraient prises par l'institution le seraient de façon plus régulière et en concordance avec les intérêts de cet acteur. Cette situation serait problématique pour les autres acteurs, car leurs actions collectives dépendent directement de leur capacité à en retirer des impacts positifs pour leur organisation (Mahoney, 2000). Selon Thelen (2003), les institutions peuvent influencer l'équilibre des pouvoirs et même devenir des ressources pour tous les acteurs. Cette capacité est déterminante pour que ces institutions puissent se reproduire.

Au niveau de la concertation, les principaux acteurs sont le gouvernement, les organisations syndicales et les organisations patronales. Une étude des structures de ces organisations permet d'affirmer que les organisations syndicales ont un léger avantage au niveau des instances de concertation régionale. Effectivement, les grandes centrales syndicales ont des structures de représentation plus développées en région par rapport aux grandes organisations patronales. Le gouvernement, quant à lui, aura plutôt un rôle de régulateur au sein des institutions.

Finalement, cette théorie permet également d'expliquer les changements institutionnels. L'environnement institutionnel exerce une pression pour influencer les institutions et celles-ci peuvent également influencer leur environnement en retour (North, 1990). Elle permet également de mieux comprendre pourquoi les mouvements vont tendre soit vers la collectivisation, soit vers la décollectivisation (Laroche, 2010), c'est-à-dire l'action individuelle. Cet apport est particulièrement pertinent dans le cadre de cette recherche, car le but est de comprendre, entre autres, ce qui peut pousser les associations patronales et syndicales à s'impliquer au sein d'organismes de concertation. Les études néo-institutionnalistes tentent d'expliquer le contexte qui va influencer la trajectoire de ces changements institutionnels (Lecours, 2002).

Pour mieux expliquer le changement institutionnel, Mahoney et Thelen (2010) avancent la notion de conformité à la règle : derrière toute forme de stabilité institutionnelle apparente, demeure la possibilité pour les acteurs d'interpréter, de débattre ou de contester les règles en vigueur au sein de l'institution. Selon les stratégies privilégiées, les acteurs pourront donc modifier ces règles et même la voie institutionnelle. Il faut donc considérer les acteurs comme des entrepreneurs institutionnels (Crouch, 2005) en mesure de saisir les opportunités qui leur sont offertes au sein de leur environnement pour modifier les institutions en fonction de leurs intérêts propres. Mahoney et Thelen (2010) proposent également quatre mécanismes pour étudier le changement institutionnel, soit le déplacement, la sédimentation, le glissement et finalement, la conversion. Le déplacement constitue le remplacement des règles de fonctionnement au sein des institutions. Ce changement peut s'effectuer de façon rapide, ou encore, graduellement. La sédimentation est un ajout de règles à celles déjà mises en place. Pour ce qui est du glissement, ce mécanisme repose sur une participation accrue des acteurs dans la redéfinition des règles due aux tensions de l'environnement externe. Finalement, la conversion est une interprétation, par les acteurs, des règles déjà présentes au sein de l'institution (Thelen, 2003).

En somme, nous considérons que l'approche néo-institutionnaliste est bien outillée pour procéder à l'étude des facteurs déterminants de la concertation économique. Nous serons en effet en mesure de mieux comprendre ce qui permet à ces institutions de s'adapter et de se reproduire dans le temps. De façon plus particulière, cette théorie permet d'étudier l'influence des acteurs sur les organisations de concertation

## 4. Méthodologie de recherche

### 4.1 Le type de recherche

La présente recherche se veut multidisciplinaire, car sont utilisées des théories provenant de diverses disciplines en sciences sociales. Il est important de noter que cette caractéristique est très courante en relations industrielles étant donné la nature même de son champ qui se trouve au point de rencontre de plusieurs disciplines telles que la philosophie, le droit, la sociologie, l'économie, etc. La question de la concertation ne s'étudie pas uniquement grâce à l'apport de travaux issus des relations industrielles, mais également de la sociologie ou même les sciences politiques, en particulier les politiques publiques. La concertation est également un phénomène encadré par plusieurs lois et règlements, ce qui permet d'ajouter le droit parmi les critères de recherche.

Cette recherche est aussi exploratoire et descriptive. La revue de littérature a clairement fait ressortir l'absence d'un modèle permettant d'analyser la concertation économique, encore moins ses facteurs déterminants. Il sera donc nécessaire de mener une recherche exploratoire afin de compléter la littérature. Concrètement, la théorie fournit un certain nombre d'indicateurs auxquels sont ajoutés d'autres indicateurs, dans la présente recherche et son modèle opératoire. Pour ce qui est de la particularité descriptive de la recherche, celle-ci s'explique par le désir de combler un vide dans les travaux actuels et d'effectuer un état des lieux de la concertation au Québec par une cartographie descriptive des institutions qui la pratique.

Cette présente recherche est principalement déductive et se base, au départ, sur des propositions qu'elle cherche à vérifier empiriquement au vu des travaux antérieurs. Il faut cependant mentionner qu'elle ne se limitera pas à ces pistes d'explications et qu'elle laissera également émerger du terrain d'étude d'autres pistes d'explications, lesquelles permettront de compléter le modèle d'analyse de la concertation économique.

Pour vérifier les propositions de recherche, une série d'entrevues semi-dirigés auprès de divers intervenants a été menée afin de donner accès à des données qualitatives. La forme exploratoire de notre recherche se prête bien à ce type de recherche qui requiert un cadre

particulier tel que décrit par Bühlmann et Tettamanti (2007 : 191) « la logique de découverte qualitative nécessite véritablement des structures flexibles et ouvertes ». Cette recherche est aussi à coupe transversale, c'est-à-dire à un moment donné dans le temps. Les entrevues portent sur des informations actuelles.

## 4.2 Le modèle d'analyse de la recherche

### 4.2.1 Modèle conceptuel

Le modèle conceptuel (voir figure 1) établit les relations entre les différents concepts visés par la question de recherche. Il est donc important de cibler la variable dépendante qui se veut être celle qui subit les influences de la variable indépendante. Dans ce cas, la variable dépendante est la **concertation économique** et la variable indépendante est les **facteurs déterminants** de la concertation économique. Ces facteurs déterminants réfèrent, selon la présente analyse de la littérature, au climat de confiance entre les acteurs, à la volonté des parties de travailler ensemble, à la présence d'intérêts communs entre les parties et finalement, à la participation de l'état.

#### Variable dépendante

Pour définir la concertation économique, le concept de la concertation doit être défini en premier lieu. Tel qu'établi, la concertation constituerait l'une des formes les plus évoluées du dialogue social. Plusieurs auteurs se sont penchés sur la définition de la concertation. Selon Boivin et Ghislain (2010 : 144), la concertation dans certains pays développés est une forme de « codéfinition négociée, à l'échelle nationale, sectorielle ou locale, de la politique de l'emploi ». Le ministère du Travail<sup>14</sup> cible trois dimensions au processus de la concertation, c'est-à-dire la consultation, la collaboration et la coopération. Bettache (2003) qui a réalisé une recherche dans plusieurs entreprises sur la question précise que le modèle de la concertation implique trois étapes distinctes : le partage d'informations, la collaboration et la prise de décision / atteinte de résultats.

Dans le cadre de notre recherche, le dernier modèle est retenu puisqu'il semble le mieux défini et qu'il contient une variable essentielle à la concertation, soit la prise de décision ou

---

<sup>14</sup> Site du ministère du travail, <http://www.travail.gouv.qc.ca/innovations/lexique.html#concertation>, consulté le 1<sup>er</sup> février 2011.

l'atteinte de résultats. De manière plus précise, le partage d'informations peut être assimilé à la notion de consultation décrite comme étant l'un des premiers niveaux du dialogue social. Doyon (2001) soutient que la consultation « constitue une occasion donnée aux employeurs et aux travailleurs de se réunir pour discuter officiellement, mais souvent officieusement, selon une procédure établie, des questions d'intérêts communs, pour échanger des informations et étudier ensemble les moyens de résoudre des problèmes ».

En ce qui a trait à la collaboration entre les parties, Bettache (2003) mentionne qu'il s'agit d'une étape où les parties seront amenées à examiner des problèmes et trouver de manière conjointe des solutions, voire des résultats. Il est important de préciser que le niveau de responsabilité des parties dans le processus de concertation augmente à l'étape de la collaboration (Doyon, 2001). Maschino (2003 : 5) soutient pour sa part que la collaboration implique l'idée « d'efforts raisonnables pour obtenir l'appui et l'aide de l'autre partie à tous les stades de la mise en œuvre d'une mesure ».

La dernière dimension du concept est la prise de décision ou l'atteinte de résultat. Dans son modèle, Bettache (2010 : 34) aborde cette dimension comme le fait d' « associer le syndicat à la prise de décisions sur des changements à venir ». Cette définition de la prise de décisions réfère davantage au processus de concertation qui se déroule à l'échelle de l'entreprise. Dans le cadre de la présente recherche, la prise de décision ou la participation à l'atteinte de résultat correspond davantage au fait d'associer ou d'impliquer toutes les parties prenantes à la prise de décision sur les enjeux étudiés par l'institution.

Afin de bien définir la variable dépendante de la recherche, il convient de préciser la conception du développement économique retenue. Selon Poulin (2009), le développement économique s'étudie selon le PNB, le PNB par habitant, la croissance de nouvelles entreprises, la croissance des emplois et même la qualité de vie des travailleurs. La CRÉ de Montréal pour sa part<sup>15</sup>, aborde également les questions de développement des secteurs stratégiques et le maintien d'une économie diversifiée. La présente recherche définit les lieux de concertation économique comme étant ceux qui abordent les éléments qui se rapportent à la croissance des entreprises, à l'augmentation des emplois de qualité et à la diversification

---

<sup>15</sup> Site de la commission régionale des élus, <http://www.credemontreal.qc.ca>, consulté le 17 février 2011.

de l'économie. Ce sont les principaux facteurs qui ressortent de la revue de littérature au niveau du développement économique.

La présente recherche permettra ainsi de mieux saisir les effets des facteurs déterminants identifiés sur la concertation de nature économique et pourra ainsi déterminer à quelle étape de la concertation (partage d'informations, collaboration et prise de décision/ atteinte de résultats) les parties prenantes en sont rendues. Il sera question plus loin d'étudier les instances de concertation qui aborde à la fois la croissance des entreprises, l'augmentation des emplois de qualité et la diversification de l'économie.

### **Variable indépendante**

La variable indépendante, c'est-à-dire les facteurs déterminants, est une variable dont la nature sera complétée avec le volet empirique, sur le terrain. Les facteurs déterminants correspondent à tous les facteurs qui doivent être réunis pour que les organismes de concertation puissent atteindre leurs objectifs. Selon les travaux déjà réalisés sur le sujet, il est vrai d'affirmer qu'une forme de consensus se dessine parmi les auteurs sur les facteurs déterminants du dialogue social. Un certain climat de confiance entre les parties et la volonté de travailler ensemble font partie de ces facteurs (Harrisson et Laplante, 1994; Bettache, 2003, 2010; Maschino, 2003; Haines III, Harrisson et Roy, 2007). Un troisième élément serait celui des intérêts communs (Charest, 1998; Dufour, 2003; Boivin et Ghislain, 2010) et finalement, la participation de l'État (Dufour, 2004; Boivin et Ghislain, 2010).

Dans un premier temps, pour réussir un exercice de partenariat ou de concertation, le niveau de confiance entre les parties doit être élevé et l'exercice doit être bénéfique pour toutes les parties prenantes (Bellemare, Harrisson et Laplante, 2005). Dans la littérature, plusieurs auteurs font également référence au climat de confiance dans les processus d'innovations sur les lieux de travail. Cette confiance, est non seulement nécessaire dans un processus de partenariat, mais aussi au cours de la concertation.

Dans un deuxième temps, la volonté des parties de travailler ensemble représente une deuxième dimension. La volonté des parties se présente sous la forme d'un réel intérêt des représentants de participer à la concertation, de leur attitude qui découle de cette volonté et de leur engagement envers le processus (Haines III, Harrisson et Roy, 2007).

Dans un troisième temps, la recherche de l'intérêt commun par les parties constitue un élément de base à la concertation (Charest, 1998). Cet aspect de la concertation suppose une mesure de la perception des parties par rapport aux objectifs poursuivis.

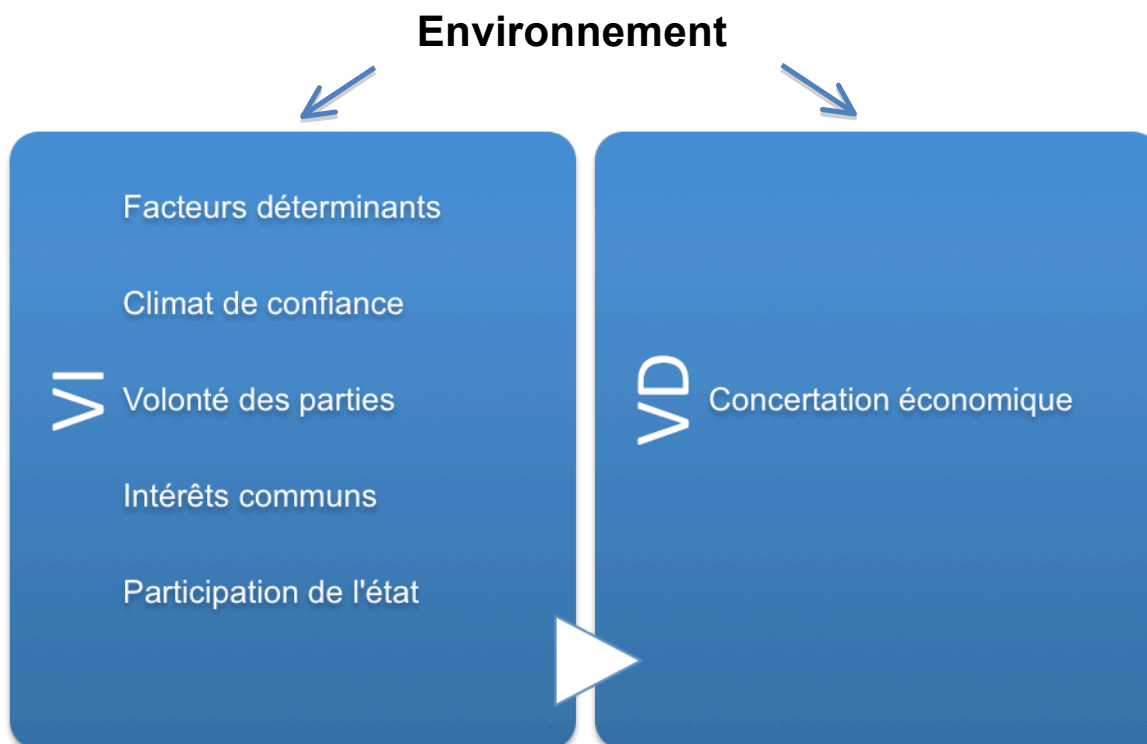
L'implication de l'État constitue également une condition de succès de la concertation (Dufour, 2003 : Boivin et Gislain, 2010). Elle fait référence à l'action des politiques publiques qui encadrent les instances de concertation, mais également toutes les formes de participation de l'État pour appuyer des projets et faire le suivi des consensus qui émergent entre les parties prenantes.

Cette dernière dimension se mesure autant par le volet empirique de la présente recherche, que par la récolte d'éléments de documentation (notamment sur les sites Internet disponibles des lieux de concertation). À cet effet, cette recherche vise à déterminer les divers moyens par lesquels l'État s'implique dans les organisations. Dans la revue de littérature, il a déjà été mentionné que plusieurs lois sont à l'origine de certains organismes et dans le cadre de la réalisation d'une cartographie des instances de dialogue social au Québec, il sera possible d'en ajouter.

Les entretiens exploratoires révèlent que l'État peut intervenir à divers niveaux dans la création et l'évolution des organismes de concertation économique et une question ouverte posée aux participants sur les formes de contribution de l'État dans les travaux des organismes va permettre de recueillir plus d'information sur le sujet.



**Figure 1 - Modèle conceptuel de la recherche**



#### **4.2.2 Modèle opératoire**

Le modèle opératoire de cette recherche présente des concepts décomposés en dimensions, composantes et indicateurs, lesquels peuvent d'être mesurés sur le terrain (voir tableau 1).

**Le premier concept**, la variable dépendante de la recherche en la concertation économique, comporte trois dimensions, lesquelles réfèrent aux trois étapes du processus.

**La première dimension** est celle du partage de l'information qui, selon la définition retenue, cible une composante qui s'inspire du modèle de Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991), développé pour étudier la qualité de la relation entre les parties. Dans le cadre de cette recherche, la composante se définit comme étant la qualité de la communication, de l'écoute et de la circulation de l'information entre les parties prenantes et spécifiquement, quelle est la perception des acteurs impliqués dans le processus à cet égard. De plus, la facilité avec

laquelle les parties prenantes ont accès à l'information détenue par les autres parties est pris en compte, ainsi que les procédures de communication qu'elles utilisent.

**La deuxième dimension** de la concertation économique est la collaboration entre les parties. Une fois de plus, la présente étude s'inspire du modèle de Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991) et la composante principale s'identifie comme suit : la résolution des problèmes en commun et des conflits ainsi que le travail conjoint. Cette dernière permet de mieux saisir sur le terrain quel est le niveau de coopération entre les parties et les efforts déployés pour résoudre les problèmes et les conflits communs. Ce choix vise à cerner la perception des parties quant à la qualité de la coopération et des efforts déployés pour résoudre les problèmes et conflits communs. De plus, la fréquence des rencontres entre les parties prenantes comme un indicateur des efforts déployés pour la réalisation de projets divers peut être vérifiée.

**La dernière dimension** du concept est la prise de décision ou l'atteinte de résultats comme tels. Dans son modèle, cette recherche vise donc à saisir le niveau d'implication des parties prenantes dans le processus décisionnel de l'instance de concertation, ainsi qu'à vérifier à quelle fréquence les parties sont appelées à participer à la prise de décision où à la réalisation des projets.

**Le deuxième concept**, la variable indépendante de la recherche, réfère aux déterminants de la concertation économique. La revue de littérature a permis de découvrir que ces derniers sont encore peu étudiés. Néanmoins, le constat est que plusieurs auteurs (Harrisson et Laplante, 1994; Bettache, 2003, 2010; Maschino, 2003; Haines III, Harrisson et Roy, 2007) ont identifié les facteurs facilitant ou essentiels à la concertation, ce qui constitue les premières dimensions des facteurs déterminants de cette recherche.

**Premièrement**, l'étude vise à vérifier le degré de confiance qui règne entre les parties prenantes en prenant en considération la perception de ces dernières quant à cette dimension.

**Deuxièmement**, la volonté des parties de travailler ensemble est mesurée par la perception des parties prenantes quant à l'utilité de la démarche de concertation pour leur organisation,

ainsi que le degré d'engagement éprouvé par les répondants envers le processus de concertation.

**Troisièmement**, la recherche de l'intérêt commun par les parties est mesurée par la perception des répondants quant à la possibilité de partager certains objectifs communs avec d'autres parties prenantes et d'atteindre des résultats satisfaisants pour tous.

**Finalement**, la participation de l'État est analysée de façon empirique, grâce à des indicateurs tels que les lois qui encadrent les activités des instances de concertation et toutes autres formes de participation dans les travaux des organismes de concertation étudiés. Lors des premiers entretiens, des questions ouvertes sont posées à ce sujet afin de mieux définir, au fil de la recherche, les formes possibles d'implication de l'État dans le processus de concertation.

**Tableau 1 - Modèle opératoire**

<b>Modèle opératoire</b>			
<b>Concepts</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Composantes</b>	<b>Indicateurs</b>
Concertation économique	Partage d'information	Qualité de la communication, de l'écoute et circulation de l'information	Perception des parties quant à la qualité de la communication, de l'écoute et de l'échange d'information
			Facilité pour l'accès à l'information détenue par les autres parties prenantes
			Procédures de communication utilisées

<b>Modèle opératoire</b>			
<b>Concepts</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Composantes</b>	<b>Indicateurs</b>
	Collaboration	la résolution des problèmes en commun et des conflits et le travail conjoint	Perception des parties quant à la qualité de la coopération et des efforts déployés pour résoudre les problèmes et conflits communs
			Fréquence des rencontres
	Prise de décision/ atteinte de résultats	Niveau d'implication	Dans quelle mesure participez-vous à la prise de décision? Méthode de participation à la mise en œuvre des projets.
Déterminants	Degré de confiance entre les parties prenantes		Perception quant à la confiance entre les parties prenantes.
	Volonté des parties		Perception des parties prenantes quant à l'utilité de la démarche de concertation pour leur organisation respective.
			Degré d'engagement éprouvé par les répondants envers le processus de concertation.

<b>Modèle opératoire</b>			
<b>Concepts</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Composantes</b>	<b>Indicateurs</b>
	Intérêts communs des parties		<p>Perception de nos répondants quant à la possibilité de partager certains objectifs communs avec d'autres parties prenantes.</p> <p>Perception des répondants quant à la possibilité d'atteindre des résultats satisfaisants pour tous par le processus de concertation.</p>
	Participation de l'État		<p>Présence de lois qui encadrent les activités des instances de concertation.</p> <p>Toutes autres formes de participation de cet acteur dans les travaux de l'organisme de concertation étudié.</p>

### 4.3 Propositions de recherche

Dans cette étude, des propositions de recherche, plutôt que des hypothèses, sont vérifiées sur le terrain, puisque le modèle conceptuel et la littérature permettent de faire des liens entre les concepts présentés et que la méthodologie qualitative est privilégiée. Ces propositions

visent à mieux cerner l'influence des variables indépendantes sur la variable dépendante qui ont été définies.

**Proposition 1 : Plus le climat de confiance est élevé entre les acteurs, plus cela peut avoir une influence positive sur la concertation économique.**

Tel que défini précédemment, la présence d'un climat de confiance entre les acteurs est un facteur facilitant pour la concertation (Harrisson et Laplante, 1994; Bettache, 2003, 2010; Maschino, 2003; Haines III, Harrisson et Roy, 2007). C'est ce qui permet de déduire que le niveau de confiance aura une influence positive sur le succès de la concertation économique.

**Proposition 2 : La volonté réelle des parties de travailler ensemble a un impact positif sur la concertation économique.**

Encore une fois, dans la revue de littérature, plusieurs auteurs nommaient ce facteur comme majeur pour faciliter la concertation (Harrisson et Laplante, 1994; Bettache, 2003,2010; Maschino, 2003; Haines III, Harrisson et Roy, 2007). Il est donc tout à fait plausible que cette variable puisse avoir un effet positif sur la concertation économique.

**Proposition 3 : La présence d'intérêts communs influence la concertation économique de façon positive.**

La revue de littérature permet de faire un lien entre la présence d'intérêts communs entre les acteurs et la bonne marche de la concertation (Charest, 1998; Dufour, 2003). Certains auteurs parlent même d'une contribution essentielle à la concertation (Charest, 1998) ce qui permet d'établir que, plus il y a présence d'intérêts entre les parties, plus les chances de réussite de la concertation sont augmentées.

**Proposition 4 : La participation de l'État a un impact positif sur la concertation économique.**

Bien que cette dernière variable ait été moins souvent abordée par les auteurs que les précédentes, certaines recherches ont démontré son impact sur la concertation (Dufour, 2003). C'est pourquoi il est pertinent de mesurer cette proposition dans la réalité en supposant qu'elle ait un impact positif sur la concertation économique.

**Proposition 5 : Plus le nombre de facteurs déterminants réunis est élevé, plus la concertation risque de se rendre au niveau de la prise de décision ou à l'atteinte de résultats concrets.**

Selon la revue de littérature, le niveau le plus élevé de concertation est la prise de décision conjointe (Bettache, 2010). Il est donc bon de vérifier si le nombre de facteurs déterminants réunis au sein d'un organisme peut influencer le niveau de dialogue qui s'y pratique.

## **4.4 Le plan d'observation**

### **4.4.1 Structure de la preuve**

**La recherche s'est effectué en deux temps.**

**Dans un premier temps**, nous avons fait la cartographie des instances de concertation au Québec en plus d'une liste des organismes qui y siègent et de leurs principaux mandats. Nous avons par ailleurs fait état des principaux lieux de concertation au Québec dans le chapitre précédent. Ces institutions ont été classées en fonction de leur niveau de concertation, du type de dialogue qu'on y pratique, des principaux objectifs poursuivis ainsi que des objets couverts. Cette cartographie a été réalisée à partir de textes scientifiques, des différents sites Internet gouvernementaux, directement sur les sites Internet des instances de concertation et également ceux des acteurs qui y siègent.

Par la suite, des entretiens exploratoires ont été menés en collaboration avec des acteurs siégeant au sein de certains organismes afin de mieux comprendre l'état de la concertation au Québec. Au cours de cette étape, des entretiens ont aussi été menés sur le territoire français pour enrichir la revue de littérature par des exemples d'organismes européens. Ces étapes nous ont donc permis de cibler des organismes de concertation économique qui existent au Québec. En d'autres termes, cette étape préalable de la recherche a été nécessaire pour effectuer le choix des cas pertinents à étudier dans le cadre de notre recherche.

**Dans un second temps**, nous avons procédé à la collecte des données auprès d'instances québécoises de concertation économique, phase au cours de laquelle nous avons mené une enquête par entrevues semi-dirigées. Au sein de chaque organisme ciblé, des représentants des organisations patronales et syndicales de même que gouvernementaux ont été

rencontrés. Les propositions de recherche sont vérifiées tout en cherchant à trouver de nouvelles pistes d'explications issues du terrain. Chaque répondant doit pouvoir se sentir à l'aise de suggérer de nouvelles explications à la problématique de recherche.

#### **4.4.2 Échantillonnage**

##### **L'unité d'analyse**

L'unité d'analyse est l'unité la plus simple sur laquelle vont être colligées les données. Dans le cadre de cette recherche, cette unité est l'instance de concertation économique.

##### **Le niveau d'analyse**

Les institutions de concertation sont examinés aux niveaux méso et macro puisque selon la problématique déjà exposée, les facteurs déterminants de la concertation ont souvent été étudiés au niveau de l'entreprise (micro), mais moins à des niveaux d'analyse méso et macro. Pour la présente recherche, ces niveaux représentent les organisations aux niveaux des industries, des organisations régionales et nationales.

##### **La population**

La population considérée est celle de l'ensemble des lieux de concertation économique sur le territoire du Québec, information confirmée par la cartographie. Étant donné qu'il est impossible d'étudier la population dans son ensemble, un échantillon doit être sélectionné. Effectivement, bien que la concertation économique ne soit pas étudiée par beaucoup d'organismes au Québec, ils sont néanmoins répartis sur plusieurs territoires, ce qui en fait un nombre relativement important.



## **Échantillon**

Les deux conditions préalables sont rassemblées pour que l'on ait recours à l'étude d'un échantillon. Premièrement, la population est trop grande pour être étudiée dans son ensemble alors que plusieurs répondants sont rencontrés.

Deuxièmement, l'échantillon doit représenter le plus possible la population visée (Quivy et Van Campenhoudt, 1995 : 149). Ici, l'échantillon est constitué de deux lieux de concertation économique. À la suite de la réalisation de la cartographie, sont ciblées les instances de concertation les plus susceptibles d'aborder des questions liées au développement économique. Le but de la recherche est l'étude des organismes à différents niveaux de la société (niveau national, régional, sectoriel et local) et de façon plus précise, un organisme de concertation au niveau régional ou sectoriel et une instance au niveau local, malgré le fait qu'il y en ait très peu selon la revue de littérature.

Au sein de ces organismes, la présente étude vise par des entrevues à rencontrer les principaux acteurs syndicaux, patronaux et gouvernementaux afin de cibler les objets couverts par ces instances de concertation et les conditions de réussite du dialogue social portant sur le développement économique. Sont particulièrement visés les représentants des grandes confédérations et centrales syndicales (CSN, FTQ, CSD), des employeurs (CPQ, MEQ, FCEI) et des représentants gouvernementaux siégeant dans les institutions publiques et paritaires (CCTM, CPMT, CSMO, etc.). La sélection des participants se fait par la méthode des choix raisonnés afin que l'échantillon soit le plus représentatif possible de la population. Au total, nous avons mené une vingtaine d'entretiens pour la réalisation de cette recherche. En regard des deux institutions de concertation économique ciblées sur le territoire québécois, nous avons rencontré neuf personnes. L'objectif initial était d'en rencontrer d'avantage, mais certains acteurs ont été très difficiles à rejoindre.

### **4.4.3 Méthode de collecte des données**

Pour collecter les données, la méthode de l'entretien a été retenue. Cette méthode est celle plus régulièrement utilisée par les chercheurs en science de la gestion (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008 : 88). L'entretien est une méthode de collecte qui permet d'entrer en relation avec les gens et leur permettre de s'exprimer sur le sujet étudié (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p.174). Toujours selon Quivy et Van Campenhoudt (1995), c'est

aussi la seule méthode qui permet « la mise en œuvre des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine ».

Les entretiens sont semi-directifs, c'est-à-dire que, malgré la grille d'entrevue, une certaine marge de manœuvre est laissée aux répondants et à l'*interviewer* afin de potentiellement découvrir de nouvelles informations. Les questions sont alors des repères pour tendre vers certains objectifs, mais l'ordre des questions peut facilement être inversé et les répondants peuvent donner de l'information supplémentaire si cela correspond au cadre de la recherche (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p.174). C'est une méthode adaptée aux recherches comme la présente, laquelle ne visent pas de « faits ou de jugements précis » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008), mais cherche plutôt à comprendre la perception des acteurs par rapport à leurs actions (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p.89). Cette méthode convient aussi tout à fait à la particularité exploratoire de la présente recherche, elle peut permettre d'aller chercher des informations, mais pose un défi de taille à l'*interviewer*. Il est important pour la personne qui pose les questions de ramener les répondants dans le bon sujet s'ils ont tendance à s'en écarter et s'il désire atteindre ses objectifs.

Les entretiens sont individuels, ce qui implique une interaction entre la personne qui conduit les entretiens, les répondants et l'environnement dans lequel ces entretiens sont effectués. Cela signifie que les caractéristiques de chacun de ces trois éléments peuvent influencer les réponses, et il est primordial de réduire ces influences au maximum (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008, p.89). Pour cela, l'*interviewer* doit utiliser un guide d'entrevue. La grille d'entrevue utilisée est composée de « questions-guides » inspirées par les indicateurs se trouvant dans le modèle opératoire et les hypothèses (voir annexe A-1). Une fois réalisées, les entrevues ont été retranscrites sous forme de *verbatim* afin de faciliter leur analyse.

#### **4.4.4 Validité de la recherche**

##### **Validité interne**

La validité interne de la présente recherche détermine si un autre chercheur pourrait reproduire la même recherche et arriver aux mêmes résultats (Gagnon, 2005). Pour ce faire, des théories tirées de la revue de littérature, qui ont déjà été testées par d'autres auteurs, ont été utilisées. Effectivement, n'est pas appliqué un seul modèle en tant que tel, mais tous les concepts et les dimensions s'inspirent de la théorie qui est ensuite testée dans la pratique.

Les propositions de recherche sont déduites de la revue de littérature et la bonne base théorique permet de s'assurer que les conclusions tirées de la vérification des hypothèses sont les bonnes.

Le plan d'observation doit permettre de vérifier les propositions de recherche et il est important de s'assurer qu'il est appliqué le plus fidèlement possible. La grille d'entrevue devra être claire et exempte de biais afin de recueillir de bonnes données. L'analyse de données détaillée, à l'aide d'un logiciel d'analyse des données qualitatives, va permettre de convaincre les lecteurs tout en vérifiant la véracité des résultats (Gagnon, 2005).

Finalement, pour s'assurer de la validité interne de la recherche, il faut être en mesure de « manipuler les variables explicatives » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008 : 183), c'est-à-dire les variables indépendantes. Avant de commencer, il est nécessaire de s'assurer que l'effet de ces variables sur la variable dépendante peut être mesuré grâce à des questions bien formulées pour un maximum de clarté et de compréhension pour les répondants dans la grille d'entrevue.

### **Validité externe**

La validité externe de la recherche doit permettre de généraliser ses résultats, c'est-à-dire, que les opérations de la recherche peuvent être reproduites avec les mêmes résultats et cela, peu importe le moment choisi (Drucker, Ehlinger et Grenier, 2002). Pour atteindre cet objectif, est ciblé l'échantillon le plus représentatif possible de la population donnée. De plus, puisque deux organisations sont visées, cela permet une certaine comparaison et augmente la « représentativité des résultats » (Gagnon, 2005). L'utilisation d'un modèle construit à partir de la littérature met l'accent sur la généralisation analytique. À noter que d'autres facteurs peuvent affecter la validité externe de la recherche dans ses particularités comme le manque de disponibilité pour pouvoir rencontrer les participants des institutions de concertation (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008 : 190). Ces personnes sont souvent très occupées par leurs différentes implications de représentation mais tous les efforts ont été déployés pour rencontrer les gens qui ont été ciblés et non seulement ceux qui sont disponibles.

Finalement, les environnements dans lesquels sont rencontrés les participants doivent être reproduits le plus fidèlement possible pour éviter que cela influe de façon trop importante les résultats (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008, p.190).

## **4.5 Le plan d'analyse**

Afin de rencontrer les objectifs définis, l'analyse des résultats suit trois grandes étapes

### **La constitution des données**

La première étape à suivre est de procéder à la transcription des entrevues. Cette étape semble longue et fastidieuse, mais elle est essentielle. Une fois cette étape franchie, le texte est décomposé en définissant des règles de découpage et en utilisant des catégories de variables et des sous-catégories au besoin (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008, p.255).

### **La description des données**

La deuxième étape consiste, à partir des données obtenues à établir une description de celles-ci ainsi qu'une analyse des liens entre les variables. Pour cela, il faut définir ce que les participants ont mentionné pour chacun des indicateurs, un à la fois, et aussi relever le nombre de fois que chaque type de réponse revient. Les réponses données sont alors comparées et les liens recherchés doivent être établis principalement entre les variables qui composent les propositions de recherche définies (Quivy et Van Campenhoudt, 1995 : 195). Ceci dit, cet exercice tend également à la découverte de nouveaux éléments, caractérisant l'esprit ouvert de cette analyse.

Dans cette étape, l'utilisation du logiciel de traitement des données qualitatives « NVIVO », permet de procéder à une « déstructuration » du texte et de mettre en lien les éléments et éventuellement des comparaisons. Le logiciel « souligne les répétitions de mots, les cooccurrences de mots, les expressions qui reviennent de manière récurrente, les mots ou expressions qui, au contraire, semblent spécifiques à des individus, etc. » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008 : 255).

### **L'analyse des données**

Cette dernière étape est cruciale pour la recherche et particulièrement pour la validité de celle-ci. L'analyse de données qualitatives est particulièrement complexe et caractérisée par

le « fait que les mots ou les éléments non-verbaux issus des observations, entretiens documents, etc. réunis par le chercheur ne sont pas immédiatement accessibles à l'analyse » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008, p.248). C'est à cette étape les réponses sont comparées aux propositions de recherche pour faire ressortir les ressemblances et les similitudes. Les résultats obtenus constituent les « résultats observés » (Quivy et Van Campenhoudt, 1995 : 196).

L'interprétation des données est faite selon la technique de l'appariement logique (Yin, 1994) qui consiste à comparer des phénomènes empiriques (observés) à des phénomènes prédits (les propositions théoriques de la recherche). Ce faisant, les facteurs spécifiques sont graduellement intégrés aux milieux étudiés et une définition peut être établie sur la nature du dialogue social au Québec et les facteurs déterminants du dialogue social portant sur le développement économique. La démonstration doit être bien étoffée afin que cette recherche soit convaincante auprès de ses lecteurs, quant à la véracité de ses résultats.

## 5. Description des résultats

Ce chapitre présente les résultats des entretiens tout en faisant des liens avec la revue de littérature. Le but de cet exercice est de répondre ultimement à la question de recherche, laquelle vise à déterminer quels sont les facteurs déterminants de la concertation économique. Pour ce faire, nous présentons dans un premier temps le profil des organismes étudiés ainsi que des personnes rencontrées, et dans un second temps, une présentation des résultats en fonction du modèle de recherche. Il est important de souligner que les informations obtenues ne proviennent pas exclusivement des entretiens, mais également de divers documents (gouvernementaux ou remis directement par les personnes rencontrées) et informations sur les sites Internet des organismes visés.

### 5.1 Profil des organismes et personnes rencontrées

Dans le cadre de cette étude, ont été rencontrés des représentants de deux organismes de concertation, soit la **corporation de développement économique communautaire Centre-Sud / Plateau Mont-Royal et le projet ACCORD sur la transformation de l'aluminium** (action concertée de coopération régionale de développement). Ces espaces de concertation ont été exposés dans la revue de littérature, mais pour être en mesure de bien analyser les données recueillies, il est important de décrire les spécificités des organismes ciblés.

#### La CDEC

Au niveau de la CDEC, quatre personnes siégeant au conseil d'administration ont été rencontrées et chacune d'entre elles représente chacun des groupes d'acteurs mentionnés dans la revue de littérature comme étant les principaux participants au dialogue social dans la société québécoise, soit le gouvernement, les associations syndicales et les associations patronales.

Pour faire partie du conseil d'administration de cet organisme, il faut se présenter lors de l'assemblée générale et avoir un profil correspondant aux différents collèges de représentation. Certains postes sont également réservés aux élus municipaux et provinciaux. Les personnes rencontrées et *interviewées* l'ont été selon leur collège de représentation.

La CDEC du Centre-Sud / Plateau Mont-Royal a trois principaux mandats : celui du centre local de développement, c'est-à-dire, d'accompagner et aider les entreprises œuvrant sur le territoire, développer économiquement le territoire et finalement, soutenir le développement de l'emploi local. Il est important de souligner que toutes les CDEC n'ont pas les mêmes mandats. Celle-ci se démarque particulièrement par une économie sociale très forte et un secteur communautaire particulièrement bien développé. La plupart des acteurs rencontrés ont particulièrement insistés sur la particularité du territoire et de la dynamique particulière de leur organisation.

### **Projet ACCORD sur la transformation de l'aluminium**

Malgré un encadrement gouvernemental serré, le projet ACCORD sur la transformation de l'aluminium se démarque par un historique particulier. Au début des années 2000, le gouvernement au pouvoir a fondé un organisme de concertation dans le secteur de l'aluminium qui s'appelait « la vallée de l'aluminium ». Cet organisme était le résultat d'une réflexion régionale et de pression du milieu. L'objectif premier était de développer le secteur plus particulièrement au niveau de la transformation de l'aluminium. Le gouvernement avait également mis en place un programme de crédit d'impôt pour les entreprises qui créaient de l'emploi.

Par la suite, des projets ACCORD ont été créés dans tout le Québec, dont un au niveau de la transformation de l'aluminium au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Ce dernier projet est une volonté gouvernementale de faire du développement économique basé sur les forces des régions dans certains secteurs. Il s'agit de développement économique en fonction de grappes industrielles qui mettent en valeur les expertises complémentaires des acteurs au sein des régions et secteurs visés.

Compte tenu des objectifs plutôt semblables des deux organismes, un consensus s'est formé parmi les acteurs de la région pour que les conseils d'administration soient formés des mêmes acteurs. Pour ce qui est du fonctionnement de ces deux institutions, il y avait deux plans d'action distincts dans les premières années qui ont suivi la création du projet ACCORD. Bien que les plans d'action étaient différents, les éléments qui s'y trouvaient étaient les mêmes. Pour cette raison, la direction des projets ACCORD a accepté que les deux organismes puissent avoir le même. Par contre, les deux organismes doivent conserver

leur propre comité exécutif. Effectivement, la SVA doit gérer deux fonds privés qui nécessitent cette mesure particulière.

Cet historique est d'autant plus important qu'il explique la présence d'un représentant syndical au sein du projet ACCORD. Habituellement, ce sont les gestionnaires des projets qui invitent des organismes à venir siéger au sein du conseil d'administration selon les catégories définies par le gouvernement. Les centrales syndicales ne font pas automatiquement partie de ces catégories, contrairement aux entreprises. Par contre, chaque créneau jouit d'une certaine marge de manœuvre et c'est pour cette raison, que le représentant syndical siège au sein de l'organisme. Effectivement, cet acteur était déjà présent au niveau de la SVA et cela allait de soi que sa présence serait utile au sein du projet.

### **Les personnes rencontrées**

Des représentants des trois principaux groupes d'acteurs identifiés dans la revue de littérature ont été rencontrés, soit des représentants du milieu syndical, du milieu patronal et des représentants du gouvernement.

Au niveau syndical, il s'agit de porte-paroles des deux des plus grandes centrales au Québec, la Confédération des syndicats nationaux et la Fédération des travailleuses et des travailleurs du Québec. La première représente plus de trois cent mille membres, divisés en huit fédérations et treize conseils centraux<sup>16</sup>. Pour ce qui est de la FTQ, elle doit représenter des syndicats internationaux sur le territoire québécois. Elle compte environ cinq cent mille membres, répartis au sein de quarante syndicats et de dix-sept conseils régionaux, auxquels la participation est volontaire<sup>17</sup>. Au sein des deux organismes visés, il a été spécifié à plusieurs reprises que les représentants de la FTQ avaient un statut particulier. Dans les deux cas, le représentant de la FTQ représente également le Fonds de solidarité qui injecte des montants d'argent dans des projets qui émanent de ces organismes. Cela est clairement un avantage pour ces personnes au niveau de la crédibilité, mais ils doivent cependant gérer un double rôle par rapport aux autres participants.

---

16 Site de la centrale des syndicats nationaux, [www.csn.qc.ca](http://www.csn.qc.ca), consulté le 4 janvier 2013.

17 Site de la Fédération des travailleuses et des travailleurs du Québec, [www.ftq.qc.ca](http://www.ftq.qc.ca), consulté le 4 janvier 2013.



Au niveau des représentants du gouvernement, il n'a pas été possible de rencontrer un représentant du milieu politique pour ce qui est de la CDEC. Notons toutefois que nous avons été en mesure de rencontrer le président de l'organisme, lequel est aussi un représentant du gouvernement. Pour le projet ACCORD, a été rencontré le représentant du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et également la présidente du projet. Les présidents de ces organismes peuvent être considérés comme des représentants de l'acteur gouvernemental, car ils se décrivent comme les représentants officiels de ces organismes qui relèvent du gouvernement. Ils sont également le lien entre les organismes et le gouvernement.

Du côté patronal, une représentante d'une entreprise d'économie sociale qui siège à la CDEC a été rencontrée. PLUMEAU, CHIFFON ET COMPAGNIE est une entreprise qui offre des services d'aide domestique dont le double objectif est d'offrir des services de qualité à ses clients et de créer des emplois non spécialisés pour les habitants du quartier<sup>18</sup>. Parmi les participants au projet ACCORD, a été rencontré le représentant d'une compagnie de renommée mondiale qui se démarque comme fournisseur de bauxite, d'alumine et d'aluminium de qualité supérieure, RIO TINTO ALCAN<sup>19</sup>. Une rencontre a également été organisée avec le représentant d'un regroupement d'entreprises qui font la transformation de l'aluminium, le réseau TRANS-AL. Cette organisation regroupe plus de deux cent soixante membres dont la volonté est de favoriser le développement des PME dans le secteur<sup>20</sup>.

---

18 Site de la compagnie Plumeau, chiffon et compagnie, [www.plumeau.qc.ca](http://www.plumeau.qc.ca), consulté le 4 janvier 2013.

19 Site de la compagnie Rio Tinto Alcan, [www.riotintoalcan.com](http://www.riotintoalcan.com), consulté le 4 janvier 2013.

20 Site du réseau Tran-Al, [www.trans-al.com](http://www.trans-al.com), consulté le 4 janvier 2013.

## 5.2 Présentation des résultats selon le modèle opératoire

### Concertation économique

Le premier concept est la concertation économique dont les dimensions sont le partage d'informations, la collaboration, la prise de décisions et l'atteinte de résultats concrets.

**Pour ce qui est du partage de l'information**, le but des entrevues était de dégager la perception des acteurs à cet égard. Tous les acteurs rencontrés semblaient satisfaits de l'information qui leur était fournie par les directions d'organismes pour prendre les décisions sur les différents projets. L'importance du délai de la remise des documents a également été soulignée par certaines personnes.

La circulation de l'information entre les participants fait beaucoup moins consensus par contre. Les deux organismes étudiés ne fonctionnent pas de la même façon à ce niveau et cela semble être influencé par la complicité entre les individus siégeant sur ces organismes.

**Au niveau de la CDEC**, la plupart des personnes affirment que les communications entre collègues se déroulent exclusivement lors des rencontres officielles. Il n'y a pas beaucoup de circulation d'informations en dehors des lieux formels, tel qu'exprimé par l'une des participantes : « Non, ça ne se fait pas. Il n'y a pas d'espace pour ça. Sinon, je pense que cela se ferait » (entretien avec la participante numéro trois, représentante syndicale, 4 juillet 2012).

**Du côté du créneau ACCORD**, tous les participants affirment qu'il y a beaucoup d'échanges entre les membres, autant de manière formelle qu'informelle. À la question de savoir s'ils échangeaient de l'information, l'un des répondants déclare : « oui, absolument et régulièrement. On essaie d'échanger le maximum » (entretien avec le participant numéro huit, représentant patronal, 26 juin 2012).

Les communications entre les personnes sont facilitées lorsqu'elles ont des affinités. La plupart des participants sont dans les mêmes réseaux et se côtoient dans d'autres activités comme cela a été expliqué par un des répondants (entretien avec le participant numéro sept, représentant gouvernemental, 8 juin 2012). Cela permet donc une meilleure accessibilité aux

informations pour les acteurs étant donné la fréquence accrue des rencontres informelles qui deviennent même parfois l'occasion de démarrer de nouveaux projets : « On se croise toujours aux activités organisées par chacun, environ toutes les deux semaines. Nous avons des discussions informelles qui vont démarrer des projets. C'est favorisant pour la concertation économique » (entretien avec le participant numéro sept, représentant patronal, 8 juin 2012).

Plusieurs répondants de cet organisme mentionnent également la spécificité de leur région pour souligner le fait que tout le monde se connaît depuis longtemps, ce qui améliore les relations. Par contre, les affinités entre certains groupes peuvent créer des alliances autour de la table et donc un échange inégal des informations. Un participant du conseil d'administration de la CDEC exprime d'ailleurs clairement que la constitution d'alliances peut être plus naturelle entre certains groupes : « On a plus d'alliances entre les gens du collège syndical et communautaire tant qu'ils ne sont pas réfractaires au développement avec l'économie sociale. C'est sûr que nous avons des affinités, nous sommes habitués de travailler ensemble. Cela vient peut-être du fait que nous nous connaissons et que nous partageons les mêmes valeurs » (entretien avec la participante numéro deux, représentante syndicales, 29 juin 2012).

Les procédures de communication utilisées sont un indicateur en lien avec l'échange d'informations. Un participant du projet ACCORD (entretien avec le participant numéro neuf, représentant patronal, 26 juin 2012) dit remettre certaines informations directement aux organismes pour qu'elles les partagent et ainsi permettre d'éviter les conflits d'intérêts. Les principaux moyens de communication sont les messages courriels, le téléphone (quand les enjeux sont plus importants), les réunions et la création de sous-comités.

Pour la plupart des gens rencontrés, bien que les conflits soient inévitables, l'atteinte de consensus pour la prise de décision est privilégiée. L'un des répondants expliquent que des votes peuvent être reportés pour retravailler un projet, en vue de dégager une zone de confort pour tout le monde. Dans ces situations, la direction contacte personnellement les gens entre les rencontres pour discuter de leur position. Au sein des deux organismes, les votes contestés sont très rares. Certaines personnes soulignent également l'importance de respecter les limites de chacun en fonction de l'organisme qu'il représente. Des membres

des comités d'administration ont déjà eu à s'abstenir lors de certains votes s'ils étaient en situation de conflit d'intérêt. Les propos de l'une des répondantes siégeant sur le conseil d'administration de la CDEC sont d'ailleurs éclairants à ce propos : « l'objectif, c'est que chacun comprenne les motivations des autres collègues et les respecte. C'est cela la beauté des CDEC, c'est d'arriver à un consensus ou tout le monde n'a pas l'impression d'être lésé et d'avoir l'impression de gagner quelque chose ou échanger quelque chose » (entretien avec la participante numéro 2, représentante syndicale, 29 juin 2012).

**En regard de la deuxième dimension du concept** de concertation économique, la collaboration entre les acteurs, cela dépend encore une fois des organismes. Autant tous les participants du créneau du projet ACCORD répondent que la présence aux rencontres et l'implication des membres dans les projets sont très rigoureuses. Pour ce qui est du projet ACCORD, les participants se sentent très liés aux projets et tiennent à y participer. Un membre du projet ACCORD donne l'exemple du « réseau express » pour démontrer le niveau d'implication de communication de l'organisme : « par exemple, s'il y a une entreprise ontarienne qui veut venir s'installer ici, nous, on fait un réseau express pour l'aider. Donc en cinq jours, on a six personnes d'organismes différents assis autour de la table sans problème » (entretien avec le participant numéro sept, représentant gouvernemental, 8 juin 2012).

Pour la CDEC, les répondants mentionnent une participation inégale des membres. Quelques-uns d'entre eux spécifient également que leur implication est davantage personnelle et que les rencontres se font en dehors des heures de travail. Certains mentionnent aussi que leur participation aux projets n'est pas nécessaire et que cela dépend de leurs disponibilités.

Au niveau des deux organismes, la participation des membres du comité d'administration au plan d'action est un incontournable. C'est un élément de motivation qui est cité à plusieurs reprises par les personnes rencontrées au sein des deux institutions.

La fréquence des rencontres est d'environ une rencontre aux six semaines pour les deux comités. Il peut cependant y avoir plus de rencontres pour certains participants dépendamment s'ils font partie de sous-comités. La CDEC favorise plus particulièrement les

sous-comités permanents tandis que le projet ACCORD privilégie une forme *ad hoc* qui varie selon les projets et les évènements.

**En ce qui a trait à la dimension de la prise de décisions**, il est bon de rappeler que les votes sont très rares et que la plupart des décisions se prennent par consensus. La majorité des répondants affirment donc participer de façon satisfaisante à la prise de décisions.

Peu importe leur provenance, tous les projets doivent être entérinés par les conseils d'administration des organisations. Mais avant cette étape, ils doivent passer par les conseils exécutifs, où siègent certains membres du CA. Cette étape est cruciale, car c'est là que sont filtrées les demandes qui ne vont pas dans le sens des plans d'action. Les membres de ce comité se sentent donc très impliqués dans les prises de décisions comme le précise ce répondant : « Je suis dans le comité exécutif de la CDEC. Donc, j'ai une responsabilité de plus, surtout quand je suis au C.A. C'est le président qui roule tout cela, mais je trouve cela lourd pour une personne, j'ai une responsabilité de défendre ce qu'on décide en comité exécutif » (entretien avec la participante numéro trois, représentante syndicale, 04 juillet 2012).

Un autre participant évoque le fait qu'ils disposent d'une bonne marge de manœuvre sur les projets proposés et qu'ils pouvaient être modifiés par les membres du C.A. au besoin.

Peu importe leur provenance, tous les projets doivent être entérinés par les conseils d'administration des organisations. Mais avant cette étape, ils doivent passer par les conseils exécutifs, où siègent certains membres du CA. Cette étape est cruciale, car c'est là que sont filtrées les demandes qui ne vont pas dans le sens des plans d'action. Les membres de ce comité se sentent donc très impliqués dans les prises de décisions comme le précise ce répondant : « Je suis dans le comité exécutif de la CDEC. Donc, j'ai une responsabilité de plus, surtout quand je suis au C.A. C'est le président qui roule tout cela, mais je trouve cela lourd pour une personne, j'ai une responsabilité de défendre ce qu'on décide en comité exécutif » (entretien avec la participante numéro trois, représentante syndicale, 04 juillet 2012).

Un autre participant évoque le fait qu'ils disposent d'une bonne marge de manœuvre sur les projets proposés et qu'ils pouvaient être modifiés par les membres du C.A. au besoin.

**Au niveau de l'atteinte des résultats**, la dernière dimension du concept de concertation économique, les participants ont fourni plusieurs exemples de projets concrets. Au niveau de la CDEC, les projets proviennent de l'équipe, de l'organisation comme telle et souvent des entreprises locales, l'organisme ayant un rôle de soutien aux entreprises présentes sur son territoire. La CDEC possède également un bon nombre d'employés pour faire de la recherche et proposer des projets en fonction des besoins du territoire. Pour les membres du projet ACCORD, certains projets émanent de leurs propres initiatives et ils participent souvent à leur mise en œuvre. Tout comme la CDEC, ils reçoivent aussi plusieurs demandes des acteurs qui sont liés à la transformation de l'aluminium. Les consultations pour le plan d'action sont un bon moment pour recueillir des projets potentiels selon ce participant interrogé : « le plan d'action est élaboré avec les partenaires impliqués. On consulte les PME. Une consultation est organisée. On demande de quoi ils ont besoin... Et en petits groupes, nous essayons d'élaborer des outils qui vont pouvoir satisfaire. Et là on dit ok, nous avons cet outil-là, est-ce que c'est facile à mettre en place, quelles ressources cela prend, qui pourrait chapeauter l'initiative et là nous faisons un programme de mise en œuvre » (entretien numéro neuf, représentant patronal, 26 juin 2012).

### **Les déterminants**

Le deuxième concept réfère aux déterminants de la concertation économique. Cette fois, les dimensions sont le degré de confiance entre les parties, la volonté des participants, la présence d'intérêts communs et la participation de l'État.

**La première dimension étudiée** est le degré de confiance entre les parties. Il est à noter que certains répondants ont plus de réserve que d'autres. Au sein des conseils d'administration, la plupart des participants répondent que le niveau de confiance est « bon ». Un répondant mentionne également que cela dépend des gens et un autre déclare que bien que le niveau de confiance ne soit pas « excellent », c'est assez pour que ce soit « fonctionnel ». L'un des répondants, membre du comité de la CDEC (entretien avec le participant numéro un, représentant gouvernemental, 22 juin 2012) souligne par ailleurs qu'il s'agit plus d'une question de confidentialité que de confiance entre les parties. Cela est dû en partie au fait que ce conseil d'administration est composé de membres qui sont des élus à

différents niveaux de la société. Étant donné les divers enjeux politiques, ils doivent se garder une réserve par rapport à certains enjeux. Chez les participants du projet ACCORD cela ne pose aucun doute, le niveau de confiance est très bon selon ce que déclare ce participant : « c'est toujours relié aux individus, mais vu que nous sommes très stables, cela ne bouge pas beaucoup...c'est difficile de ne pas aimer quelqu'un quand on le connaît depuis huit ans. On intègre les gens très doucement, il n'y a pas de crise » (entretien avec le participant numéro sept, représentant gouvernemental, 8 juin 2012).

Ce témoignage est très intéressant, car il traite également d'un processus d'intégration des nouveaux participants dont l'organisme s'est doté. Encore au niveau du projet ACCORD, un participant mentionne qu'entre autre, l'absence de compétition entre les entreprises présentes et la charge de travail aident au niveau de confiance :

« Je suis en contact avec d'autres organismes dans d'autres régions et ce n'est pas pareil. Il y a de la compétition entre les organismes. Ici, je ne sais pas si c'est parce qu'il y a une grande confiance entre les individus puis on collabore beaucoup...et il y a tellement d'ouvrage à faire qu'il n'y a pas de place pour la compétition...» (entretien avec le participant numéro neuf, représentant patronal, 26 juin 2012).

Cette dimension peut donc dépendre de divers éléments tels que l'aspect politique de l'institution, la compétition entre les organismes participants et les individus comme tels. Chose certaine, les entretiens révèlent que la confiance entre les acteurs doit être suffisamment élevée pour permettre à l'organisme de bien fonctionner. Il est toutefois intéressant de constater que l'établissement des liens de confiance peut sembler difficile dans certains cas, les membres siégeant à ces organismes devant premièrement agir à titre de représentation de leur propre organisation. Les acteurs acceptent donc que les participants se gardent une marge de discrétion, et bien que cela puisse parfois nuire à l'établissement de liens de confiance, l'institution peut tout de même fonctionner.

Les entretiens nous révèlent également que l'absence de compétition entre les organisations participantes et les individus qui siègent à ces organismes semble être un facteur important : non seulement cela contribue à améliorer les liens de confiance entre les individus, mais cela semble aussi faciliter le travail conjoint. Les répondants nous indiquent également que la

mise en place de divers mécanismes d'intégration des participants au sein des organismes peut favoriser le bon fonctionnement des travaux. Si l'on prend la loupe des théories néo-institutionnalistes, on se rend bien compte que cette absence de compétition entre les acteurs permet une plus grande conformité aux règles établies et ils auront dès lors plus de facilité à partager ouvertement de l'information pour le bien de l'institution au sein de laquelle ils évoluent. Pour ce qui est des mécanismes d'intégration de nouveaux participants mis en place, il s'agit encore là d'un bon moyen pour partager à ce nouvel arrivant les règles à la fois formelles et informelles qui encadrent le fonctionnement de cette institution. Il s'agit certainement d'un élément favorable au respect de ces règles et éviter, dans une certaine mesure bien sûr, que ces règles soient contestées. Mentionnons toutefois que si les intérêts de ce participant ne sont pas respectés, il les contestera tout de même.

**La deuxième dimension** est la volonté des parties qui collaborent ensemble au sein de l'organisme de concertation. Tous les répondants à la présente étude perçoivent un avantage, direct ou indirect, à participer aux activités des organismes de concertation et la plupart mentionnent avoir le support de l'organisation qu'ils représentent.

Le sentiment d'engagement envers l'organisme dépend des individus et du type d'institution pour laquelle ils travaillent. Au moins deux répondantes déclarent d'entrée de jeu que leur allégeance première va vers leur organisation. Par contre, le désir de faire avancer les objectifs des organismes de concertation est généralisé parmi les répondants. Certains des acteurs qui confient avoir un fort sentiment d'engagement envers leur organisme de concertation parlent également de projets qui ont aidé leur organisation. Un participant confie qu'il s'agissait de la raison pour laquelle s'engagent tous les participants : « c'est notre but. Chacun a ses objectifs. Quand les gens s'engagent dans les créneaux, ils savent qu'ils représentent leur organisation et d'autres entreprises donc le plan d'action permet de centrer nos actions vers le même objectif. L'objectif de tous est de faire croître la région et offrir un environnement positif pour les entrepreneurs. Les gens ont conscience que le concept ACCORD est de travailler ensemble et d'amener la transformation de l'aluminium à un autre niveau pour les entreprises » (entretien avec le participant numéro cinq, représentant gouvernemental, 7 juin 2012). Ce passage confirme les thèses néo-institutionnalistes relativement au fait qu'il est important que les intérêts des acteurs soient bien représentés par l'institution afin que ceux-ci œuvrent à sa reproduction.



De façon générale, les projets réalisés procurent beaucoup de fierté aux participants. Ils en font naturellement la promotion dans leurs autres cercles d'implication. Certains projets sont plus marquants que d'autres comme l'exemple des ateliers d'artistes qui ont été instaurés par la CDEC sur son territoire. Trois répondants sur quatre ont qualifié ce projet comme étant une belle réussite.

Au niveau du projet ACCORD, les participants mentionnent que tous les membres s'impliquent de façon équitable dans les projets et en fonction de leur expertise. Un répondant a précisé que la direction a plus de responsabilités, mais que tous participent à la mise en œuvre des projets : « c'est sûr que ce sont eux (la direction) qui ont la responsabilité du suivi et des résultats. Mais quand c'est le temps de mettre la main à la pâte, on sent que tout le monde participe activement » (entretien avec le participant numéro huit, représentant patronal, 26 juin 2012).

À la CDEC, les participants se sentent très concernés par les enjeux discutés car ils habitent ou travaillent tous sur le territoire visé par l'organisme. Malgré cela, certains répondants ont la perception que l'engagement des membres qui y siègent est inégal. Une participante déclare que la présence de son organisation est nécessaire autour de la table justement grâce à sa présence assidue : « premièrement, parce qu'on s'implique de façon continue comparé à d'autres. Nous avons une meilleure moyenne au bâton et une longévité de mandats. Ce n'est pas seulement la question d'y être fréquemment, mais aussi une longévité de période pour connaître et passer à travers l'organisation et partager qui fait quoi. » (entretien avec la participante numéro deux, représentante syndicale, 29 juin 2012).

Un autre participant explique que l'implication dépend autant des individus que des organismes représentés : « c'est sûr que l'implication va être très variable. Vous avez un entrepreneur avec son entreprise, il peut amener son expertise et ses conseils. Par contre, nous avons des organismes comme des groupes communautaires qui sont carrément impliqués dans les projets...donc, ce n'est pas le même niveau d'implication et d'intérêts. C'est variable d'une personne à l'autre, d'un organisme à l'autre » (entretien avec le participant numéro un, représentant gouvernemental, 22 juin 2012). Malgré cette inégalité d'implication, ce même participant affirme que tous peuvent y trouver leur compte malgré

tout : « tout le monde y trouve son compte. Peut-être qu'ils sont là seulement pour avoir de l'information ou pour communiquer et représenter des groupes et amener leur vision de la concertation. »

Pour cette dimension, la plupart des répondants affirment que tous les participants aux organismes de concertation peuvent y trouver leur compte même si le degré d'utilité peut varier d'un organisme à l'autre. Il est également intéressant de constater ici que les opinions diffèrent par rapport à l'importance de l'assiduité des participants. Par contre, la majorité des répondants souligne que la présence régulière des acteurs est importante. Les commentaires des participants par rapport à cette dimension touchent également la prochaine dimension étudiée, c'est-à-dire, la présence d'intérêts communs pour toutes les parties. Effectivement, plusieurs répondants abordent la question du partage des mêmes objectifs en même temps que le degré d'engagement des parties.

En somme, il ressort clairement des entretiens que la volonté des parties à s'engager au sein de l'organisme de concertation est déterminante. Dans le cas où cet engagement est inégal, des acteurs peuvent faire sentir un certain mécontentement.

De plus, les répondants insistent beaucoup sur la nécessité d'une certaine stabilité des intervenants impliqués dans les organismes de concertation. Cela rejoint une fois de plus les thèses néo-institutionnalistes à l'effet que la période de socialisation au sein de l'institution est déterminante pour expliquer le fait que les acteurs souhaitent la reproduire (Laroche, 2007).

De plus, la présence régulière des acteurs aux rencontres a été souvent abordée par nos répondants. La volonté de collaborer des parties ne doit donc pas simplement être exprimée par des mots, il faut également que cette volonté se manifeste par des efforts soutenus et réguliers de participation. Ainsi, pour que le processus de travail conjoint s'avère efficace, il faut donc que les acteurs soient présents.

Ajoutons enfin que cette volonté des acteurs de s'impliquer activement au sein de l'institution témoigne dans les termes néo-institutionnalistes, de la légitimité qu'ils accordent à cette dernière. Cette notion de légitimité doit en effet être considérée puisque la plus grande

acceptation par les acteurs d'une voie jugée légitime incitera les autres acteurs à l'adopter. Le comportement et les actions de chacun sont importants, mais nous devons aussi reconnaître que les acteurs s'influencent entre eux

**La présence d'intérêts communs est confirmée par tous les répondants du conseil d'administration de la CDEC.** Les prises de positions par consensus sont des preuves de la présence d'intérêts communs. Le même type de réponse est donné au niveau du projet ACCORD. Tout le monde affirme que des intérêts communs sont présents autour de la table. Un répondant affirme même qu'il y a plus d'intérêts communs que d'intérêts individuels ou spécifiques pour chaque membre (entretien avec le participant numéro neuf, représentant patronal, 26 juin 2012).

Une autre facette qui fait consensus pour les répondants du projet ACCORD, est que leur présence est comprise et acceptée de tous. Il semble que ce ne soit pas la même situation du côté de la CDEC, car deux participants affirment que leur rôle ne semble pas être compris par tous les intervenants. Voici ce que l'une des représentantes syndicales a répondu au sujet du respect de ses intérêts par les autres représentants : « bonne question. Je ne pense pas qu'ils le savent vraiment. Il arrive souvent que le monde me demande ce qu'on fait là. Nous sommes automatiquement mis dans le groupe des empêcheurs économique... Je pense que ma personnalité et mon dynamisme m'aident à leur faire comprendre rapidement. Je suis là pour voir au rayonnement qu'un projet amène dans un secteur pour le prix des logements, par exemple. Cette facette fatigue, mais c'est ma job et le monde le savent » (entretien avec la participante numéro trois, représentante syndicale, 4 juillet 2012).

Il est clair que tous les acteurs perçoivent la présence d'objectifs communs pour tous les participants, entre autre, au niveau de la mission et de la raison d'être des organismes de concertation. La compréhension de chacun des acteurs par rapport à la présence des participants semble être un aspect plus relatif mais qui peut être compensé par la personnalité des individus. À ce propos, des mécanismes d'intégration tels qu'élaborés pour le projet ACCORD de même que la clarification des rôles de chacun des participants semblent être des facteurs importants au bon fonctionnement des organismes de concertation.

Il ressort donc de nos entretiens que la présence d'objectifs communs est nécessaire au bon fonctionnement de ces institutions. Comme le mentionnait l'un des participant du projet ACCORD en provenance du milieu gouvernemental (participant numéro 5), malgré le fait que chaque participant possède ses propres objectifs et des intérêts propres, il doit néanmoins partager la mission et les objectifs de l'organisme de concertation. Dans les termes néo-institutionnalistes, il est important de recomposer les intérêts des acteurs autour d'intérêts et d'objectifs communs pour que l'institution puisse se reproduire (Laroche, 2007). Nous demeurons toutefois conscients que l'institution doit néanmoins répondre aux intérêts spécifiques des acteurs qui y participent, sans quoi, ils la contesteront et chercheront à la modifier de manière à ce qu'elle réponde mieux à leurs intérêts.

**Enfin, notre dernière dimension** de ce concept est la participation de l'État au sein de l'organisme de concertation économique. La présence de l'État n'est pas la même dans les deux organismes de concertation. Dans le cas du créneau ACCORD, un représentant du ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation participe directement au conseil d'administration. Tous les plans d'actions et les projets doivent être approuvés par le ministère. Par contre, il était très rare qu'un projet soit rejeté s'il cadre dans le plan d'action. En général, les acteurs disent que la participation du gouvernement au processus de concertation est très utile et nécessaire du point de vue monétaire. Au moins trois personnes affirment que le gouvernement est un bon support et l'un de nos répondants mentionne également la nécessité des orientations de l'État dans leurs travaux : « le soutien est important. Pour moi, la vision globale est très importante...il ne faut pas juste que le Saguenay soit fort au niveau de la transformation mais le Québec aussi. Au niveau des créneaux, il faut rester très ouvert et essayer d'avoir le plus possible de relations entre créneaux... » (entretien avec le participant numéro huit, représentant patronal, 26 juin 2012).

Tel que mentionné précédemment, la création des projets ACCORD est une initiative gouvernementale. Dans le cas du créneau sur la transformation de l'aluminium, elle s'est imbriquée à un organisme qui existait déjà dans la région. Dès lors, nos constats rejoignent une fois de plus les thèses néo-institutionnalistes en reconnaissant l'importance de l'un des mécanismes de renforcement répertorié, et souvent considéré comme l'un des plus importants, à savoir l'autorité politique (Mahoney, 2000, cité dans Laroche, 2007). Cette

implication de l'État en faveur d'une voie institutionnelle particulière, dans notre cas le projet ACCORD, peut en effet contribuer à son renforcement.

Pour la CDEC, il n'y a pas de présence directe d'un représentant du gouvernement au sein du conseil d'administration. Par contre, il y a un représentant d'Emploi-Québec et des élus municipaux qui sont davantage perçus comme des liens avec leur organisme que des soutiens à la concertation. Effectivement, les participants déclarent trouver leur présence intéressante autour de la table, car elle permet un lien plus direct avec l'organisme représenté. Bien que l'institution profite de subventions gouvernementales et de la Ville de Montréal, elle administre également des fonds privés. L'encadrement de la Ville est assez serré et, comme pour le créneau, ajoute de la lourdeur pour les administrateurs.

La participation de l'État varie beaucoup d'un organisme à l'autre surtout en fonction de la création et de l'encadrement. Malgré le degré d'implication, tous jugent sa présence utile et parfois nécessaire. Cependant, les entretiens réalisés auprès des participants du projet ACCORD démontrent clairement que l'État ne doit pas uniquement élaborer des règles formelles à suivre, mais aussi insuffler une vision aux projets poursuivis, légitimer les projets élaborés par les acteurs et s'impliquer activement dans les travaux en cours. Cette présence viendrait alors donner de l'importance, et dans les termes néo-institutionnalistes, de la légitimité à cette institution et inciterait les acteurs à y demeurer actifs.

### **Facteurs déterminants issus du terrain de recherche**

Cette partie présente des résultats qui se réfèrent à des déterminants que les répondants ont soulignés et qui ne figuraient pas dans la grille d'analyse initiale. Les acteurs des organismes de concertation économique sont interrogés sur les facteurs qui, selon eux, facilitent ou bloquent le processus de concertation. Le facteur de la communication en général est celui qui revient le plus souvent dans les réponses recueillies, c'est-à-dire par quatre personnes.

Au moins deux répondants présentent cinq autres facteurs, à savoir, les intérêts communs, la transparence entre les acteurs, l'importance d'avoir des représentants du milieu, la précision des objectifs des organismes et la volonté des parties.

Finalement, les autres facteurs nommés sont l'humilité, l'expérience, la connaissance de ses limites, l'implication, la fréquence des rencontres, le respect, la bonne foi et la proximité géographique.

Malgré qu'il soit possible de faire des liens entre plusieurs de ses réponses et les dimensions qui cherchent à être vérifiées, ces facteurs soulignés par les parties mettent soit l'emphase sur certaines des dimensions ou en apportent de nouvelles à considérer. La dimension de la communication semble être la plus importante pour une majorité de participants. Selon leurs commentaires, il est question surtout des moyens de communication utilisés soit de l'organisme vers les acteurs ou encore des acteurs entre eux. Concernant la transparence entre les parties, cette dimension est intéressante car elle va au-delà de la confiance et de l'échange d'information. Elle démontre la volonté de certains acteurs d'aller plus loin dans leur participation au sein de ses organismes en créant des liens qui vont au-delà du professionnalisme entre membres d'un conseil d'administration et qui révèle plus de liens entre membres d'un même réseau de contact. Pour ce qui est de la présence de personnes provenant du milieu, il semble que cela augmente la crédibilité des participants et facilite l'atteinte des objectifs de l'organisme de concertation. Quant aux autres dimensions, elles n'ont pas été assez mentionnées par assez de répondants pour être significatives ou faisant déjà partie de notre étude.

**Dans les obstacles**, quatre répondants parlent de l'égo des participants pouvant nuire au bon fonctionnement de l'organisation. Deux autres mentionnent le fait de prioriser des objectifs personnels. Également, ont été abordés le manque d'écoute, l'idéologie, les intérêts cachés, le manque d'implication, la mauvaise foi et les conflits d'intérêts. Encore une fois, il est possible d'utiliser ces réponses pour améliorer la recherche. Le contrôle des égos des participants est un aspect intéressant par le fait qu'il touche directement le comportement des individus qui sont les représentants d'organismes. Il concerne également les relations entre les individus et les impacts qu'il génère sur le processus de concertation. Finalement, le fait de ne pas prioriser des objectifs personnels vient renforcer la dimension de la présence d'intérêts communs. Ce dernier aspect abordé par les répondants prouve non seulement l'importance des objectifs communs, mais également l'importance de les prioriser. Quant aux autres facteurs, ils sont trop marginaux pour être considérés.

## **6. Analyse des résultats**

Dans cette partie, nous analysons les résultats de la recherche. Nous revenons en fait sur les différentes propositions de recherche que nous nous proposons de vérifier empiriquement. Nous souhaitons ainsi vérifier dans quelle mesure nos résultats permettent d'affirmer que :

- 1) **plus le climat de confiance est élevé entre les acteurs, plus l'influence sur la concertation économique est positive;**
- 2) **la volonté réelle des parties à travailler ensemble a un impact positif sur la concertation économique;**
- 3) **la présence d'intérêts communs influence la concertation économique de façon positive;**
- 4) **la participation de l'État a un impact positif sur la concertation économique;**
- 5) **Plus le nombre de facteurs déterminants réunis est élevé, plus la concertation risque de se rendre au niveau de la prise de décision ou à l'atteinte de résultats concrets.**

### **6.1 Proposition 1**

**Plus le climat de confiance est élevé entre les acteurs, plus l'influence sur la concertation économique est positive.**

Tel que mentionné dans les chapitres précédents, plusieurs auteurs mentionnent la confiance comme étant un élément essentiel à la réussite du processus de la concertation (Harrisson et Laplante, 1994; Bettache, 2003, 2010; Maschino, 2003; Haines III, Harrisson et Roy, 2007). Certains auteurs vont même jusqu'à affirmer que ce niveau de confiance doit être élevé pour atteindre une relation de partenariat (Bellemare, Harrisson et Laplante, 2005).

Pour faire le parallèle avec la théorie utilisée, soit le néo-institutionnalisme, le climat de confiance est l'une des règles de fonctionnement qui dicte les comportements acceptables au sein de l'organisation (Bazzoli, 1999 :100). Selon les données recueillies sur le terrain, le niveau de confiance n'est pas exactement le même au sein des deux organismes de

concertation étudiés. Effectivement, le climat au sein de la CDEC a été qualifié de « bon » et celui au sein du projet ACCORD a été qualifié de « très bon ».

Cependant, rien ne permet de dire qu'un climat de confiance plus élevé a un impact plus positif sur la concertation en tant que telle. Cela s'explique en partie par le fait que pour la plupart des acteurs, le niveau de confiance est relatif et dépend des rôles qu'ils doivent assumer. Tel que mentionné dans la revue de littérature, les acteurs syndicaux s'identifient naturellement plus fortement à leur organisation, mais sont quand même conscients de l'importance du partenariat (Roy, Harrisson, Haine III, 2007). Les acteurs au sein de la CDEC déclarent globalement la même chose mais que cela n'empêche pas d'atteindre des résultats à la concertation. Par contre, le climat de confiance peut aider à favoriser d'autres facteurs qui se trouvent dans la revue de littérature et qui ont été mentionnés par les personnes rencontrées comme facilitant la concertation, telles que des communications franches et directes (Bellemare, Harrisson et Laplante, 2005).

Ceci dit, même s'il est constaté qu'il y a un bon climat de respect des rôles de chacun, les acteurs ne s'attendent pas nécessairement à une transparence complète de la part des autres participants. De plus, aucun des participants n'a nommé le climat de confiance parmi les facteurs facilitants ou les obstacles à la concertation. Par contre, ils ont nommé d'autres facteurs qui eux peuvent mener à un climat de confiance tel que les moyens de communication, des représentants qui connaissent bien le milieu, une présence assidue et stable des acteurs, la transparence et l'absence de compétition entre les organisations participantes et finalement la légitimité de chacun des participants par tous les participants autour de la table.

### **Ces résultats confirment partiellement la proposition 1.**

Bien que le climat de confiance soit nécessaire à la concertation, la présence d'un certain niveau de méfiance entre les acteurs est tolérable. La réalité des organismes de concertation économique est qu'ils regroupent des acteurs aux intérêts divers et par le fait même, ces derniers conservent une marge de discrétion à titre de représentants de ces organismes. En somme, l'important est que le niveau de confiance reste supérieur au niveau de méfiance.



## **6.2 Proposition 2**

**La volonté réelle des parties à travailler ensemble a un impact positif sur la concertation économique.**

Selon les travaux antérieurs, les parties doivent démontrer un intérêt dès le départ à participer au processus de concertation et cela se manifeste par leur attitude et leur engagement envers le processus (Haines III, Harrisson et Roy, 2007). Plusieurs auteurs considèrent qu'il s'agit d'un élément majeur pour la réussite du processus (Harrisson et Laplante, 1994; Bettache, 2003, 2010; Maschino, 2003, Haines III, Harrisson et Roy, 2007).

Pour ce qui est des organismes étudiés, la plupart des activités se déroulent en dehors de la charge de travail normale des participants, ce qui est un premier indice d'une volonté des acteurs à y participer. Par contre, le niveau d'engagement des acteurs au sein de l'organisme de concertation n'est pas toujours le même et le manque d'implication est mentionné comme étant un obstacle à la concertation. Il est certain que le niveau d'engagement des participants peut avoir un impact direct sur la réalisation des projets et le sentiment d'appartenance à l'organisme. Le modèle du projet ACCORD, qui implique ses membres directement dans ses projets selon leurs expertises et leurs intérêts est un équilibre intéressant. Effectivement, comme mentionné dans la revue de littérature, une croyance forte envers son premier rôle (expérience et intérêt) aide les participants à bien remplir leur rôle au sein de l'organisme de concertation (Haines III, Harrisson et Roy, 2007). Cette volonté de participer activement à l'organisme aide les acteurs à faire évoluer leurs relations de la confrontation à la coopération (Laroche, 2012). Nous l'avons mentionné, cette volonté d'engagement se manifeste par une période d'engagement stable, voire une période de socialisation à long terme au sein de l'institution, et une participation active et soutenue. Il en va en effet de la légitimité même de la voie institutionnelle, un mécanisme de renforcement nécessaire à sa reproduction et son maintien dans le temps.

**Ces résultats valident la proposition 2.**

Selon nos résultats, nous pouvons également enrichir ce facteur d'un sous-facteur qui est le support de l'organisation d'attache de chacun des participants et l'engagement envers leur

organisation respective. Effectivement, d'après nos participants, ce dernier facteur influence beaucoup leur niveau d'implication au sein des organismes de concertation.

### **6.3 Proposition 3**

**La présence d'intérêts communs influence la concertation économique de façon positive.**

La revue de littérature permet de faire un lien indéniable entre la présence d'intérêts communs et la réussite de la concertation (Charest, 1998; Dufour, 2003). Selon la théorie du néo-institutionnalisme, la présence d'intérêts communs entre les acteurs est à la base même de la création d'une institution. En effet, il doit y avoir la présence d'une problématique vécue et partagée par tous les acteurs pour que l'institution voie le jour (Charest, 1998). La formation de l'institution est une réponse des acteurs pour résoudre une problématique et réduire un possible conflit naturel au sein de leurs relations. Pour y participer, ils doivent y trouver plus d'avantages que d'inconvénients pour leurs associations respectives. Selon les affirmations de Crouch (2005), qui stipule que les acteurs sont en mesure de saisir les opportunités de leur environnement, un organisme de concertation est perçu comme une forme d'opportunité pour les acteurs.

Encore une fois selon la théorie, les intérêts communs peuvent également être l'une des causes de changement au sein des institutions. Une fois que les acteurs s'y impliquent, il est clair qu'ils désirent maintenir les avantages qu'ils retirent de l'organisation. Si tel n'est pas le cas, les acteurs peuvent forcer le changement au sein d'une institution afin qu'elle y réponde mieux (Thelen, 2003). Une perception d'égalité des retombées positives pour tous les acteurs est très importante et l'institution elle-même peut agir pour rétablir l'équilibre (Thelen, 2003). Une institution conserve ses objectifs et ses procédures tant que les acteurs ne déploient pas de stratégies pour l'adapter aux besoins qu'elle ne comble pas (Pierson, 2000; Campbell, 2004). Cette idée s'applique aux organismes de concertation : même une fois créées par le gouvernement, les institutions vont prendre des formes variées parce que les acteurs vont agir de manière à ce qu'elles répondent à leurs intérêts (Mahoney et Thelen, 2010). Une voie institutionnelle n'est donc jamais entièrement bloquée (Laroche, 2012). Le meilleur lien que nous pouvons faire avec notre recherche est la présence de l'acteur syndical au niveau du projet ACCORD. Effectivement, l'historique de cette organisation a mené à la présence de

cet acteur autour de la table ce qui n'est pas le cas au sein des autres organisations de la même nature qui font pourtant parties du même programme gouvernemental.

Les degrés d'influence entre les acteurs et les institutions ne sont pas nécessairement les mêmes. Par contre, la présence d'intérêts communs et de perception d'intérêts communs est confirmée au sein des deux organismes. De plus, en fonction de leurs réponses, il est juste d'affirmer que les acteurs sont également bien conscients que ces intérêts communs sont la principale raison de leur implication.

### **Ces résultats permettent de confirmer la proposition 3.**

Nos résultats nous permettent d'ajouter un sous-facteur à ce facteur tiré de notre revue de littérature, à savoir la priorisation des objectifs communs, nous semble la suite logique de la présence d'intérêts communs qui est en quelque sorte, l'étape précédant cette priorisation. En effet, il doit y avoir présence d'intérêts communs afin de les prioriser au niveau des plans d'action.

## **6.4 Proposition 4.**

### **La participation de l'État a un impact positif sur la concertation économique.**

Cette proposition s'inspire des auteurs qui considèrent la participation de l'État comme une condition essentielle à la réussite de la concertation (Dufour, 2004). **Le gouvernement a deux principaux rôles à assumer au niveau de la concertation** : celui de législateur et celui d'initiateur des lieux de concertation. Ces deux rôles ont un impact considérable sur les lieux de concertation, car le nombre d'organismes et leur fonctionnement peuvent varier selon le type de parti au pouvoir (Bergeron et Bourque, 1997; Bernier, Bilodeau et Grenier, 1996; Neumann, 2004).

Selon la théorie néo-institutionnaliste, le rôle de l'État est primordial, car il est responsable des mécanismes d'obligation qui permettent de faire respecter les règles qui font fonctionner l'organisme de concertation. Toujours selon cette théorie, il doit y avoir un relatif climat d'égalité entre les organismes pour qu'une institution puisse bien fonctionner. Grâce à son rôle de régulateur, le gouvernement peut aider les parties à atteindre cet équilibre. Tel que

mentionné également, la participation de l'État agit comme un mécanisme de renforcement important pour ces institutions.

L'état des lieux effectué précédemment permet également de constater que la très grande majorité des organismes de concertation au Québec émane d'initiatives gouvernementales et étaient chapeautés par un ministère. Dépendamment des organismes étudiés, les participants n'ont pas tous la même perception de l'utilité de l'État. Pour les participants au niveau de la CDEC perçoivent le gouvernement comme un donneur d'argent (ce qui est reconnu comme nécessaire) et ses représentants comme des agents de liaison. Les participants sont quand même conscients qu'il y a des règles à suivre pour que leurs projets puissent se réaliser.

Pour les participants au niveau du projet ACCORD, l'apport gouvernemental est vu légèrement différemment. Tout comme à la CDEC, le gouvernement est le gardien du bon fonctionnement du plan d'action qui doit être approuvé par celui-ci. Bien que les organismes semblent jouir d'une bonne marge de manœuvre pour adapter les objectifs à leur territoire, le ministère doit lui aussi pouvoir répondre à ses attentes. Il est aussi le principal donneur d'argent, ce qui en soit, peut justifier un encadrement serré des activités de l'organisme. La différence vient se situer plus au niveau du rôle du représentant du gouvernement. Plusieurs répondants soulignent l'importance de l'implication du représentant gouvernemental dans certains projets et de ses conseils pour la présentation des projets au ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation. Les répondants ont l'impression que la priorité de ce représentant est de trouver l'équilibre entre les demandes des acteurs et du ministère et non uniquement, la priorisation des objectifs de son employeur. Il a été mentionné à deux reprises que c'est une personne de la région qui saisit bien les enjeux régionaux.

Peu importe le rôle qui lui est attribué par les acteurs, il est juste d'affirmer que pour les deux organisations étudiées, l'État est l'acteur qui permet la création des organismes et qui assure une bonne partie du financement des projets.

Cet aspect est d'autant plus intéressant lorsque comparé à la situation rencontrée en France. Effectivement, le système français de concertation valorise le dialogue social, mais le politise

aussi beaucoup. Il serait à tout le moins intéressant de pousser plus loin l'étude des liens de l'État français et de son influence par rapport à ses organismes de concertation pour les comparer avec ceux du système québécois où l'État joue un rôle aussi très important selon nos résultats.

**Ces conclusions permettent de confirmer la proposition 4.**

## 6.5 Proposition 5

**Plus le nombre de facteurs déterminants réunis est élevé, plus la concertation risque de se rendre au niveau de la prise de décision ou à l'atteinte de résultats concrets.**

Cette dernière proposition est moins facile à vérifier que les autres puisque les résultats concrets de la concertation sont difficiles à comparer. De plus, il est juste de conclure que jusqu'à maintenant, les deux organismes étudiés confirment la présence de tous les facteurs déterminants que l'on voulait étudier, même si les niveaux peuvent différer.

**La littérature a permis de déceler deux façons d'étudier le niveau de concertation :**

La première façon réfère à la participation des acteurs dans la prise de décision. Ce modèle proposé par Bettache (2010) indique que, plus le niveau de concertation est élevé, plus les acteurs participent à la prise de décision. Par contre, il est vrai de croire que ce modèle s'applique mieux aux organismes de concertation au sein des entreprises, c'est-à-dire au niveau de la concertation locale.

La deuxième façon étudie les actions concrètes mise en œuvre par les institutions. Il est demandé aux participants s'ils peuvent fournir des exemples de projets. Par ailleurs, les sites Internet et les rapports annuels des deux organisations ont été étudiés. Le nombre et l'ampleur de ces projets ne peuvent être comparés, car les deux organisations n'ont pas les mêmes objectifs ni le même niveau de concertation. Cependant, il est juste d'affirmer que les deux organismes de concertation ont bel et bien réalisé des projets concrets en lien avec leur plan d'action et qui répondent aux besoins des acteurs.

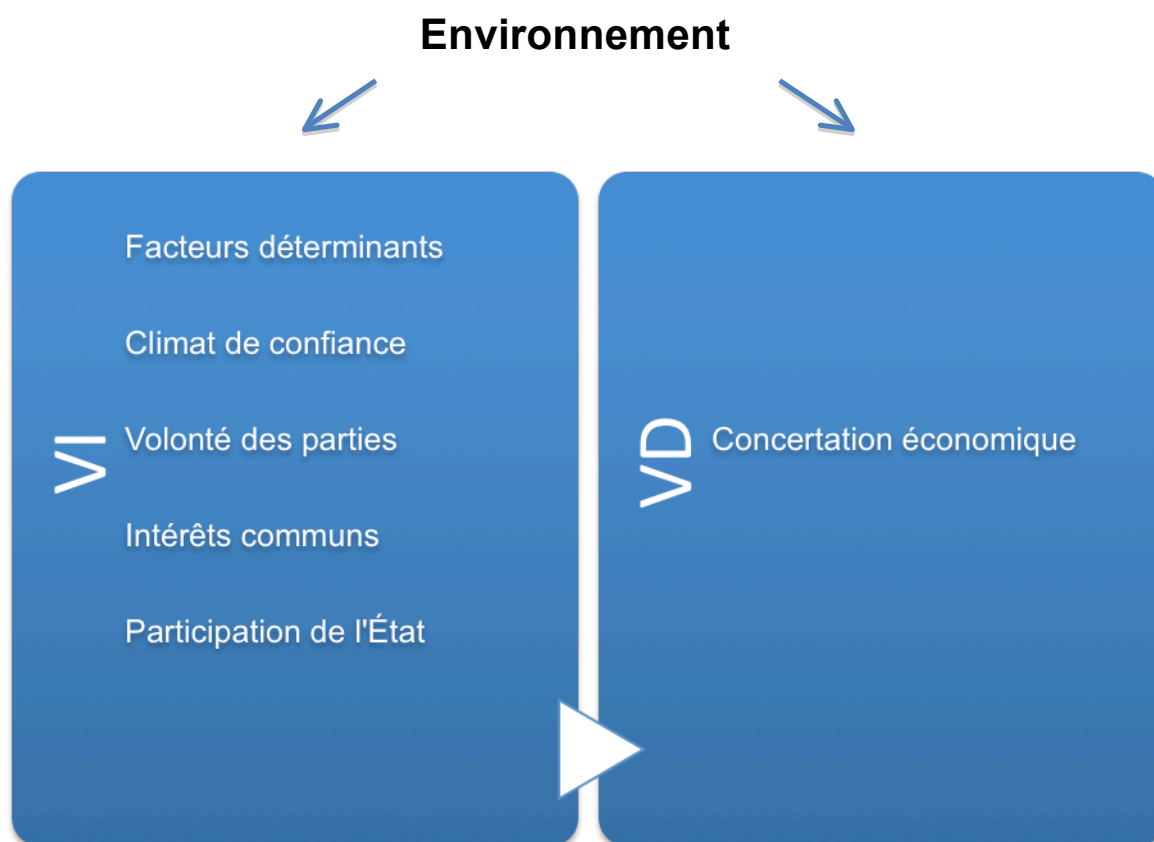
**Ces résultats permettent de confirmer partiellement la proposition 5.**

En effet, un lien peut être fait entre la présence de ces facteurs déterminants et la réussite de la concertation, sans affirmer pour autant que leur nombre influence réellement l'atteinte de résultats.

## 6.6 Retour sur le modèle d'analyse

Après avoir exposé les résultats de la présente recherche, il est nécessaire de revenir sur le modèle d'analyse afin d'y apporter des améliorations qui pourraient être intégrées lors de recherches futures sur le sujet.

**Figure 1 – Modèle conceptuel**



Suite aux résultats obtenus, le schéma dans son ensemble est encore valable car il ne tient pas compte des degrés d'influence en tant que tel. La démonstration a été faite que tous ces facteurs doivent être présents pour réussir la concertation économique. Par contre, il est approprié de penser que les autres facteurs pertinents apportés par les répondants peuvent être ajoutés. Effectivement, grâce aux entrevues, de nouveaux types de facteurs déterminants ont été recueillis. Ceux mentionnés par au moins deux participants (transparence, représentants qui connaissent bien le milieu, priorisation des objectifs

communs) peuvent être qualifiés de significatif et être intégrés au schéma initial. Certains de ces facteurs ( les moyens de communication et le contrôle des « égos » des participants) ont même été mentionnés par quatre des participants.

D'autres facteurs déterminants viennent également compléter et préciser ceux extraits de la revue de littérature et valent la peine d'être nommés de manière indépendante : les mécanismes d'intégration des participants, l'absence de compétition entre les organisations participantes, la présence assidue et stable des acteurs, le support de l'organisation d'attache de chacun des participants et l'engagement envers leur organisation respective et finalement, l'acceptation de la légitimité partagée par tous les acteurs autour de la table.

Ces nouveaux facteurs déterminants sont un constat majeur dans la littérature par leur précision mais aussi d'avantage par l'importance que leur accordait les acteurs. Il est important de les intégrer à notre modèle en respectant cette réalité. C'est pourquoi nous illustrons des liens entre certains facteurs qui se complètent entre eux ou encore qui se renforcent mutuellement C'est le cas notamment du climat de confiance qui semble être le résultat de l'ensemble des facteurs que nous avons nommé précédemment. Effectivement, nos résultats confirment la vision de Talbot sur la confiance qui est vu comme un processus entre les acteurs qui mène à la construction de quelque chose (Talbot, 2006). Nous avons également pu faire des liens au niveau de la volonté des parties de travailler ensemble et le support des organisations envers leur représentant et l'engagement de ceux-ci envers celle-ci et au niveau des intérêts communs et la priorisation de ceux-ci par les participants. À notre modèle d'analyse initial, nous avons donc été en mesure d'ajouter de nouveaux facteurs (contrôle des égos des participants et les mécanismes d'intégration des participants) et des sous-facteurs qui permettent de raffiner l'étude de la concertation économique.

Il serait pertinent d'effectuer d'autres études sur la question en se concentrant sur ces nouveaux facteurs. Par exemple, sur la question du support de l'organisation envers les participants à l'organisme de concertation, une étude de ce facteur déterminant pourrait se décliner en plusieurs angles d'approche tels que la façon dont le représentant obtient son mandat, le temps de libération que lui accorde son organisation pour remplir ses tâches, les moyens qui sont mis à sa disposition pour les réaliser, etc. Pour ce qui est du climat de confiance, nous avons abordé la question de manière trop dichotomique. Il serait intéressant



que d'autres études s'intéressent aux divers niveaux possibles pouvant du climat de confiance possibles tel que mis en évidence par notre étude. Nos résultats nous démontrent également qu'il serait intéressant de traiter de façons distinctes l'étude des questions liées aux enjeux de fond de celles liées aux personnes (Fisher et Ury, 1982).

**Figure2 – Modèle conceptuel révisé**



Le schéma initial est relativement général et s'applique à plusieurs formes de concertation dans sa forme actuelle. Enrichi d'autres facteurs déterminants, le nouveau schéma semble plus complet aux vues des résultats obtenus

## 7. Conclusion

L'objectif premier de cette recherche était de confirmer les facteurs déterminants de la littérature sur la concertation économique et éventuellement, d'en trouver de nouveaux moins étudiés par les auteurs. Nous avons également étudié des organismes de concertation sur le territoire français où le dialogue social est présumé plus avancé afin de raffiner notre cadre d'analyse à vérifier empiriquement au Québec. Dès le début de l'étude, il a aussi été nécessaire d'établir l'état des lieux des organismes de concertation québécois afin de faire un choix plus éclairé au moment de décider quels étaient les organismes pertinents à étudier.

Au plan empirique, il ressort clairement de la discussion précédente que notre recherche constitue un apport important à la littérature. D'abord, nous avons pu constater que les déterminants classiques favorisant la concertation portant sur le capital humain (en entreprise ou au plan social) s'appliquaient également en regard de la concertation de nature économique. Nos entretiens en profondeur ont cependant permis de mettre en évidence d'autres déterminants qui viennent renforcer ceux ayant préalablement identifiés. Nous avons en effet été en mesure de cerner les facteurs qui contribuent à favoriser le climat de confiance entre les parties impliquées dans un processus de concertation (connaissance du milieu, présence assidue et stable des acteurs, absence de compétition entre les organisations participantes, acceptation de la légitimité de chacun des participants par tous les acteurs autour de la table, transparence et moyens de communication efficace). Si nous faisons un parallèle avec une autre forme de dialogue social bipartite et institutionnalisée au Québec, la négociation collective, il faut accorder une attention particulière à cette notion de confiance entre les parties prenantes. Il est en effet reconnu que la confiance constitue la clé de voute du processus de négociation (Bourque et Thuderoz, 2011). Il faut donc comprendre que les parties prenantes au processus doivent porter une attention particulière à ce que leurs comportements soient conformes aux attentes qu'elles entretiennent les unes envers les autres, sous peine de voir de la méfiance se développer et ainsi nuire à la concertation. Comme nous l'avons vu cependant, le processus de concertation semble néanmoins fonctionner lorsqu'un certain niveau de méfiance se fait sentir, ce qui est aussi dans la lignée des constats qui émergent des études ayant porté sur le processus de négociation collective.

Nous avons aussi mis en évidence que les personnes qui participent au processus de concertation doivent obligatoirement obtenir le support de l'organisation pour laquelle ils agissent à titre de représentant en plus de faire preuve d'un fort engagement envers celle-ci pour que le processus de concertation puisse bien fonctionner. Cet appui des organisations à leur représentant permet une implication plus significative dans le processus et augmente la volonté réelle des parties de d'obtenir des résultats. Dans la même lignée, les parties engagées doivent être en mesure non pas uniquement d'identifier des intérêts communs, mais aussi de les prioriser. Encore une fois, nous pouvons nous en remettre aux travaux réalisés sur la négociation collective de nature intégrative pour montrer l'importance de ces facteurs. Dans tous les processus où les parties prenantes doivent résoudre des problématiques communes, il est nécessaire de procéder dès le départ à cette identification et cette priorisation des objectifs poursuivis. Il s'agit en fait de la base sur laquelle les parties vont décider de la ou des meilleures solutions à retenir pour résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés (Fisher et Ury, 1982).

Nos résultats mettent aussi en évidence l'influence des personnes qui participent au processus, des émotions et des comportements dans le processus de concertation. Nos résultats montrent en effet clairement que les personnes impliquées doivent aller au-delà de leurs propres visées ou objectifs personnels pour que le processus de concertation puisse fonctionner, ce qui dans les termes des participants correspondait au contrôle des égos. Il est également apparu important de prévoir des mécanismes permettant d'intégrer adéquatement les nouveaux représentants à la table de concertation de manière à ce qu'ils puissent rapidement et efficacement prendre part au processus. Cette intégration est par ailleurs également liée à la question de l'établissement et du maintien du lien de confiance entre les participants. Enfin, notre recherche a mis en évidence le rôle déterminant de l'État, ce dernier pouvant être considéré comme un acteur dominant dans le cadre du processus de concertation de par son double rôle de participant et de pourvoyeur de fonds.

Au plan théorique, notre étude permet de confirmer plusieurs idées du courant néoinstitutionnaliste. Mentionnons que les théories institutionnalistes nous ont permis d'étudier en profondeur les relations entre les acteurs et de manière plus spécifique, les contraintes informelles, les règles formelles et les mécanismes d'obligation des participants (North, 1990). Notre étude confirme également la pertinence et l'apport du courant néo-

institutionnaliste historique pour l'étude des institutions de concertation économique. En regard du projet ACCORD, il est en effet ressorti clairement que la présence syndicale au sein de cette institution était exclusivement attribuable à un historique particulier entre les acteurs de cette région. De plus, et en lien avec les idées promues par North (1990), les organismes étudiés avaient tous eu pour point de départ une problématique touchant les acteurs impliqués au sein de l'organisme et chacun voyait leur implication comme une façon de résoudre ce problème. Enfin, l'identification de l'acteur étatique comme un acteur dominant au sein du tissu institutionnel étudié en mesure d'influencer plus fortement les politiques et les pratiques en fonction de ses intérêts propres permet aussi d'appuyer les idées néo-institutionnalistes. En effet, toute institution est composée d'acteurs dominants lesquels sont davantage en mesure d'influer sur les priorités stratégiques et d'orienter le développement de l'institution (Mahoney et Thelen, 2010). Rappelons toutefois qu'en marge, existent aussi des groupes dits marginaux, qui peuvent tout de même mobiliser leurs ressources afin d'élaborer des stratégies ou adapter l'institution à leurs besoins. Il faut donc analyser les stratégies et les propositions de changement mises de l'avant par tous les acteurs d'une même institution. Notre étude montre par ailleurs clairement que les participants à l'étude ont aussi reconnu l'importance de l'implication de l'ensemble des acteurs et de leur rôle dans la création des institutions.

### **Apports pratiques**

Pour la revue de littérature, une recension de plusieurs études sur la concertation et de façon plus large, sur le dialogue social a été effectuée. Ce travail a permis de bien comprendre tous les termes associés à la concertation et le type d'études qui avaient déjà été réalisés sur la question. Cela a également permis de mieux saisir ce qui fait la réussite d'un processus de concertation.

Dans le souci de bien diriger cette étude et pour choisir les institutions à étudier, un état des lieux des organismes au Québec était nécessaire. Cela a permis de les classer en fonction du type de concertation effectué, des objets étudiés et de leur niveau. Les deux organismes de concertation retenus pour étude étaient ceux, qui l'avaient été le moins au Québec. Effectivement, grâce à cet état des lieux, le choix d'un organisme de concertation au niveau local (pas celui de l'entreprise) et d'un au niveau régional ont été possible.

Le modèle opératoire construit pour cette recherche pourra être un bon point de départ pour d'autres études. Bien qu'il soit très simple, il peut s'appliquer de manière universelle à plusieurs types d'institutions et à divers type de concertation. Effectivement, la dimension économique de la présente recherche n'a pas affecté le modèle de façon majeure.

La différence était plus marquée au niveau de l'acceptation de certains participants autour de la table, tel que l'acteur syndical. L'implication ne semble pas aller de soi dans ce genre de concertation contrairement à d'autres types tel que celui portant sur la santé sécurité au travail, par exemple. Au niveau du projet ACCORD, celui étudié était le seul au Québec à avoir parmi ses membres un officier syndical. Le rôle des représentants syndicaux au sein de la CDEC semblait plus difficile à faire accepter. Bref, il semble que l'acceptation de l'acteur syndical soit plus difficile dans ce genre de concertation, mais une fois qu'il est intégré, il ne semble pas y avoir de différence majeure. Cette étude avait également pour objectif d'étudier les perceptions et la vision des acteurs participants aux institutions.

### **Limites**

Cette recherche comporte plusieurs limites en fonction du sujet étudié qui est très large. Effectivement, au départ, l'idée était de comparer des organismes de concertation au Québec avec un organisme de concertation français. Cet exercice n'était pas possible puisqu'il existe trop de différences structurelles entre ces institutions. Par exemple, la division des régions au Québec et en France est très différente et l'étendue des territoires n'est pas comparable. Un organisme de concertation régional français vise un territoire beaucoup plus grand que le même type d'organisme sur un territoire au Québec. De plus, le système de relations du travail et, plus particulièrement, la relation entre les acteurs en France est très différente de la réalité québécoise. Les données recueillies sur le territoire français ont alors été utilisées pour enrichir le modèle opératoire.

Il est important de mentionner que même entre les deux organismes de concertation sur le territoire du Québec, il existait de grandes différences de culture. Effectivement, il semblait y avoir une mentalité bien particulière entre la vision des participants de la région et ceux

habitant au sein de la ville de Montréal. Ce facteur a dû être pris en considération dans l'interprétation des résultats.

Une autre contrainte est venue de la disponibilité des acteurs choisis. Les acteurs qui devaient être rencontrés, provenaient des trois principaux types de milieu à savoir, le milieu syndical, le milieu gouvernemental et le milieu patronal. Les organismes étudiés comportaient de dix à quinze participants et le nombre de sujets potentiels était donc limité. De ce fait, une personne de moins que prévue a été rencontrée, elle n'a pas pu participer à la recherche. Par contre, précisons que cette limite n'influence pas de façon négative les résultats de cette recherche puisque des acteurs correspondants aux trois types de milieu ont été rencontrés.

Finalement, le nombre restreint d'organismes étudiés empêche de procéder à une réelle comparaison et limite considérablement les généralités. Bien que théoriquement, le degré de concertation semblait être le même, il s'est avéré que plusieurs différences existaient entre les organisations, sans qu'il soit possible de vérifier, en fonction du modèle, si cela avait un impact sur le niveau de concertation pratiqué. Il est à souligner que les organismes étudiés étaient exclusivement des organismes de concertation économique et il est possible de croire que les résultats pourraient éventuellement être utilisés pour d'autres types de concertation.. Pour l'instant, les résultats ne peuvent être généralisés qu'à des organismes de concertation économique.

### **Pistes pour des recherches futures**

Tout d'abord, le modèle opératoire a été enrichi de certains facteurs qui doivent éventuellement être vérifiés de nouveau sur le terrain. Non seulement leur apport à la concertation comme telle, mais également l'importance de leur présence pour la réussite du processus devront faire partie d'analyses futures. Ainsi, tous les nouveaux facteurs déterminants que nous avons ajoutés à notre modèle pourraient faire le sujet de nouvelles recherches. Tel qu'indiqué dans l'analyse des résultats, certains revenaient plus souvent que d'autres dans les réponses des participants que nous avons questionnés et donc cela constitue une raison pertinente d'explorer la question, vue l'importance que semblent leur accorder les acteurs.

Ensuite, l'importance relative de chacun des facteurs répertoriés dans la réussite de la concertation peut être un sujet de recherche en soi. Effectivement, le questionnaire a permis de voir que la concertation pouvait être réussie même si le degré de certains facteurs, comme la confiance, n'était pas les mêmes au sein des institutions. Les questions ont permis de vérifier l'utilité de la présence de ces facteurs, mais pas leur importance relative. L'importance des relations entre les acteurs est un autre aspect découvert au fil des rencontres. Effectivement, il serait intéressant de voir à quel point le type de liens entre les acteurs participants peut avoir un impact sur les résultats et l'implication de ces derniers.

Finalement, la réussite d'un processus de concertation devrait être un sujet qui pourrait éventuellement être mieux développé. La présente recherche s'est concentrée sur l'atteinte de résultats concrets, mais il semble que la façon d'obtenir ces résultats diffère d'une organisation à une autre. Est-ce l'implication active des acteurs au sein des projets peut avoir une incidence sur le degré de concertation? Malgré un grand nombre d'études déjà effectuées sur cette question, force est de constater que d'autres peuvent encore être réalisées. Non seulement cela serait un apport pour les théories en relations industrielles, mais également pour les acteurs du système. Effectivement, la théorie enseigne que les acteurs cherchent à rentabiliser leur implication et augmenter le plus possible les impacts positifs pour leur organisation.



## 8. Bibliographie

ADAMS, Roy J., 1982, *The federal Government and tripartism, Relations industrielles / Industrial Relations*, Vol. 37, numéro 3, p.606-617.

ADAMSON, R., BLYTON, P., DASTMALCHIAN, A., 1991. *The Climate of Workplace Relations*, Routledge, 215 p.

AF GEIJERSTAM, E., 1995, *Concertation et performance économique : l'évolution des acteurs sociaux en Suède*, 1995, Les presses de l'Université du Québec, Tiré : Concertation et performance économique : Vers de nouveaux modèles? : acte du 12<sup>e</sup> Colloque de l'Association d'économie politique, Diane-Gabrielle Tremblay, (dir.), ISBN 2-7605-0803-X – SA803N, 350 p.

BARRÉ, P., LAROCHE, M., 2013. *Concertation sociale et négociation collective au Québec et temps de crise*, *Travail et emploi*, 2013, p. 65-77.

BAZZOLI, L., 1999. *L'économie politique de John R. Commons*, Paris : L'Harmattan.

BÉCHARD, A., GAGNON, C., KHERRATI, A., LAWANI, R., PRÉVOST, O., 2009. *Corporations de développement économique communautaire. CDEC du Québec*, Mémoire présenté par le regroupement des CDEC du Québec, Réforme du droit des associations personnalisées, 15 p.

BÉLANGER, P.R., LAMOUREUX, J.L., 1996. *La concertation : perspective théoriques sous l'angle du néo-corporatisme*, Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, ET9607.

BELLEMARE, G., HARRISSON, H., LAPLANTE, N., 2005. *Innovation du travail et syndicats de la fonction publique : un partenariat à construire*, Collection hors-série, numéro HS0501, CRISES, UQAM.

BÉLANGER, P.R., LÉVESQUE, B., 2001. *Le modèle québécois : corporatisme ou démocratie sociale?*, Cahier du CRISES, Collection Études théoriques, numéro ET0111.

BERGERON, J.G., BOURQUE R., 1997. *Les changements en milieu de travail au Québec : politiques gouvernementales et réponses syndicales*, Workplace changes In Québec : public and union response, Current issues series, Industrial Relations center, Queen's University, Kingston : IRC Press.

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*, Volume 51, numéro 4, p.665-692.

BETHOUX, É., MEIXNER, M., 2011, *Institutions représentatives du personnel*, notice à paraître dans BEVORT, A., JOBERT, A., LALLEMENT M., MIAS, A., (dir.), Dictionnaire du travail, Paris, PUF, 2011.

BETHOUX, É., JOBERT, A., 2010, *Les systèmes de représentations au travail : à la mesure des réalités contemporaines?*, 47<sup>e</sup> Congrès de l'ACRI / Colloque international du CRIMT, 2010, Université Laval, Québec, Canada.

BÉTHOUX, É., MIAS, A., 2011, Europe Sociale, Notice à paraître dans BEVORT, A., JOBERT, A., LALLEMENT M., MIAS, A., (dir.), Dictionnaire du travail, Paris, PUF, 2011.

BÉTHOUX, É., 2004. *Les comités d'entreprise européens en quête de légitimité*, Travail et Emploi, numéro 98, Avril 2004.

BÉTHOUX, É., 2009. *Vers une représentation européenne des salariés. Les comités d'entreprise européens face aux restructurations*, Sociologie du travail, n°51 (4), p. 478-498.

BETTACHE, M. 2003. *La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec*, Rapport d'enquête, Direction des innovations en milieu de travail du Ministère du travail, Gouvernement du Québec.

BETTACHE, M. 2010. «*La concertation patronale-syndicale au Québec : Consultation ou décision conjointe? Des différences de perception et retombées sur la mobilisation des employés*», *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, Volume 5, numéro 1, 2010, p. 27-69.

BETTACHE, M., ÉTIENNE, R.M., MASCHINO, D., TURCOT, T., 2003. Synthèse du Forum sur la concertation patronale-syndicale, Direction des innovations en milieu de travail du ministère du Travail, Gouvernement du Québec.

BOIVIN, J., 2000. *Rapport synthèse du forum d'échanges sur les innovations en relations du travail*, Centre des congrès, 7-8 février 2000.

BOIVIN, J., 2010, Introduction au Relations Industrielles 2<sup>e</sup> édition, éditions Gaëtan Morin, 416 p.

BOIVIN, J., GISLAIN J.-J., 2010. *Les politiques publiques de l'emploi*, Éditions Gaëtan Morin, Chapitre 4, pp.111-152. Tiré: BOIVIN, J.2010, Introduction au Relations Industrielles 2e édition, éditions Gaëtan Morin, 416 p.

BOURQUE, R., 1995. *Les transformations de la négociation collective dans le contexte nord-américain*, BOURQUE, R. et TRUDEAU, G. dir., *Le travail et son milieu*, Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 438p., p. 185-201.

BOURQUE, R., 1999. *Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail*, Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 54, n° 1, 1999, p.136-167.

BOURQUE, R., et THUDEROZ, C., 2011. *Sociologie de la négociation, nouvelle édition*, Renne : Presses Universitaires de Renne, Collection DIDACT sociologie, 273 p.

BOYER, M., 2009. *La performance et le développement économique du Québec : Les douze travaux d'Hercule*, CIRANO, Série scientifique, 145 p.

BÜHLMANN, F. et TETTAMANTI, M., 2007. *Le statut de l'approche qualitative dans des projets de recherche interdisciplinaires*, Recherches qualitatives, 3 (hors-série), Actes du colloque : Bilan et perspectives de la recherche qualitative, p.191-213.

CAMPBELL, J., 2004. *Institutional Change and Globalization*, Princeton and Oxford, Princeton University Press.

CHAREST, J., 1998. «Restructuration économique: transformations des relations industrielles et innovations institutionnelles: Configuration, émergence et impacts des initiatives sectorielles dans les contextes canadiens et québécois.», thèse de doctorat, Département des relations industrielles, Université Laval.

CHAREST, J. 1999, *Les comités sectoriels de main-d'œuvre : des ressources à connaître pour les acteurs de l'entreprise*, Effectif, volume 2, numéro 4, septembre/octobre.

CHAREST, J., 2003. *Partenariats sectoriels en matière de main-d'œuvre au Québec – Une évaluation positive*, Gazette du travail, Vol. 7, numéro 3, p. 62-71.

Comité de travail de l'ORHRI. 2005. *Bilan et perspectives d'avenir*, Portail de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et relations industrielles agréés du Québec, Montréal, [www.portail-rhri.com/travail](http://www.portail-rhri.com/travail), 43 p.

COMMONS, J.R., 1951, *The Economics of Collective Action*, New-York : The Macmillan company.

COREI, T., 1995. *L'Économie Institutionnaliste- Les Fondateurs*, Paris : Économica.

Corporations de développement économique communautaire, 2000. *Les CDEC du Québec, développer autrement*, Publication des CDEC du Québec, 25 p.

CROUCH, C., 2005. *Capitalist Diversity and Change : Recombinant Governance and Institutional Entrepreneurs*, Oxford University Press, 186 p.

Commission de la santé et de la sécurité (CSST) et L'institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité au travail (l'IRSST), 2009. *Prévention au travail*, Été 2009, Volume 22, n° 3, 47 p.

DIDRY, C., 1998, *Les comités d'entreprise face aux licenciements collectifs, trois registres d'argumentation*, Revue française de sociologie, numéro 3, pp. 495-534.

DIDRY, C., MIAS, A., 2005, *Le dialogue Social Européen, aux sources d'un droit communautaire du travail*, Cadres-CFDT, numéro 417, pp. 13-20.

DIDRY, C., JOBERT, A., 2008, *Les accords de méthode en matière de restructurations : un nouveau champ du dialogue social*, Halshs-00343121, Version 1-29 novembre 2008, Rapport pour la délégation Générale et à la Formation Professionnelle (Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi).

DOYON, L., 2001. *Le rôle de l'État dans l'adaptation des lois du travail*, 56<sup>e</sup> congrès des Relations Industrielles de l'Université Laval, Atelier 4.

DUFOUR, R., 2004, *Les facteurs de succès des processus de concertation: le cas du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre*, mémoire de maîtrise, École de relations industrielles, Université de Montréal.

DUNLOP, J.T., 1958. *Industrial Relations Systems*, New-York, Henry Holt.

DUFOUR-POIRIER, M., 2004. *Perspectives de renouveau syndical : aux confluent du partenariat et des alliances internationales*, Université de Montréal.

DRUCKER, C., EHLINGER, S. et GRENIER, C., 2002. *Validité et fiabilité. De la recherche*, Chapitre 10, Dans THIETARS RA (coordonné par), *Méthode de recherche en management*, Dunod, 2<sup>e</sup> édition, p. 124 à 287.

FASHOYIN, T., 2004. *Coopération tripartite, dialogue social et développement national*, Revue internationale du Travail, vol.143, numéro 4.

EMPLOI-QUEBEC, 2010. *Concertation pour l'emploi. L'intervention sectorielle pour la main-d'œuvre et l'emploi*, Publication de la Direction générale du développement de la main-d'œuvre, 15 p.

FISHER, R., URY, W., 1991, *Comment réussir une négociation*, Paris : Le Seuil, 218p.

FOURNIER, P., 1985. *La concertation au Québec. Étude de cas et perspectives*, Québec.

FOSTER, J., 2010. *Hard Lesson from Alberta : the difficulties of applying EU-style social dialogue in Canada*, 47e Congrès de l'ACRI / Colloque international du CRIMT, Université Laval, Québec, Canada.

GAGNON, Y.-C., 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Les Presses de l'Université du Québec, 128p.

GAGNON, A.-G., NOEL, A., 1995. *L'espace québécois*, Montréal, Les éditions Québec/Amérique, Collection : Société, dossiers/ documents, 305 pp.

GAGNE, D., 2004. *Vers un renouveau syndical*, Présentation dans le cadre du colloque international sur le renouveau syndical, organisé par le CRIMT, HEC Montréal, 19 novembre 2004.

GAVARD-PERRET, M.L., GOTTELAND, D., HAON, C., et JOLIBERT, A., 2008. *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en science de la gestion*, Pearson Education France, 383 p.

GILES, A., 1982, *The Canadian Labour Congress and tripartism*, Relations Industrielles/ Industrial Relations, vol. 37, numéro 1, p. 93-125.

GODARD, J., 2004. *The new institutionalism, capitalist diversity and industrial relations*, dans KAUFMAN, B., dir., *theoretical perspective on work and the employment relationship*, proceeding of the annual meeting on the industrial research association, p. 229-264.

Gouvernement du Québec, 2008. *Le conseil consultative du travail et de la main-d'œuvre: le possible consensus*, Publication du gouvernement du Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 12 p.

GRANT, M. 2000, WEISS, D.S.1999., *traduction de Jean Boivin, Franchir le mur des conflits*, Relations Industrielles/Industrial Relations, Volume 55, numéro 1, p.176-179.

HADDOW, R., 2000. *How malleable are political- economic Institutions? The case of labour-market decision making in British Columbia*, Canadian Public Administration, 47, p.387-411.

HADDOW, R., KLASSEN, T.R., 2004. *Partisanship, Institution and Public Policy : The Case of Labour Market Policy in Ontario, 1990-2000*, Canadian Journal of Political Science, 37, p. 137-160.

HAINES, V.Y. III, HARRISSON, D., ROY, M., 2007. *Le partenariat patronal-syndical et la gestion des conflits : Les rôles clés des représentants*, Dossier Prévenir et résoudre les conflits organisationnels, Gestion, 31/4.

HARRISSON, H., LAPLANTE, N., 1994. *Confiance, coopération et partenariat : un processus de transformation dans l'entreprise québécoise*, Relations Industrielles/Industrial Relations, volume 49, numéro 4, p.696-729.

HEDGE, A. 2000, *La représentativité syndicale, sa reconnaissance, son renouvellement*, *Chronique internationale de l'IRES*, numéro 66, Septembre 2000.

HENNEBERT, M., 2010, *Les relations de travail au sein des entreprises multinationales : quand les syndicats empruntent la voie de l'international*, Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, vol. 5, numéro 2, pp.65-84.

HOARAU, C., JACQUIER, J., 1995, *Le comité d'entreprise européen : instance en devenir*, Travail et Emploi, numéro 65, 04/1995, pp. 51-60.

HUSSON, S., MARTIN, G., 2010. *Territoires. Mode d'emploi syndical*, Publication de l'organisme l'Émergences, 96 p.

JOBERT, A. (dir), 2008, *Les nouveaux cadres du dialogue social, Europe et territoires*, Bruxelles, PIE-Peter Lang, 267 p.

JOBERT, A., 2004, *Le dialogue social territorial : Enjeux et perspectives pour le syndicalisme français*, Colloque du CRIMT, Renouveau syndical, novembre 2004.

KATZ, H.-C., 1993. *The Decentralization of Collective Bargaining : A Literature Review and Comparative Analysis*, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, numéro 1, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, p.3-22.

KATZ, H.-C., LEE, W., LEE, J., 2004. *The new Structure of Labour Relations*, Ithaca : Cornell Université Press, 271 p.

KOCHAN, T.A., KATZ, H.C., MCKERSIE, R.B., 1986. *The transformation of American Industrial Relations*, New York: Basic Books, 287 p.

KUMAR, P., MURRAY, G., SCHETAGNE, S. 1999. *Workplace Change in Canada: Union Perceptions of Impacts, Response and Support Systems*, Industrial Relations Centre, Queen's University, IRC Press.

LAPOINTE, P.-A., 2001, *Partenariat, avec ou sans démocratie*, Relations Industrielles/ Industrial Relations, vol. 56, numéro 2, p.244-278.

LAPOINTE, P.-A. et Paquet, R., 1994, *Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail*, Relations industrielles/ Industrial Relations, vol. 44, numéro 2, p.281-302.

LAROCHE, M., 2010. *Mondialisation et action collective patronale : deux réalités conciliables?*, Relations Industrielles/ Industrial Relations, Vol.65, No 1, 2010, p.134-154.

LAROCHE, M., 2012. *Action collective patronale sur fond de crise : vers une reconfiguration du monde associatif*, Revue canadienne de sociologie/ Canadian review of sociology, vol. 49, issue 3, p.271-291.

LAROCHE, M., 2007, *L'impact de la mondialisation sur les structures, les stratégies et les institutions de négociations collectives : le cas de la négociation coordonnée dans l'industrie du vêtement pour homme au Québec*, 2007, Thèse de doctorat, Université Laval, Site de l'IREC, 713 p.

LECLERC, D., SIROIS, D., 2013. *Lescdec.org*, Publication du regroupement des CDEC du Québec, 20 p.

LECOURS, A., 2002, *L'approche néo-institutionnaliste en sciences politiques : unité ou diversité?*, Politique et sociologie, vol. 21, numéro 3, p.3-19.

LEVESQUE B., MAGER, L., 1995. *L'institutionnalisation des nouvelles dynamiques de concertations locale et régionale au Québec : les acteurs sociaux à la recherche d'une stratégie gagnante*, Gagnon, A.G., Noël, A., L'Espace québécois, Montréal : Les Éditions Québec/Amérique, 1995, 305 pp.

LEVESQUE, C., 2004. *Les alliances syndicales internationales : une piste pour le renouveau syndical?* Présentation dans le cadre du colloque international sur le renouveau syndical, organisé par le CRIMT, HEC Montréal, 19 novembre 2004.

LOUBIER, S. 2008. *Les CLD : Des intervenants de première ligne*, Communiqué de l'Association des centres locaux de développement du Québec.

LUSSIER, G., 2006. *Pour une compétitivité accrue et un dialogue social renforcé, partenaires pour la compétitivité et l'innovation sociale (Rapport Lussier)*, Édité par la direction des communications du Ministère de l'emploi et des la solidarité sociale, 27 pp.

MAHONEY, J., et THELEN, K., 2010, *A theory of gradual institutional change*, Dans MAHONEY, J., et THELEN, K., dir. *Explaining institutional change: Ambiguity, agency an power*, Cambridge: Cambridge University Press, 1-38.

MASCHINO, D. 2003. *Quelques précisions sur la concertation patronale-syndicale*. Ministère du Travail du Québec, Gouvernement du Québec.

MIAS, A., 2009, *Un dialogue social autonome? La négociation collective et le travail législatif européen*, in Duclos L., Groux G., Mériaux O. (dir.), *Les nouvelles dimensions du politique, relations professionnelles et régulations sociales*, Paris, LGDJ, pp. 247-264.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2009. *Une solution québécoise aux enjeux actuels du marché du travail. La force du partenariat. Les comités sectoriels de main-d'œuvre*, PromoAffaires, Journal les Affaires, 39 p.

MURRAY, G, VERGE P.1993. *Transformation de l'entreprise et représentation syndicale*, Relations Industrielles/Industrial Relations, volume 48, numéro 1, p.3-55.

NEUMANN, A., TOTH, A., 2004. National-level tripartism and EMU in the new EU member States and candidate countries, Eironline, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/03/study/tn0403102s.htm>

NORTH, D.C., 1990, *Institutions, Institutional change and economic performance*, Cambridge, Cambridge University Press.

OZAKI, M., RUEDA-CATRY, M., *Le dialogue social: aperçu international, Éducation ouvrière, Syndicats et dialogue social : situation actuelle et perspectives d'avenir*, 2000/3, numéro 120.

PAPADAKIS, K., 2010. *Restructuring enterprises through social dialogue : Socially responsible practices in times of crises*, Industrial and Employment Relations department, International Labour office, Geneva, Working paper n° 19, december 2010, 30 p.

PAYETTE, S. 2009. *L'influence de la coopération patronale-syndicale sur le fonctionnement et le degré d'autonomie des équipes de travail*, Mémoire de maîtrise, Université de Montréal.

PIERSON, P., 2000, *Not just what, but when: timing and sequence in political processes*, Studies in American Political Development, vol. 14, p.72-92.

PIOTTE, J.-M., 1998. *Du combat au partenariat*, Publié dans *La CSN : 75 ans d'action syndicale et sociale*, Montréal : Les presses de l'Université du Québec, 340 pp., Collection : Les leaders du Québec contemporain, p.191 à 210.

PIOTTE, J.-M. 1984., *Pour une renaissance syndicale*, Les cahiers du socialisme, Montréal, n° 14, Printemps 1984, p.14-35.

PLUMMER, P., TAYLOR, M. 2001, *Theories of Local Economic Growth (part1) : Concepts, models, and measurement*, Environment and planning A, vol. 33, no2, 219-236.

POLESE, M., 1974. *Le secteur tertiaire et le développement économique régional : vers un modèle opérationnel des activités motrices*, L'Actualité économique, vol.50, numéro 4, p.475-490.

POULIN, M., *Les composantes du développement économique visant l'emploi dans les régions moins favorisées: le cas des régions périphériques du Québec*, Thèse de doctorat, École de Relations Industrielles, Université de Montréal, 2009.

QUAN, K., 2000, *Le dialogue social aux États-Unis*, Syndicats et dialogue social : situation actuelle et perspectives d'avenir, Éducation ouvrière, 2000/3, numéro 120.

QUIVY, R., et VAN CAMPENHOUDT, L., 1995, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Édition, Paris : Dunod, 288p.

REGINI, M., 2003. *Tripartite concertation and varieties of capitalism*, Europeans Journal of Industrial Relations, vol.9, no. 3, p.251-263.

ROLLAND, D, TREMBLAY, D.G., 2003. Concertation : modèles et perspectives, notes de recherche 2003-24, Télé Université, Université du Québec.

ROUILLARD, J. 2008. *L'expérience syndicale au Québec*, Montréal, VBL éditeur, 385p.

SEXTON, J. 2005, *Initiation à la négociation collective*, Les presses de l'Université Laval, Québec, 152p.

TALBOT, D., 2006, *La gouvernance locale, une forme de développement local et durable? Une illustration par les pays*, Développement durable et territoires, dossier 7, 2006 : Proximité et environnement.

TALBOT, G., 1993, *Pour un renouveau syndical au CLSC Centre-Ville : Un syndicalisme à saveur nouvelle et participative*, Nouvelles pratiques sociales, vol.6, numéro 1, p.167-171.

THELEN, K., 2003, *How institutions evolve : insight from comparative-historical analysis*, dans MAHONEY, J., et RUESCHEMEYER, D., dir., *Comparative historical analysis in the social sciences*, Cambridge, Cambridge University Press, p.208-240.

THWAITES, J.-D., 2007. *Travail et syndicalisme, évolution et défis d'une action sociale*, Les presses de l'Université Laval, 3e édition, 558p.

WEISS, D.-S., ( traduit par J. Boivin), 1999. *Franchir le mur des conflits : la négociation basée sur les intérêts des syndicats et des entreprises (Beyond the Wall of Conflict : Mutual Gains Negotiation for Unions and Management)*, Québec : Presses de l'Université Laval.

YIN, R., 2003. *Case Study Research*, Third edition, Newsbury Park, CA : sage.

## **SITES INTERNET**

Site de l'organisation internationale du travail,  
[www.ilo.org/public/french/dialogue/themes/tri.htm](http://www.ilo.org/public/french/dialogue/themes/tri.htm), consulté le 3 janvier 2011.

Site du Ministère du Travail,  
<http://www.travail.gouv.qc.ca/innovations/lexique.html#concertation>, consulté le 1<sup>er</sup> février 2011.

Site de la commission des partenaires du marché du travail,  
<http://www.cpmt.gouv.qc.ca/mot-president.asp>, consulté le 1<sup>er</sup> février 2011.



Site de la CSST, [http://www.csst.qc.ca/a\\_propos/historique/adoption\\_lsst\\_1979.htm](http://www.csst.qc.ca/a_propos/historique/adoption_lsst_1979.htm),  
[http://www.csst.qc.ca/a\\_propos/historique/naissance\\_csst.htm](http://www.csst.qc.ca/a_propos/historique/naissance_csst.htm), consulté de 23 février 2011.

Site de la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec, [www.ftq.qc.ca](http://www.ftq.qc.ca), consulté le 23 février 2011.

Site du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre,  
<http://www.cctm.gouv.qc.ca/conseil/mission.htm>, consulté le 17 février 2011.

Site de la Commission des partenaires du marché du travail,  
<http://www.cpmmt.gouv.qc.ca/organisation/mission.asp>, consulté le 17 février 2011.  
Site d'Emploi-Québec, <http://emploi-quebec.net/organisation/mission.asp>, consulté le 17 février 2011.

Site du Ministère des Affaires municipales, Régions et Occupation du territoire,  
<http://www.mamrot.gouv.qc.ca>, consulté le 17 février 2011.

Site du Ministère de l'Emploi et de la Sécurité Sociale, <http://www.mess.gouv.qc.ca>, consulté de 29 juin 2011.

Site du Ministère du Développement Économique de l'Innovation et de l'Exportation,  
<http://www.mdeie.gouv.qc.ca/accueil/>, consulté le 29 juin 2011.

Site de la commission régionale des élus, <http://www.credemontreal.qc.ca>, consulté le 17 février 2011.

Site du CESER de la Basse-Normandie, <http://www.cesr-basse-normandie.fr/index.php/accueil>, consulté le 10 décembre 2011.

Site du comité de bassin d'emploi, <http://www.cbelille.org/cbedelille/cbe-1.html>, consulté le 10 décembre 2011.

Site du comité de bassin d'emploi du Sud Val-De-Marnais, <http://www.cbe-sud94.org/page.quisommesnous.php>, consulté le 10 décembre 2011.

Site du CLD de Caniapiscau, <http://www.caniapiscau.net/fr/affaires/cld-caniapiscau/mission-mandat/>, consulté le 28 août 2012.

Site du CLD de Québec, <http://www.clddequebec.qc.ca/cld-de-quebec>, consulté le 5 novembre 2013.

Site des corporations de développement économique du Québec, <http://lescdec.org/mission>, consulté le 27 août 2012.

Site du Service Employees International Union, [www.seiu.org](http://www.seiu.org), consulté le 04 janvier 2013.

## **9. Annexes**

Annexe A1 :        Formulaire de consentement

Annexe A2 :        Questionnaire d'entrevue

Annexe A3 :        États des lieux du dialogue social au Québec

## A-1 Formulaire de consentement

Titre de l'étude : **Les facteurs de succès de la concertation économique.**

**Équipe de recherche :**

**Isabelle Bourassa**, étudiante à la maîtrise, École de relations industrielles, Université de Montréal

**Mélanie Laroche**, directrice de maîtrise et professeure adjointe à l'École de relations industrielles, Université de Montréal

**1. Objectifs du projet :** Notre objectif de recherche général vise à identifier les facteurs de succès de la concertation économique. De manière plus spécifique, nous rencontrons divers acteurs qui siègent sur des organismes de concertation afin de cerner ces facteurs.

**2. Votre participation :** Nous vous rencontrerons, au moment de votre choix, pour une entrevue où nous vous poserons différentes questions (entrevue semi-directive) visant à recueillir votre analyse basée sur votre expérience afin de mieux comprendre la logique de la concertation. Le cas échéant, vous pourrez choisir de ne pas répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est prévu que l'entrevue durera environ quarante-cinq minutes. Avec votre permission, l'entrevue sera enregistrée de façon numérique, et ce, seulement aux fins de faciliter notre travail d'analyse des entretiens réalisés.

**3. Avantages et inconvénients :** Le projet vise à développer une meilleure connaissance de la concertation portant sur des objectifs de développement économique. Ce projet ne comporte aucun risque, ni inconvénient, ni bénéfice personnel pour les participants.

**4. Caractère confidentiel des informations :** Seuls les chercheurs auront accès aux enregistrements. Les enregistrements seront effacés après une durée de 7 ans. Tout matériel relatif à l'entrevue sera identifié par un code seulement et ne comportera aucune référence nominative. En aucun cas votre nom ou des extraits de l'entrevue permettant de vous identifier ne seront utilisés dans la ou les publications de la chercheuse qui seront relatives à ce projet. Vous pouvez aussi nous indiquer si vous acceptez ou non que votre nom apparaisse à la section des remerciements aux différentes personnes ayant contribué à la recherche.

**5. Participation volontaire :** Votre participation à cette recherche est entièrement volontaire. Chaque participant est libre de se retirer sans préjudice et en tout temps, sans devoir justifier sa décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à m'en aviser verbalement. Si vous vous retirez de l'étude après l'entrevue, l'enregistrement de l'entrevue sera détruit.

### Consentement

Je, (nom en lettres moulées du participant) .....  
déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, en avoir discuté avec les responsables du projet, Mélanie Laroche ou Isabelle Bourassa, et comprendre le but, la nature, les avantages, l'absence de risque ou d'inconvénient de l'étude en question.

J'accepte que mon nom apparaisse à la section des remerciements : OUI..... NON.....

Je consens librement à prendre part à cette étude. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice.

Signature du participant - date

Signature du chercheur - date



Ce projet s'effectue sous la supervision de Mélanie Laroche, professeure adjointe à l'école de relations industrielles de l'Université de Montréal. Vous pouvez la rejoindre au 514-343-7708 pour toutes questions concernant ce projet.

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 (l'ombudsman accepte les appels à frais virés). Un exemplaire signé de ce formulaire doit être remis au participant.

## A-2 Questionnaire d'entrevue

---

### 1- Première partie : Questions générales sur l'organisation

Nom de la personne :

Nom de l'organisme :

Organisation représentée :

Niveau de dialogue expérimenté au sein de l'organisme (local, régional, sectoriel, national) :

Quelle est la fréquence de vos rencontres sur une base annuelle?

Combien d'organismes sont représentés autour de la table?

De quel type d'organismes s'agit-il?

Qui siège sur cette instance? Comment les individus sont-ils déterminés?

---

### 2- Deuxième partie : Questions portant sur la concertation économique

Pourquoi siégez-vous sur cette instance?

Comment décrivez-vous le niveau de communication entre les acteurs?

Diriez-vous avoir facilement accès aux informations dont disposent les autres parties?

Quelles sont les types de procédures utilisés pour l'échange de l'information entre les parties?

Quels sont les principaux enjeux abordés? (contenu des rencontres)

Comment décrivez-vous votre degré de responsabilité au sein de l'organisation?

Votre appui est-il nécessaire à la réalisation des projets étudiés?

Avez-vous une marge de manœuvre pour décider des projets?

Dans quelle mesure participez-vous à la prise de décision?

---

### 3- Troisième partie : Questions portant sur les facteurs déterminants de la concertation économique

D'après-vous, quel est le type de concertation qui est pratiqué au sein de cette instance?

Comment décrivez-vous votre niveau de confiance envers les autres parties?

Considérez-vous que la présence de votre organisation soit nécessaire au fonctionnement de cette institution?

Croyez-vous que les travaux qui y sont réalisés sont utiles pour votre organisation ? Qu'est-ce que cela vous apporte concrètement? (oui, non, pourquoi?)

Quels sont vos intérêts? Sont-ils connus et partagés de tous?

Comment décrivez-vous votre degré d'engagement envers le processus de concertation ?

Croyez-vous l'atteinte de résultats positifs pour toutes les organisations soit possible (ouvert)?

Est-ce que certaines lois encadrent les travaux de cette institution?

Comment décrivez-vous la participation du gouvernement ou de ces représentants dans le déroulement de vos travaux (est-ce que le type de gouvernement au pouvoir peu influencer les travaux)?

D'après-vous, Quels sont les facteurs déterminants d'une telle démarche?  
Quels sont les obstacles?

Est-ce que plusieurs actions ont été prises suite à vos travaux?  
Exemples?

A-3 Tableau 2 – État des lieux du dialogue social au Québec

ÉTAT DES LIEUX DU DIALOGUE SOCIAL AU QUÉBEC							
Liste des organismes/ lieux de dialogue sur le territoire du Québec	Niveau : National Sectoriel Régional Local	Loi(s) ou Entente(s)	Présence d'organisme chapeautant le dialogue	Type de dialogue	Objectifs et types de pouvoirs	Objets couverts	Représentants et organismes présents
CCTM	National	Loi sur le conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (L.R.Q., c. C-55).	Ministère du travail	Consultatif	Favoriser la concertation entre les principaux acteurs patronaux et syndicaux dans la société. Conseiller le gouvernement dans ses prises de décisions par rapport à l'emploi et au droit du travail. Responsable de la gestion de la liste des arbitres de griefs et de différends. Mécanisme tripartites tel que stipulé à la Convention no 144 de l'OIT.	Plusieurs sujets en lien avec le marché du travail dont le code de travail, le régime de SST, l'organisation du travail et la productivité, la conciliation travail/famille, le vieillissement de la main-d'œuvre et tout autre sujet pertinent suggéré par ses membres ou le ministère du travail.	13 membres avec un droit de vote qui sont nommés par le gouvernement: 6 représentants des organisations syndicales, 6 représentants des organisations patronales, le sous-ministre du travail qui n'a pas de droit de vote et le président.
Les partenaires économiques du marché du travail	National	Initiative du ministre	MDEIE	consultatif			
CPMT	National	la Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, loi sur la Commission des partenaires du marché du travail, la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, ainsi que deux ententes administratives.	Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale	consultation + concertation	Voir au développement et à l'utilisation optimale du capital humain - compétences, expérience et savoirs des personnes - par une action concertée des acteurs du marché du travail dans une perspective d'accroissement de la prospérité du Québec. 1. Responsable de l'application de la loi sur la formation de la main-d'œuvre. Application de la politique d'intervention sectorielle. Responsable de sensibiliser les travailleurs et les employeurs sur le marché du travail. Développement des compétences en milieu de travail. C'est une instance dite de concertation et elle possède également certains pouvoirs décisionnels. Objectif d'augmenter la productivité au sein des entreprises dans chacune des régions. 1. Site de la commission des partenaires du marché du travail, <a href="http://www.cpmt.gouv.qc.ca/organisation/mission.asp">http://www.cpmt.gouv.qc.ca/organisation/mission.asp</a> , consulté le 1er février 2011.	L'emploi, la formation	20 membres avec un droit de vote : 6 représentants des organisations syndicales, 6 représentants des organisations patronales, 3 représentants d'organismes communautaires dans le domaine de l'emploi dont un auprès des jeunes, 2 représentants du réseau de l'éducation au Québec, le président de la commission nommé par le gouvernement, le sous-ministre responsable d'emploi Qc et le sous-ministre responsable du ministère de l'Emploi et de la Sécurité sociale. 3 autres personnes siègent sans droit de vote: le sous-ministre de l'Éducation, des Loisirs et des Sports, le sous-ministre du développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation ainsi que celui des Affaires municipales et des régions. Un membre invité provenant de l'enseignement universitaire est également présent.

## ÉTAT DES LIEUX DU DIALOGUE SOCIAL AU QUÉBEC

Liste des organismes/ lieux de dialogue sur le territoire du Québec	Niveau : National Sectoriel Régional Local	Loi(s) ou Entente(s)	Présence d'organisme chapeautant le dialogue	Type de dialogue	Objectifs et types de pouvoirs	Objets couverts	Représentants et organismes présents
CRPMT (17)	Régional	Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et instituant la Commission des partenaires du marché du travail	CPMT	Consultation + concertation	Présence dans les 17 régions administratives du Québec. Définition des problématiques régionales sur le marché du travail avec Emploi-Québec, Aide au développement du plan d'action régional, et finalement, adéquation entre les services d'Emploi-Québec et les besoins spécifiques des régions.	L'emploi, la formation, le développement économique régional.	19 membres avec un droit de vote: 6 membres représentants les travailleurs, 6 représentants des entreprises, 2 représentants d'organismes communautaires dans le domaine de l'emploi, 4 représentants du réseau scolaire de la région dont un représentant des institutions collégiales et le directeur régional d'Emploi Qc. Le directeur régional du ministère de l'Éducation et le directeur régional du ministère des Affaires municipales et des Régions siègent également, mais sans droit de vote.
CSMO (30)	Sectoriel	Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.	CPMT	Consultation + Concertation + Partenariat	Font partie de l'intervention sectorielle qui a pour but d'encourager la concertation entre les acteurs au niveau sectoriel pour favoriser l'augmentation du taux d'emploi dans les régions et la compétitivité des entreprises du Québec (Emploi-Qc, 2010). Évaluation des problèmes dans tous les secteurs visés, pose des diagnostics à partir des problématiques et mise en œuvre d'un plan d'action commun. Ils sont aussi très actifs dans l'orientation des programmes de formation. Peuvent recevoir un soutien financier d'Emploi-Québec par le <i>Fonds de développement du marché du travail</i> . Ils sont désignés par La CPMT pour appliquer le cadre général de développement et de reconnaissance des compétences. Ils doivent également cerner les défis particuliers des entreprises au niveau de la région et renforcer le dialogue entre les acteurs (Emploi-Qc, 2010). Ils ont également la responsabilité de développer des normes professionnelles pour certaines professions selon les besoins des régions (MESS, 2009). Il est important de mentionner qu'ils fonctionnent à partir d'une approche consensuelle.	Développement économique régional, développement de la main-d'œuvre, formation de la main-d'œuvre selon les besoins régionaux, employabilité, compétitivité et productivité des entreprises au sein des régions visées.	Les CSMO sont formés de représentants des employeurs de la région, des associations d'employeurs également présents, de représentants des organisations syndicales ainsi que tout autre organisme pertinent représentant des travailleurs. Sont également présents sans droit de vote des représentants des ministères et autres organismes œuvrant au niveau de la région.

ÉTAT DES LIEUX DU DIALOGUE SOCIAL AU QUÉBEC							
Liste des organismes/ lieux de dialogue sur le territoire du Québec	Niveau :	Loi(s) ou Entente(s)	Présence d'organisme chapeautant le dialogue	Type de dialogue	Objectifs et types de pouvoirs	Objets couverts	Représentants et organismes présents
Table métropolitaine de Montréal	Régional	Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.	CPMT	Consultation	Le but de cette instance est de coordonner les plans de développement de l'emploi et de la main-d'œuvre dans les régions périphériques à Montréal.	Concertation, marché du travail, employabilité, formation.	les cinq présidents des conseils régionaux de Montréal, Laval, les Laurentides et de la Montérégie. Il y a aussi des représentants des travailleurs, des syndicats, des employeurs, du ministère des Affaires municipales et des Régions et un représentant d'Emploi-Québec. Des sièges sont également réservés à des représentants du milieu communautaire et du milieu de l'éducation.
CRÉ(21)	Régional	Loi sur le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire.	Ministère des affaires municipales, régions et occupation du territoire	Consultatif	Le principal objectif des CRÉ est de favoriser le développement du territoire sur lequel elles évoluent tout en favorisant la concertation des partenaires pour y arriver. Divers mandats lui sont donnés par le ministère tel que l'évaluation des organismes de développement local dont le soutien financier est gouvernemental, effectuer un plan quinquennal de développement (planification du développement), signer divers ententes avec des ministères ou des organismes en lien avec le développement de la région, donner des avis au ministère, etc.	Développement régional et local, développement économique, éducation, développement social, développement urbain, participation citoyenne.	Selon le site du ministère des affaires municipales, doivent y siéger les préfets des municipalités régionales de comté, les maires des municipalités ayant plus de 5000 habitants ainsi que les maires des municipalités locales énumérées à l'annexe B de la loi. Par contre, plusieurs CRÉ ont également inclus des acteurs de la population civile à leurs travaux par leur propre initiative.
Projets ACCORD	Sectoriel	Décision du conseil des ministres du gouvernement du Québec en 2002	MDEIE	Consultatif +concertation	L'objectif principal est de développer l'économie du Québec par une stratégie de développement économique régional. D'autres objectifs plus précis sont également à l'ordre du jour tels que le développement de créneaux d'excellence propre à chaque région, l'augmentation de la productivité des entreprises sur le territoire, augmentation du nombre d'emplois, priorité à l'innovation et l'exportation, développement de divers projets économiques ainsi que des réseaux industriels intra et inter régionaux.	les principaux objets couverts sont le développement économique, créneaux d'excellence, emploi et productivité. Les objets peuvent changer d'un type d'industrie à un autre selon les besoins.	Chaque projet accord se constitue un comité régional. Ces comités sont principalement formés des représentants des principales entreprises dans les industries visées, des partenaires économiques régionaux, ainsi que tout autre acteur pertinent évoluant dans le secteur visé. Il est à noter que les représentants syndicaux ne sont pas invités de facto au sein de ces comités.
CRT	local	Convention collective + Code du travail	la commission des relations du travail	Consultation + concertation + partenariat	Dépend de ce qui a été convenu lors des négociations	Tout sujet en lien avec le fonctionnement de l'entreprise. Dépend de la relation entre les parties et de la convention collective.	dépend de ce qui a été négocié. Habituellement comité paritaire.



## ÉTAT DES LIEUX DU DIALOGUE SOCIAL AU QUÉBEC

Liste des organismes/ lieux de dialogue sur le territoire du Québec	Niveau : National Sectoriel Régional Local	Loi(s) ou Entente(s)	Présence d'organisme chapeautant le dialogue	Type de dialogue	Objectifs et types de pouvoirs	Objets couverts	Représentants et organismes présents
CCSST	local	Loi sur la santé et la sécurité au travail + convention collective	Commission de la santé et de la sécurité au travail	Consultation + Concertation + Partenariat	Surtout axé sur la prévention l'objectif principal selon la CCSST est de viser et résoudre les principaux problèmes liés à la santé et la sécurité des travailleurs dans l'exécution de leur travail (Prévention au travail, 2009)	santé et sécurité au travail, prévention	La loi ne prévoit par une composition comme telle, mais il est entendu que le comité doit être paritaire avec des représentants de l'employeur et des travailleurs (Prévention au travail, 2009)
Comité de formation	local	Convention collective + Code du travail	La commission des relations du travail	Consultation + concertation + partenariat	La mission des comités de formation dépend de l'entreprise et du syndicat, mais le but est généralement de favoriser la formation et la polyvalence des employés d'une entreprise en lien avec la mission et les objectifs de celle-ci. Dans certains cas, il est également question de formations qui ne sont pas en lien direct avec l'emploi.	Formation, polyvalence.	dépend de ce qui a été négocié. Habituellement comité paritaire.
CSST	National	Loi sur la santé et la sécurité au travail (LSST) et la loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP)		Consultation + Concertation + Partenariat	La commission de la santé et de la sécurité au travail a comme mission principale de veiller à l'application des deux lois qu'elle chapeaute. Elle intervient plus particulièrement dans trois domaines soit la prévention et l'inspection, les indemnisations et la réadaptation ainsi qu'au niveau du financement.	La santé et la sécurité des travailleurs dans les entreprises de juridiction provinciale.	1 président qui est également chef de la direction, 7 représentants des principales organisations syndicales et 7 représentants des organisations patronales ainsi qu'une observatrice.
Emploi Québec	National	Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail, Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre et la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre	Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale	Consultation + concertation	"Emploi-Québec a pour mission de contribuer à développer l'emploi et la main-d'œuvre ainsi qu'à lutter contre le chômage, l'exclusion et la pauvreté dans une perspective de développement économique et social." <sup>2</sup> Emploi-Québec offre des services autant aux individus se cherchant un emploi ou déjà en emploi et aux entreprises. L'organisme est également responsable de fournir diverses informations sur le marché du travail. 2. site d'emploi-Québec, <a href="http://emploiquebec.net/organisation/mission.asp">http://emploiquebec.net/organisation/mission.asp</a> , consulté le 17 février 2011.	Emploi, formation, développement économique, développement social, diminution des inégalités, taux de chômage.	La gestion d'emploi-Québec repose sur une forme de cogestion entre la commission des partenaires du marché du travail et le ministère de l'emploi et de la solidarité sociale.
Directions régionales (17)	Régional	Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail, Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre et la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre	Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale		Ont la responsabilité de coordonner les services offerts par les CLE au sein de leur région respective. Ils font le lien entre Emploi-Québec et les services locaux pour s'assurer que les services sont en lien avec la mission et les objectifs de l'organisation.	L'emploi, la formation.	Même dynamique que celle d'emploi-Québec.

ÉTAT DES LIEUX DU DIALOGUE SOCIAL AU QUÉBEC								
Liste des organismes/ lieux de dialogue sur le territoire du Québec	Niveau :		Présence d'organisme chapeautant le dialogue	Type de dialogue	Objectifs et types de pouvoirs	Objets couverts	Représentants et organismes présents	
	National	Sectoriel Régional Local						Loi(s) ou Entente(s)
Centre locaux d'emploi (150)	Local		Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail, Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre et la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre	Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale	Consultation	Les CLE offrent les services d'Emploi-Québec directement aux usagers dans les localités du Qc.	Formation, employabilité.	Les centres locaux d'emploi disposent de conseils d'administrations autonomes.
Les comités d'adaptation de la main-d'œuvre (2) (CAMO/CIME)	Sectoriel		Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.	CPMT	Consultation + Concertation + Partenariat	Ces deux comités ont la responsabilité de favoriser l'intégration du travail des travailleurs visés par leurs actions. Ils doivent poser des diagnostics sur les obstacles à l'intégration de ces clientèles et proposition de moyens d'intervention (Emploi-Québec, 2010). Coordination de ces mesures et favoriser le maintien en emploi.	L'adaptation et l'intégration des travailleurs immigrants et des personnes handicapées au travail.	Présence d'organisation syndicales et patronales, représentants des secteurs privés et publics, présence du milieu communautaire. La proportion et les membres exactes peuvent changer selon les comités.
Les Comités consultatifs (4)	Sectoriel		Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.	CPMT	Consultation + Concertation + Partenariat	Visent l'intégration de leurs clientèles en emploi. Proposition de solutions et de plans d'action par rapport aux problématiques soulevées. (Emploi-Québec, 2010)	L'adaptation et l'intégration des clientèles visées en emploi.	La composition des comités varie selon les thèmes. Ils sont généralement composés d'acteurs provenant du réseau du CPMT, d'organisme patronaux syndicaux et communautaires œuvrant dans le domaine visé.
Corporations de développement économique communautaire (CDEC)	Local			Le regroupement des CDEC du Québec	Consultation	Favoriser le développement économique communautaire dans les localités. Stratégie de développement en 4 principaux axes: "l'empowerment de la population locale, la concertation des acteurs sur le territoire, l'innovation et une approche adaptée aux besoins des personnes."(CDEC, 2000 : 9)	développement économique local, l'emploi sur le territoire	Représentants des entreprises privés sur le territoire, des organisations syndicales, des organismes communautaires, du secteur des coopératives, du secteur de l'économie sociale, du commercial et pour la plupart des CDEC, les représentants des élus municipaux et gouvernementaux. Il est important de noter que le nombre de représentants par collèges électoraux sectoriels peut varier selon les localités. (Béchar, Gagnon, Kherrati, Lawani, Pévost, 2009).

ÉTAT DES LIEUX DU DIALOGUE SOCIAL AU QUÉBEC							
Liste des organismes/ lieux de dialogue sur le territoire du Québec	Niveau : National Sectoriel Régional Local	Loi(s) ou Entente(s)	Présence d'organisme chapeautant le dialogue	Type de dialogue	Objectifs et types de pouvoirs	Objets couverts	Représentants et organismes présents
Centres locaux de développement	Local	Loi sur le ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation (loi 34)	Les MRC	Consultation + concertation	Les CLD ont pour mission principale de "mobiliser l'ensemble des acteurs locaux en vue de favoriser le développement de l'économie et la création d'emplois sur leur territoire" (Loubier, 2008)	Développement économique local, création d'emploi, entrepreneuriat.	La constitution des conseils d'administration dépend de chaque CLD. Nous observons que plusieurs élus municipaux et provinciaux font partis de la plupart des CA et des acteurs de la société civile des municipalités visées.





