

Université de Montréal

La stratégie syndicale dans le nouveau contexte institutionnel de la formation continue au Québec:
l'étude du cas de la Confédération des Syndicats nationaux

par
Angela Venditti

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de maîtrise
en relations industrielles

Octobre 2003

Copyright, Angela Venditti, 2003



#D
4815
U54
2004
V.001

Direction des bibliothèques

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:
La stratégie syndicale dans le nouveau contexte institutionnel de la formation continue au Québec:
l'étude du cas de la Confédération des syndicats nationaux

présenté par:
Angela Venditti

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

M.Reynald Bourque
président-rapporteur

M.Jean Charest
directeur de recherche

Mme Guylaine Vallée
membre du jury

Résumé

La présente recherche porte sur l'adaptation stratégique de la CSN au nouveau contexte institutionnel de la formation continue au Québec. Concrètement, nous nous sommes attardé sur l'applicabilité d'un modèle de planification stratégique dans le cadre particulier de l'action syndicale en matière de formation, plus précisément en lien avec les innovations politiques et institutionnelles créées à cet effet. Ces dites innovations se rapportent à la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), aux comités sectoriels de main-d'oeuvre (CSMO) et à la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre, mieux connue comme étant la loi 90 ou du 1%. Le modèle d'analyse proposé renvoie à la complémentarité de l'approche institutionnaliste avec le cadre de planification stratégique développé par Weil (1994). De façon plus précise, le modèle d'analyse est constitué de trois variables indépendantes se rapportant à autant d'institutions, soit la CPMT, les CSMO et la loi 90, et d'une variable dépendante, la stratégie, laquelle a été défini comme un processus en trois temps: formulation, mise en oeuvre, évaluation. Au niveau empirique, l'approche privilégiée a consisté en une étude de cas auprès de la CSN. Des entrevues semi-dirigées ont ainsi été effectuées avec le concours de 14 représentants syndicaux oeuvrant à différents niveaux d'action. Nos résultats démontrent que l'action de la CSN au vu des différents niveaux d'intervention liés à l'enjeu de la formation ne suit pas un cadre rigide de planification stratégique, tel que proposé par Weil (1994). Le manque de ressources, notamment financières, humaines et temporelles, la complexité d'une structure syndicale liée à la multiplicité des acteurs impliqués ainsi que le manque de canaux de coordination des actions et de diffusion de l'information ont des effets considérables sur l'appropriation d'une culture organisationnelle de gestion.

Mots clés: formation; syndicat; stratégie; innovations politiques et institutionnelles; planification stratégique.

Summary

The aim of the present research is to understand the training strategies of the CSN in relation to the institutions and public policies created in order to promote life long learning in Quebec. More precisely, we centered our study on the application of a model of strategic planning in an union context. The following institutions were studied: Commission des partenaires du marché du travail (CPMT); comités sectoriels de main-d'oeuvre (CSMO); Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre. The proposed model is composed of three independant variables, each one being the institutions identified above, and one dependant variable which is the strategy. According to Weil (1994), whose theory inspired our model of analysis, a strategy is a circular process broken in three steps: formulation, implementation, evaluation. To conduct our research, a case study based on the CSN was chosen. Interviews were also conducted with the collaboration of fourteen representatives of the CSN, which intervене at national, sectorial or at regional level. Our results show that the training strategy of the CSN does not exactly fit the frame of the strategic model developped by Weil (1994). Numerous factors were found to explain the gap between the litterature and our case study, such as: the lack of time, human and financial resources and also, the lack of mechanisms that could facilitate the flow of information and the coordination between the differents players as well as the complex union structure.

Mots clés: training; strategy; institutions; strategic planning; union.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	iii
Summary	iv
Remerciements	v
Introduction.....	1
1. La problématique et la revue de la littérature.....	3
1.1 L'enjeu de la formation dans un contexte de transformations économiques	3
1.2 Importance stratégique de la formation de la main-d'œuvre au Québec	6
1.3 Les syndicats et la formation	17
1.4 La complémentarité du cadre théorique néo-institutionnaliste et de l'approche stratégique	26
1.4.1 L'apport du courant institutionnaliste et néo-institutionnaliste	26
1.4.2 Le concept de « stratégie » appliqué à l'acteur syndical : l'approche de Weil	32
2. La question de recherche, le modèle d'analyse, les hypothèses et la méthodologie	38
2.1 Question de recherche.....	38
2.2 Modèle conceptuel.....	41
2.3 Cadre opératoire	42
2.4 Hypothèses de recherche.....	50
2.5 La stratégie de recherche : une étude de cas.....	51
2.6 Type de recherche et méthode de collecte des données.....	52
2.7 Unité d'analyse et échantillonnage	53
3. Présentation des résultats	55
3.1 Formulation de la stratégie.....	56

3.1.1	Analyse des innovations politiques et institutionnelles	56
3.1.2	En regard de la Commission des partenaires du marché du travail.....	56
3.1.3	En regard des comités sectoriels de main-d'oeuvre	63
3.1.4	En regard de la loi 90 (FNFMO)	70
3.1.5	En résumé.....	74
3.2	Analyse des rôles des autres acteurs.....	77
3.2.1	Analyse du rôle de l'État.....	78
3.2.1.1	En regard de la Commission des partenaires du marché du travail.....	78
3.2.1.2	En regard des comités sectoriels de main-d'oeuvre	81
3.2.1.3	En regard de la Loi 90	82
3.2.2	Analyse du rôle de l'acteur patronal	82
3.2.2.1	En regard de la Commission des partenaires du marché du travail.....	82
3.2.2.2	En regard des comités sectoriels de main-d'oeuvre	84
3.3	Analyse des besoins des membres.....	85
3.3.1	En regard de la formation	85
3.3.2	En regard de la participation à la Commission des partenaires du marché du travail et aux comités sectoriels	88
3.4	Identification des priorités.....	91
3.4.1	Priorités d'intervention.....	91
3.4.1.1	En regard de la Commission des partenaires du marché du travail.....	91
3.4.1.2	En regard des comités sectoriels de main-d'oeuvre	95
3.4.1.3	En regard de la loi 90	97
3.4.2	Les moyens d'action	101
3.4.3	Les politiques de négociation de clauses de formation	104
4.	Mise en oeuvre de la stratégie.....	108
4.1	Analyse des ressources	108
4.1.1	Ressources financières	109
4.1.1.1	Usage des ressources financières du FNFMO.....	111
4.1.2	Ressources temporelles	111
4.1.3	Ressources professionnelles externes	113
4.2	Organisation interne	113
4.2.1	Procédures de délégation externe.....	114

4.2.2	Mécanismes de support aux délégués externes	115
4.2.3	Mécanismes de coordination interne.....	117
5.	Évaluation de la stratégie.....	121
5.1	Critères de succès de la stratégie	121
5.2	Critères de performance mesurables	121
5.3	Collecte des données.....	122
6.	Analyse et discussion des résultats	124
6.1	En regard de la Commission des partenaires du marché du travail.....	125
6.1.1	Discussion relative à la première hypothèse	125
6.2	En regard de la Commission des comités sectoriels de main-d'oeuvre	133
6.2.1	Discussion relative à la seconde hypothèse.....	133
6.3	En regard de la loi 90	141
6.3.1	Discussion relative à la troisième hypothèse	141
6.4	Applicabilité du cadre de référence de Weil (1994) en regard de l'étude de cas	147
6.5	Nos résultats par rapport à d'autres travaux au Québec	152
6.6	Limites de la recherche.....	156
	Conclusion	159
	Bibliographie	164

Annexe I Grille d'entrevue

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Opérationnalisation de la variable indépendante.....	43
Tableau II : Synthèse des priorités établies selon le niveau d'intervention	99

LISTE DES SCHÉMAS

Schéma I : Modèle conceptuel	41
Schéma II : Variable dépendante	44

Remerciements

Au terme de ces trois années consacrées à la réalisation d'un mémoire de maîtrise, je profite de l'occasion qui m'est donnée pour remercier ceux et celles qui m'ont supportée de façon particulière depuis le début de cette entreprise.

D'abord, je tiens à exprimer toute ma gratitude à mon directeur de recherche, Jean Charest, pour sa confiance, sa générosité et son infinie patience tout au long de ces années...et elles sont nombreuses!

À tous mes amis, qui sans toujours comprendre mes motivations, m'ont aidée dans les moments les plus difficiles et ce, tout en subissant mes états d'âmes!

To my beautiful nephews and niece, Jade, Kilian and Luca, Ziz finally finished her homework! To my precious sister who, gives meaning to the words strength and courage, made me believe that I could actually do this. John I didn't forget you, thank you for the laughter and everything else! Zia thank you for just being there.

To my Dad, from whom I've learned to live standing straight even when quitting seemed easier. To my mother who never slept to be by my side, then and now. This is for you...for the love, the courage and the sacrifices...that are with me everyday.

À Stéphane...pour avoir compris...

Je tiens également à remercier particulièrement chacun des représentants de la CSN que j'ai eu le plaisir de rencontrer et qui ont eu la gentillesse de collaborer à cette étude. Merci mille fois.

INTRODUCTION

Au cours des dernières années, l'économie de plusieurs pays a subi d'importantes transformations du fait notamment de la mondialisation des marchés, de l'accélération des progrès techniques et des nouvelles formes d'organisation du travail qui ont par ailleurs entraîné une demande accrue de main-d'œuvre qualifiée, formée et instruite. Au-delà des particularités propres à chaque pays, on assiste également à une fracture sociale de plus en plus élevée avec, entre autres, les inégalités croissantes face à l'accès au marché du travail et le chômage de longue durée qui touchent particulièrement les travailleurs peu qualifiés. Si les mutations économiques, technologiques et sociales qui caractérisent le contexte actuel se manifestent sous différentes formes selon les pays, il se dégage une tendance nette selon plusieurs observateurs du monde du travail quant au rôle crucial de la formation de la main-d'œuvre dans toute démarche visant à améliorer la compétitivité et l'adaptation des milieux de travail aux transformations importantes en cours. L'enjeu de la formation est ainsi devenu un thème récurrent qui a suscité beaucoup d'intérêt chez les théoriciens, les pouvoirs publics et les acteurs du marché du travail. Notre problématique de recherche s'inscrit justement dans la mouvance des transformations importantes de l'environnement du marché du travail qui consacrent le rôle décisif de la formation de la main-d'œuvre.

Plus précisément au Québec, le gouvernement a publié, dès le début des années 1990, un important énoncé de politique sur le développement de la main-d'œuvre qui constituait la trame de fond d'une stratégie politique visant à situer l'enjeu de la formation au cœur d'un projet collectif partagé par les employeurs et les organisations syndicales. En rétrospective, l'énoncé de politique de 1991 a été un tremplin pour de nombreuses initiatives de concertation et de partenariat en matière de formation : nous pensons à la création de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, puis à la Commission des partenaires du marché du travail au niveau national; à la création d'une vingtaine de comités sectoriels de main-d'œuvre au niveau sectoriel et enfin, à l'adoption de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre en 1995 et le Fonds national de formation de la main-d'œuvre. Ces innovations introduites à divers niveaux d'action représentent autant d'actions

gouvernementales ayant pour but de développer une véritable culture de la formation au Québec en misant sur la concertation et le partenariat. Ce faisant, l'État québécois exprimait que le développement de la main-d'œuvre ne pouvait se réaliser sans une active participation des acteurs patronaux et syndicaux à la régulation conjointe de la formation. À notre avis, l'évolution considérable, au cours des dix dernières années, du contexte politique et institutionnel du Québec en matière de formation ainsi que le renforcement du rôle des acteurs en regard d'un tel enjeu sont des perspectives de recherche intéressantes. L'acteur syndical ayant été ouvertement appelé à participer à la gestion de la formation tant au niveau des institutions nationales ou sectorielles qu'au niveau de l'entreprise, il nous apparaît pertinent par la présente recherche de mieux comprendre de manière générale le processus de la participation syndicale en regard d'un tel enjeu. Il s'agira plus précisément d'analyser les effets des innovations politiques et institutionnelles sur les stratégies syndicales en matière de formation. De fait, si les innovations politiques et institutionnelles des années 1990 traduisent véritablement l'objectif du gouvernement du Québec quant à influencer le comportement des acteurs en regard d'une responsabilisation accrue en matière de formation, cela devrait se manifester concrètement au travers des stratégies de l'acteur syndical.

Cela dit, la présente recherche est structurée en quatre parties : la problématique et la revue de la littérature; la question de recherche, le modèle d'analyse, les hypothèses et la méthodologie; la présentation des résultats et l'analyse et la discussion des résultats. La première partie consiste en une présentation de notre revue de la littérature qui nous aura permis de confronter les diverses approches relativement à l'étude de la participation syndicale en matière de formation et par le fait même d'explicitier le cadre théorique dans lequel la problématique est traitée. La seconde partie expose d'abord la question de recherche ainsi que notre modèle d'analyse à la base du travail de collecte et d'analyse des données. Seront également présentées les hypothèses qui systématiseront pour ainsi dire notre travail de recherche ainsi que la méthodologie, soit : la stratégie de recherche, le type de recherche effectué, l'unité d'analyse, l'échantillonnage ainsi que les méthodes choisies de collecte des données. La troisième partie présente les résultats obtenus à la suite d'une analyse documentaire et des entrevues effectuées auprès de 14 représentants de la CSN. Enfin, la dernière partie traite de nos résultats de recherche en lien avec les hypothèses de départ.

1. La problématique et la revue de la littérature

1.1 L'enjeu de la formation dans un contexte de transformations économiques

Dans la foulée des transformations économiques qui caractérisent le contexte actuel, il en est ressorti une idée forte, soutenue tant par les acteurs du marché du travail que par les spécialistes en sciences sociales, eu égard au rôle crucial que joue la formation de la main-d'œuvre dans la performance des économies modernes. L'investissement en capital humain est devenu dès lors un lieu commun, voire une sorte de panacée qui se retrouve au centre des politiques et des mesures relatives au marché du travail dans les pays membres de l'OCDE. Il est désormais admis de considérer l'éducation et la formation du capital humain comme un antidote à la persistance du chômage et aux disparités de revenu sans cesse grandissantes qui affligent bon nombre de pays industrialisés et qui plus est, leur apport déterminant dans l'amélioration de la productivité et de la croissance économique. Au cours des dernières décennies, nombreux sont les écrits qui attestent de l'intérêt croissant et des attentes pour le moins ambitieuses envers les potentialités que revêt l'investissement en capital humain. En effet, les travaux de chercheurs aussi connus que Théodore W. Schultz et Gary Becker ont, sur le plan de la théorie économique, popularisé l'idée du capital humain.

Se penchant sur le cas particulier du Canada, les travaux de Porter (1991) ont mis en relief le rôle déterminant de la formation et l'éducation : « ... le Canada doit absolument améliorer ses ressources humaines s'il veut que ses entreprises puissent devenir plus concurrentielles (...) Les gouvernements devraient renforcer les programmes de formation à l'intention des chômeurs (et) promouvoir la formation dans le secteur privé » (dans Vaillancourt 1993 : 334).

Depuis quelques années, au Canada comme à l'étranger, l'enjeu de la formation de la main-d'œuvre prend ainsi de plus en plus d'importance. Le marché du travail est marqué par des restructurations importantes qui rendent d'autant plus nécessaires le recours à une main-d'œuvre de qualité. Pour les entreprises, les transformations rapides de l'environnement du

marché du travail, conjuguées aux contraintes de productivité qui découlent pour l'essentiel du contexte de mondialisation et des mutations technologiques, forcent celles-ci à rechercher plus de flexibilité et, partant, de nouvelles formes d'organisation du travail. Dans un tel contexte, les individus doivent rapidement, voire sans cesse adapter leurs compétences aux exigences d'un marché du travail en évolution constante.

Ainsi, le BIT rapporte que le rythme des changements technologiques et l'intensification de la concurrence génèrent un nombre sans précédent d'exclus, notamment les travailleurs les moins qualifiés qui constituent en grande partie les laissés pour compte de la mondialisation (BIT 1998). De fait, en règle générale, même les pays dont le faible taux de chômage est enviable souffrent de perspectives d'emploi peu reluisantes pour les travailleurs peu qualifiés (OCDE 1998). Ainsi, les mutations de l'environnement posent des difficultés considérables aux individus les plus vulnérables sur le marché du travail, soit ceux dont l'employabilité est compromise par la demande accrue de personnel qualifié du fait de leur faible niveau d'instruction et de qualifications. Selon le BIT, il est impératif pour les pays de considérer la formation professionnelle et l'éducation comme des facteurs importants de développement économique et social. D'où l'appel lancé aux gouvernements quant à réformer en profondeur les systèmes de formation dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie.

Lorsque l'on aborde la question de repenser les systèmes de formation de façon à les rendre mieux adaptés à l'évolution de la demande de qualifications, un constat largement reconnu est à l'effet que les pouvoirs publics ne sont pas les seuls en cause : dans un contexte d'austérité budgétaire, il apparaît prioritaire d'associer les organisations d'employeurs et de travailleurs afin de répartir plus équitablement les responsabilités en matière de formation et de main-d'œuvre. On presse ainsi les gouvernements à mettre en place un cadre politique et institutionnel stable reposant sur un partenariat public/privé de façon à concilier plus harmonieusement les systèmes de formation et les impératifs du marché du travail. Dit autrement, il est difficile d'envisager une quelconque réforme des systèmes de formation, du moins efficace, indépendamment d'une volonté politique affirmée en ce sens mais aussi d'une participation concrète des acteurs sociaux dans le cadre d'un développement durable en matière de formation. Il revient, par conséquent, à l'État de poursuivre une stratégie constante

d'accroissement des investissements dans le domaine de la formation et d'établir sur cette base les partenariats nécessaires avec les divers intervenants du marché du travail.

Bref, on constate ainsi que la formation de la main-d'œuvre prend un sens particulier au vu des transformations économiques et sociales auxquelles aucun pays n'échappe à l'heure actuelle. En l'occurrence, le Québec, depuis le début des années 1990, a adopté une stratégie de valorisation des ressources humaines en remaniant son système de formation professionnelle continue dans le but de créer les partenariats stratégiques nécessaires à l'optimisation de la formation. Ce faisant, le gouvernement invitait les acteurs patronaux et syndicaux à s'engager dans un processus de concertation en vue de contrer le sous-investissement en matière de formation. D'où la création de diverses institutions destinées à répondre aux problèmes d'adaptation et de qualification de la main-d'œuvre québécoise. D'ailleurs, l'acteur syndical sollicitait déjà depuis de nombreuses années de telles actions structurantes de la part de l'État. Notre recherche s'inscrit donc dans la foulée des innovations politiques et institutionnelles qui ont pris forme au Québec autour de l'enjeu de la formation, au cours des années 1990, et qui devraient en principe avoir favorisé une participation plus soutenue de l'acteur syndical au développement de la formation. Considérant que l'État a posé l'acteur syndical comme un partenaire incontournable dans le domaine de la formation, nous cherchons à comprendre ce qu'il en est réellement de l'action syndicale face à un tel enjeu et ce, dans le cadre des innovations politiques et institutionnelles dans lequel elle s'inscrit. Telle est la question centrale qui guide notre démarche de recherche.

1.2 Importance stratégique de la formation de la main-d'œuvre au Québec

Nous inscrivons ainsi notre problématique dans le contexte des mutations économiques et technologiques qui traduisent le rôle important de la formation de la main-d'œuvre comme facteur de prospérité économique et de cohésion sociale. On a vu que de récentes études s'accordent sur le fait qu'il est désormais capital d'investir dans la mise en valeur des ressources humaines au moyen de systèmes d'éducation et de formation efficaces (BIT 1998, OCDE 1998). En ce sens, on exige des réponses renouvelées et des efforts concrets de la part certes des pouvoirs publics mais également des organisations d'employeurs et de travailleurs qui sont appelées à jouer un rôle décisif en matière de formation de la main-d'œuvre. C'est dans cet esprit que le gouvernement du Québec, au tournant des années 1990, a marqué de façon formelle sa volonté de promouvoir la formation professionnelle et d'éliminer les obstacles qui freinent l'effort de formation en établissant un partenariat public/privé au service du développement de la main-d'œuvre.

Selon une étude québécoise portant sur les défis des années 1990 autour de la formation professionnelle, le Québec accusait un retard important à cet égard (Béland 1992). Globalement, on constatait un faible engagement des acteurs patronaux et syndicaux en regard de cet enjeu en ce que les entreprises au Québec consacraient peu de ressources à la mise sur pied d'activités structurées de formation et dans le même temps, les travailleurs eux-mêmes participaient peu à des programmes de formation. Dit autrement, il n'existait pas de réelle culture de la formation continue au Québec, d'autant plus qu'à ce sujet, l'exercice du partenariat était quasi-inexistant, d'une part, entre ces acteurs et avec les gouvernements et d'autre part, entre les intervenants du marché du travail et le monde de l'éducation. Outre la nécessité d'une interaction plus soutenue entre les divers intervenants dans le domaine de la formation, on insistait aussi sur la décentralisation de l'organisation de la formation au niveau sectoriel de façon à mieux répondre aux besoins des diverses branches de l'économie. Par ailleurs, au Canada, la nécessité de renforcer les partenariats patronal/syndical et l'importance stratégique accordée à la main-d'œuvre dans le développement économique et technologique avaient été soulevées respectivement dans les rapports *Dodge* en 1980, *Allmand* en 1981,

Macdonald en 1985, *DeGrandpré* en 1989, *l'Énoncé de politique du gouvernement fédéral* en 1989, etc. (Charest 1999)

En 1991, le gouvernement du Québec publie son propre énoncé de politique, document officiel qui consacra le rôle stratégique de la main-d'œuvre dans la compétitivité du Québec et qui en quelque sorte soulignait que le partenariat en matière de formation ne se décrète pas, ce qui signifie qu'il demande à être encouragé et soutenu, voire encadré par une variété d'institutions assurant, notamment, une plus grande participation des acteurs patronaux et syndicaux dans la gestion conjointe de la formation. Diverses formules de partenariat ont ainsi vu le jour, dès le début des années 1990, en autant d'innovations politiques et institutionnelles, notamment : la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM) en 1992, remplacée par la suite par Emploi-Québec et la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) en 1997; au niveau sectoriel, les vingt-six comités sectoriels de main-d'œuvre; puis en 1995, l'adoption de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (loi dite du 1% ou loi 90) et, parallèlement, la création du Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO). La création de cette nouvelle articulation institutionnelle avait certes pour objectif de relever les nombreux défis dont faisait état l'énoncé de politique de 1991 en matière de formation continue, mais elle visait également à donner un nouveau souffle au partenariat en orientant le comportement des acteurs patronaux et syndicaux de façon à susciter un engagement collectif et concret des acteurs dans le développement d'une culture de la formation au Québec. Pour ainsi dire, la stratégie gouvernementale, au travers des leviers politiques et institutionnels susmentionnés, visait à la fois à responsabiliser davantage les acteurs patronaux et syndicaux et à favoriser la complémentarité de leurs actions et une vision commune des enjeux liés à la formation de la main-d'œuvre par l'établissement de diverses formes de partenariat jugées essentielles dans l'aboutissement d'une culture de la formation.

Le système actuel de formation continue au Québec s'inscrit ainsi dans la foulée de l'énoncé de politique de 1991 dans lequel le gouvernement du Québec annonçait les orientations souhaitées en matière de formation et, partant, sa stratégie globale de développement et de mise en valeur de la main-d'œuvre. L'actualisation d'une telle stratégie se manifeste au travers de l'appui gouvernemental à divers mécanismes politiques et institutionnels dont un certain nombre feront

l'objet d'une analyse dans le cadre de notre recherche, plus précisément : la *Commission des partenaires du marché du travail*, les *comités sectoriels de main-d'œuvre*, la *loi 90* et enfin, le *Fonds national de formation de la main-d'œuvre*. Par le biais de ces innovations politiques et institutionnelles, le gouvernement cherchait pour ainsi dire à canaliser les stratégies et les logiques des différents acteurs en un projet commun : l'adaptation des qualifications de la main-d'œuvre aux besoins du marché du travail. Par le fait même, la mise en place de ces nouveaux lieux d'action et de concertation placent les acteurs patronaux et syndicaux au premier rang des acteurs concernés. Compte tenu du faible niveau des investissements de part et d'autre et de l'absence quasi-généralisée de pratiques conjointes, l'État visait, par là, à modifier le comportement de ces acteurs en vue de les responsabiliser face à l'enjeu de la formation en leur octroyant, par ailleurs, des ressources et une marge d'autonomie nécessaires pour assurer un caractère permanent à ces institutions.

À la lumière de ce qui précède, on doit retenir d'abord que c'est au cours de la dernière décennie que le gouvernement du Québec s'est engagé dans des efforts de modernisation en matière de formation et de développement de la main-d'œuvre. Pour mieux saisir l'orientation politique choisie en regard de cet enjeu, il faut remonter à l'énoncé de politique de 1991 sur le développement de la main-d'œuvre qui avait été commandé par le ministère de la Main-d'œuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle (MMSRFP 1991). L'histoire montre cependant que les questions relatives à la formation de la main-d'œuvre figuraient parmi les préoccupations du gouvernement dès les années 1960. D'importants travaux au cours des années 1980 avaient par ailleurs statué sur l'importance de la formation de la main-d'œuvre, dont la Commission d'étude sur la formation des adultes (Commission Jean) qui se voulait un ensemble de recommandations en faveur d'une plus grande reconnaissance de l'importance de la formation destinée aux adultes et d'une obligation de financement de la part des employeurs en regard de la formation de leur main-d'œuvre. En définitive, c'est essentiellement à partir de l'énoncé de 1991 « Partenaires pour un Québec compétent et compétitif » que le gouvernement du Québec prend un virage important en matière de développement de la main-d'œuvre, comme en témoignera une analyse subséquente des innovations politiques et institutionnelles introduites depuis le début des années 1990.

Les constats dégagés à même l'énoncé de politique sont pour le moins inquiétants en ce qui a trait à la performance du Québec en matière de développement de la main-d'œuvre. On y faisait d'ailleurs l'analyse suivante des insuffisances du système de formation professionnelle : (1) une trop grande partie des dépenses publiques était affectée à des politiques passives du marché du travail au détriment des politiques actives; (2) l'absence d'une culture de formation continue dans les milieux de travail du fait d'un sous-investissement de la part des entreprises et des salariés; (3) les pratiques de partenariat patronal/syndical n'étaient pas suffisamment répandues; (4) le clivage entre l'école et les besoins du marché du travail; (5) la formation était rarement vue comme un objet de négociation; (6) la confusion engendrée par le partage des pouvoirs entre le fédéral et le provincial en matière de main-d'œuvre. Prenant acte des défis à relever, les objectifs visés par le gouvernement du Québec en termes de formation et de développement de la main-d'œuvre reflétaient ni plus ni moins l'ensemble des lacunes identifiées dans l'énoncé de politique.

C'est en 1992, avec la création de la SQDM, que le gouvernement a amorcé la modernisation du système de formation continue du Québec. La mission étendue de la Société en était une de promotion et de soutien au développement de la main-d'œuvre, en plus des responsabilités qui lui étaient confiées quant à favoriser l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. La mission proprement dite de la SQDM ne se limitait pas ainsi aux seules questions relatives à la formation professionnelle, comme le souligne Dussault, elle visait aussi :

... les programmes de soutien à la création d'emplois, les programmes d'adaptation des travailleurs âgés et même les mesures de réduction et d'aménagement du temps de travail sont aussi sous sa responsabilité.

Plus précisément, les responsabilités de la Société sont d'élaborer, de mettre en oeuvre et de gérer des programmes dans le cadre de politiques établies en vertu de la loi sur le ministère de l'emploi et d'intervenir, en collaboration avec d'autres organismes concernés dans le domaine de la formation professionnelle, du recyclage, de placement et du reclassement de la main-d'œuvre ainsi que dans le domaine de l'aide à l'emploi (Dussault 1996 :151).

Au niveau de son fonctionnement, la SQDM opérait avec un conseil d'administration composé de 19 membres, soit une direction générale, six représentants de la main-d'œuvre, 6

représentants des entreprises ainsi que six autres membres, dont deux issus du milieu de l'éducation. Pourvue également d'une structure régionale, la SQDM regroupait onze sociétés régionales étant elles-mêmes assujetties à un Conseil régional dont la composition était calquée sur le conseil d'administration au niveau national. Somme toute, la composition de la Société reflétait les orientations du gouvernement dans l'énoncé de politique de 1991 à savoir que le partenariat nécessaire au développement de la main-d'œuvre doit, pour prendre forme, s'exercer dans un cadre structurant facilitant le processus de la concertation.

Mentionnons également les propos de Dussault à l'effet que l'autonomie conférée à la SQDM eu égard à l'administration des programmes de formation n'est pas étrangère aux revendications des acteurs patronaux et syndicaux en ce sens. Sur le plan de la mission de la société, est par ailleurs souligné que les acteurs ont trouvé écho à leurs demandes : " Cette définition de la Société tient donc compte des remarques des différents intervenants lors de la Commission parlementaire qui avaient insisté sur la nécessité de resituer la question de la formation à l'intérieur d'une politique plus large du marché du travail" (Dussault 1996 :151).

En vue de favoriser les rapprochements entre les acteurs patronaux et syndicaux dans le domaine de la main-d'œuvre, la SQDM adopta une politique d'intervention sectorielle en 1995 qui s'est traduit par la mise en place de comités sectoriels de main-d'œuvre, autres que ceux déjà en place avant la mise en vigueur de la politique. Selon Charest : « il s'agit clairement de dépasser le caractère ad hoc et limité des comités sectoriels antérieurs afin d'établir des structures permanentes qui s'inscriront dans une perspective de régulation sectorielle du marché du travail, et même de développement industriel » (Charest 1998a : 225). Rappelons que l'approche sectorielle privilégiée par la société avait d'ailleurs trouvé preneur auprès du gouvernement à même l'énoncé de politique de 1991 du fait que l'économie québécoise se structure de plus en plus par secteur d'activité économique.

Ainsi, dans une perspective de partenariat autour du développement de la main-d'œuvre, la politique d'intervention sectorielle entérinée par le conseil d'administration de la SQDM aura permis la création de comités sectoriels de main-d'œuvre dans un plus grand nombre de secteurs économiques. Leurs mandats se résument à :

favoriser et à consolider le partenariat sur une base sectorielle, en collaboration avec les sociétés régionales et les ministères et organismes gouvernementaux concernés (MICST, MEQ, MDRHC, etc.) dans le but de permettre une prise en charge par le milieu du développement des facteurs de compétitivité des entreprises et de la main-d'œuvre d'un secteur;

développer la formation : par la participation à la mise en oeuvre de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre; par l'identification des compétences de la main-d'œuvre (...); par l'identification des métiers et professions du secteur où il serait possible et souhaitable d'instaurer un régime d'apprentissage et de participer à son développement et à sa mise en oeuvre;

identifier les besoins spécifiques d'un secteur en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail et développer des pistes et des moyens d'intervention pour répondre aux problématiques identifiées;

élaborer des mesures pertinentes pour permettre la stabilisation de l'emploi et réduire le taux de chômage dans le secteur, tant celles qui touchent la main-d'œuvre, les entreprises ou la création d'emplois;

prendre en compte les problématiques des clientèles cibles et proposer aux entreprises de leur secteur des pistes de solution (...)

assurer, en cohérence avec ses mandats, la circulation de l'information auprès de l'ensemble des entreprises et des travailleurs du secteur concerné au Québec, notamment lors de la conception et de la réalisation des plans d'action sectoriels (MSS1999 :12).

D'évidence, l'action des comités apparaît somme toute assez large, car, outre le développement de la main-d'œuvre et de l'emploi, elle touche diverses autres problématiques dont celles reliées à la gestion de la diversité et à l'organisation du travail. De la mission énoncée précédemment, on peut noter également l'accent qui est mis sur le partenariat et l'implication concrète des acteurs dans le développement de la main-d'œuvre, de l'emploi, voire des « facteurs de compétitivité » d'un secteur.

Au niveau de la composition, il s'agit de comités bipartites composés de représentants des employeurs et des syndicats; y siègent seulement à titre de personnes ressources les représentants gouvernementaux. Ainsi, la marge de manœuvre des acteurs à même les comités

est considérable, c'est-à-dire que l'État ne s'ingère pas ni dans la définition des moyens que se donnent les acteurs pour atteindre les objectifs recherchés par la politique d'intervention sectorielle, ni dans la manière dont le comité déploie son action en vue de s'arrimer avec les sociétés régionales, pourvu que les actions entreprises s'inscrivent dans le cadre du développement de la main-d'œuvre.

En plus de cette latitude, l'État lui-même consacre les ressources financières et professionnelles nécessaires pour assurer une stabilité organisationnelle à ces structures de façon à permettre aux acteurs d'agir efficacement au niveau sectoriel. Pour l'acteur syndical, ces comités sont dès lors l'occasion de se faire entendre au nom des intérêts de la main-d'œuvre syndiquée et non-syndiquée, soit la clientèle qu'il représente au sein de ces instances. Cet espace de représentation lui étant en quelque sorte assuré de manière exclusive en ce qui a trait à la main-d'œuvre, il revient au mouvement syndical d'exploiter ces nouveaux lieux d'intervention.

Il nous apparaît important de souligner, à ce stade-ci, l'abolition, en 1997, de la SQDM et la ratification de l'entente Canada-Québec sur le partage des pouvoirs en matière de main-d'œuvre. Dès lors, le gouvernement du Québec s'est engagé dans une myriade de restructurations, notamment avec la création d'Emploi-Québec, une unité autonome de services, se substituant à la SQDM. En juin 1997, fut promulguée la *Loi créant le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale* et ce faisant, le conseil d'administration de la SQDM est devenu le conseil d'administration de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT). Les conseils régionaux de la SQDM ont été ainsi absorbés par les Conseils régionaux des partenaires du marché du travail.

En dépit de tous ces réaménagements, il reste que de telles structures, au niveau régional, constituent un autre lieu d'intervention visant à articuler la politique du gouvernement en matière de main-d'œuvre avec les milieux de travail et ce, tant à l'époque de la SQDM qu'à l'heure actuelle, sous l'égide de la CPMT. Concrètement, les mandats dévolus à ces « nouvelles » instances régionales s'apparentent à ceux qui avaient été confiés aux conseils régionaux de la SQDM dans le sens où ils visent à circonscrire les enjeux relatifs au marché du travail et à l'emploi d'une région donnée. Au niveau de la composition, ces structures intègrent

des représentants des employeurs, des syndicats et du gouvernement, outre la présence de deux représentants du milieu communautaire.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la CPMT est une structure partenariale nationale ayant vu le jour suite à l'abolition de la SQDM. Dans l'optique de favoriser la concertation, la Commission regroupe respectivement six représentants syndicaux et patronaux, trois représentants des organismes communautaires et deux représentants du secteur de l'éducation. Selon Charest (1998b), malgré la présence assurée des acteurs du marché du travail au sein de la Commission, le démantèlement de la SQDM constitue un certain recul du fait que le gouvernement a du même coup accru son autorité sur les questions relatives à la main-d'œuvre de sorte que les membres de la Commission sont depuis confinés à jouer un rôle essentiellement consultatif auprès du ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

Il n'en demeure pas moins cependant que la présence de l'acteur syndical au sein de la Commission lui fournit l'occasion de faire valoir ses positions et de se faire entendre sur les enjeux et défis importants en matière de formation. De fait, agissant à titre de porte-parole au nom de la main-d'œuvre, une telle plate-forme permet la diffusion du discours syndical. Les syndicats ont dès lors l'opportunité de participer, d'une part, à l'identification des besoins en développement de la main-d'œuvre et, d'autre part, à la définition de stratégies et d'objectifs autour de cet enjeu. Ils sont appelés par ailleurs à formuler des recommandations auprès des ministères en regard des orientations que devrait prendre la Politique active du travail. Qui plus est, les syndicats peuvent jouer un rôle important quant à rehausser le niveau de qualification de la main-d'œuvre, considérant les responsabilités de la Commission eu égard à la loi 90 et le Fonds national de formation de la main-d'œuvre.

Parallèlement, considérant la lenteur eu égard au développement d'une culture de la formation dans les entreprises, l'État adopte, en 1995, la loi 90 comme solution aux problèmes d'adaptation et de qualification de la main-d'œuvre. En termes simples, cette loi oblige les employeurs à consacrer un minimum de 1% de leur masse salariale à des activités de formation destinées à leurs salariés. L'application de la loi s'est échelonnée sur une période de trois ans et prenait effet à compter du 1^{er} janvier 1996 pour les entreprises dont la masse salariale excédait

1 million de dollars; à compter de 1997 et de 1998, étaient assujetties les entreprises dont la masse salariale était respectivement supérieure à 500 000 dollars et 250 000 dollars. La loi prévoit également la création d'un Fonds national de formation de la main-d'œuvre dans lequel sont versées les sommes d'argent d'employeurs qui ne se seraient pas acquittés de leur obligation d'investissement en vertu de la loi.

Sur le plan administratif et par souci d'allègement, la loi a été conçue dans l'esprit d'accorder une relative souplesse aux employeurs dans le cadre de la formation admissible dans la comptabilisation du 1% de la masse salariale, dans la mesure où elle vise l'amélioration de la qualification de la main-d'œuvre. Bien entendu, ce ne sont pas toutes les dépenses de formation qui sont admissibles, d'où l'établissement de certaines conditions quant au type de formation admissible, notamment : la formation dispensée par des ressources internes agréées par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, la formation dispensée par un établissement d'enseignement reconnu, par un organisme formateur ou un formateur agréé, par un ordre professionnel, toute formation jugée qualifiante¹ ou transférable² s'inscrivant dans le cadre d'un plan de formation établi après consultation d'un comité créé au sein de l'entreprise, toute formation faisant l'objet d'une entente patronale/syndicale et enfin, les contributions des employeurs de l'industrie de la construction au fonds de formation de la CCQ (Emploi-Québec 1998).

Globalement, outre l'obligation légale pour les entreprises d'investir l'équivalent de 1% de leur masse salariale dans la formation, la loi 90 confie de nouveaux pouvoirs aux acteurs du marché du travail dans l'élaboration de la réglementation en ce qui a trait, par exemple, aux dépenses de formation admissibles, à l'administration des sommes contenues dans le FNFMO, au régime d'apprentissage, etc. Autrement dit, l'État visait à accorder un rôle important aux acteurs patronaux et syndicaux dans la mise en oeuvre de la loi 90 en leur confiant respectivement un pouvoir réel en termes de réglementation et ce faisant, il réitérait son appui au partenariat. Vu sous cet angle, la loi 90 a pour ainsi dire un rôle instrumental à jouer dans l'amélioration de la

¹ **Formation qualifiante** : formation inscrite dans un processus structuré qui permet aux travailleurs de maîtriser les compétences nécessaires à l'exercice de ses fonctions (Emploi-Québec 1998).

² **Formation transférable** : formation inscrite dans un processus structuré qui permet aux travailleurs de maîtriser des compétences qui seront reconnues dans d'autres milieux de travail (Emploi-Québec 1998).

qualification de la main-d'œuvre en ce sens où il revient aux acteurs de convenir ensemble des meilleurs moyens à mettre en oeuvre pour atteindre un tel objectif.

Mentionnons qu'en 1990, dans l'optique de favoriser l'investissement privé en formation, le Québec avait, préalablement à la loi 90, mis en place le *Crédit d'impôt remboursable pour la formation*, une mesure fiscale qui, dans les faits, s'est avérée peu incitative. Avec la loi 90, le gouvernement opte ainsi pour une mesure plus coercitive qui sous-tend l'incapacité de l'État à assurer à lui seul le financement de la formation. Les organisations syndicales avaient d'ailleurs donné leur appui à une telle législation contraignant les entreprises à investir davantage en formation même si celle-ci n'a pas fait suite aux revendications syndicales à l'égard de l'implantation obligatoire de comités paritaires de formation professionnelle au niveau local (Charest 1998b).

Rattaché à la loi 90, le FNFMO, comme nous en avons fait mention précédemment, contient les sommes d'argent des employeurs qui se seraient soustraits de leur obligation d'investir annuellement un montant de 1% de leur masse salariale. L'utilisation du budget servira à financer des activités de formation sous la forme de subventions versées aux employeurs qui en auront fait la demande auprès d'Emploi-Québec. Sur le plan du fonctionnement, l'allocation des fonds est déterminée par la CPMT dans le cadre d'un plan d'affectation établi suite aux orientations que voudront bien se donner les partenaires. Il est dans l'intérêt des syndicats de participer activement à la définition des orientations, sur la base desquelles seront accordées les subventions, afin de s'assurer que celles-ci concourent véritablement à l'amélioration de la qualification de la main-d'œuvre.

En somme, ce tour d'horizon nous amène à considérer les innovations politiques et institutionnelles- CPMT, comités sectoriels de main-d'œuvre, loi 90, FNFMO- comme autant d'actions gouvernementales ayant sensiblement modifié le cadre à l'intérieur duquel seront prises désormais les décisions en matière de formation et de main-d'œuvre. De tels changements au système de formation continue nous renvoient par ailleurs à une nouvelle conception du rôle des acteurs. Pour les organisations syndicales, cela signifie, certes, une participation concrète de leur part aux divers lieux d'intervention mais aussi et surtout une

occasion de revoir le contenu de l'action syndicale en regard d'un tel enjeu. Nous reprenons à notre compte l'analyse de Charest (2000) selon laquelle les syndicats se trouvent actuellement dans une position avantageuse en ce qu'ils ont obtenu graduellement depuis la dernière décennie un espace de représentation et d'action pouvant leur permettre d'investir un terrain traditionnellement patronal et, partant, d'influencer les règles du jeu dans le sens de leurs revendications. Considérant que, dès les années 1980, la formation de la main-d'œuvre s'est imposée comme un enjeu prioritaire dans les revendications du mouvement syndical, il va sans dire que celui-ci a obtenu gain de cause, comme en témoignent les changements apportés au système québécois de formation. Par la voie de ces changements, l'acteur syndical a justement l'opportunité de contribuer au développement d'une culture de la formation au Québec, en partenariat avec les autres acteurs du marché du travail, sans pour autant se perdre dans le champ de manœuvre des uns et des autres dans la mesure, cependant, où il aura su s'imposer dans ce nouveau contexte ouvert à la négociation. L'acteur syndical est d'autant plus appelé à s'impliquer activement à tous les niveaux, ne serait-ce que pour suppléer aux lacunes de la loi 90 (comme l'absence de comités paritaires locaux) ou encore pour infléchir la direction que prend la CPMT qui, selon certains, n'accorde pas un réel pouvoir décisionnel aux acteurs. Bref, malgré un bilan à certains égards controversé, il reste que l'ensemble des innovations politiques et institutionnelles place l'acteur syndical devant de nouvelles exigences que nous considérons comme autant d'opportunités à saisir pour être à même de mieux s'approprier l'enjeu de la formation. Cela nous amène ainsi à s'interroger sur la façon dont l'acteur syndical occupe l'espace décisionnel que lui a attribué l'État à même la loi 90, le FNFMO, les comités sectoriels et la CPMT.

1.3 Les syndicats et la formation

Il ressort de la littérature un constat à l'effet que les syndicats doivent élargir leur rôle de façon à ce qu'ils participent, au moyen d'une stratégie syndicale claire, à l'amélioration de la productivité et par extension, à la bonne marche du système économique dans son ensemble (Mahnokp 1991, Streeck 1993, Sugeno 1994, Claydon and Green 1994).

Selon Streeck (1993), l'émergence de ce qui semble être une nouvelle ère des relations industrielles – soit le passage d'un régime de relations du travail fondé sur la confrontation des intérêts à un régime basé sur la coopération et le consensus- exacerbée par le contexte actuel de vive concurrence renforcent d'autant l'idée que l'émancipation du mouvement syndical dans cette nouvelle configuration passe par l'appropriation de ce qui est devenu un enjeu de taille dans les économies de marché : la formation de la main-d'œuvre. De fait, Streeck soutient que le syndicat peut devenir un joueur potentiellement influent dans la régulation de la formation, voire un acteur contributif important à la fois du développement économique comme de la stabilité sociale. Or, l'auteur pose deux conditions essentielles quant à une éventuelle prise en charge de la formation par l'acteur syndical, soit : (1) une stratégie et (2) l'encadrement gouvernemental.

D'abord, il y a la nécessaire définition ou redéfinition d'une stratégie proprement syndicale en matière de formation. Selon l'auteur, une telle stratégie qui se veut mobilisante et proactive doit intégrer à la fois la coopération et le conflit. En effet, Streeck demeure plutôt sceptique eu égard aux thèses qui voient en la formation un gage de coopération reléguant aux oubliettes les querelles distributives du passé, propos qu'il apparente à une rhétorique à saveur managériale. Partant de l'admission que de plus en plus d'employeurs prennent conscience de l'importance d'une main-d'œuvre qualifiée, dans un contexte économique qui ne cesse d'élever les exigences en matière de compétitivité, et malgré le fait qu'un nombre grandissant d'entre eux interpellent les gouvernements et les syndicats pour pallier aux carences des systèmes de formation, il n'en demeure pas moins, du point de vue de l'auteur, que les images harmonieuses des « nouvelles

relations industrielles », ayant comme source une communauté d'intérêts en rapport avec la formation, présentent une vision simpliste de la réalité.

En effet, Streeck s'oppose au discours voulant que les syndicats ne devraient plus recourir à la mobilisation, ni au pouvoir politique pour imposer des pratiques d'emploi bienveillantes puisque la vive concurrence du marché et le besoin d'une main-d'œuvre qualifiée obligeraient les entreprises à offrir des conditions de travail avantageuses, ce qui feraient d'elles « l'employeur de choix ». Un tel discours défend l'idée que les syndicats ont tout à gagner à mettre de côté leurs fonctions distributives traditionnelles au profit de fonctions dites « productives » (restructuration économique, modernisation, flexibilité) et ce, non pas dans un cadre conflictuel mais bien de coopération.

C'est à partir d'un tel raisonnement que Streeck prend soin de faire le point sur ce qui semble être une désuétude des luttes pour le gain du pouvoir. En fait, pour l'auteur, conflit et coopération vont de pair; l'un impliquant l'autre, il serait ainsi erroné de faire référence à la coopération en excluant le conflit. En d'autres termes, l'argument principal de l'auteur étant que bien qu'il soit souhaitable que les syndicats coopèrent avec l'employeur au sujet de la formation, il reste qu'il faut insister pour que ceux-ci développent parallèlement un pouvoir tel qu'ils puissent s'imposer. Dès lors, la coopération autant que le conflit sont vus comme deux préalables essentiels pour jeter les bases d'un partenariat durable, notamment en matière de formation.

... one can fully agree with the proposition that unions should embrace skill formation as the centerpiece of a new , cooperative, and productivist strategy, and at the same time insist on unions' need for a strong, independant power base giving them, just as in the past, a capacity to impose rules and obligations on employers that they would not voluntarily obey or accept (...) the latter no less than the former is in fact an indispensable condition for a successful joint union-management strategy of industrial upskilling... (Streeck 1993: 169).

Pourtant, au-delà de l'importance accordée à la formation peu de syndicats auraient réellement jaugé les implications de cet enjeu sur leur propre statut et stratégies. D'une part, parce qu'il semblerait que plusieurs d'entre eux considèrent avec scepticisme les intentions réelles des

employeurs et d'autre part, parce que beaucoup d'entre eux supporteraient encore la formation dans le cadre traditionnel de politiques distributives- n'y voyant pas de gratification monétaire immédiate. Sur la base de ses analyses portant sur différents systèmes nationaux de relations industrielles, l'auteur observe que les attitudes syndicales envers la formation varient considérablement d'un pays à l'autre et qu'il y aurait encore beaucoup à faire en termes de stratégies syndicales, même pour les syndicats ayant fait de la formation une de leur préoccupation première.

En définitive, la formation fournit à l'acteur syndical l'opportunité d'élargir son pouvoir en ce qu'elle permet à celui-ci, outre la représentation des intérêts de ses membres, de contribuer au développement des sociétés industrielles. Or, la volonté du mouvement syndical de participer au développement de la formation doit s'accompagner d'une stratégie ponctuée certes de coopération mais également de conflit afin qu'un tel défi devienne synonyme de retombées positives tant pour la main-d'œuvre actuelle et en devenir que pour les entreprises. Une attitude essentiellement coopérative, voire complaisante rendrait les syndicats plus vulnérables à une perte de légitimité et ils risqueraient, tôt ou tard, de s'enliser dans les pressions du marché au profit des seuls intérêts patronaux.

Dès lors, nous sommes à même de comprendre que les syndicats peuvent participer au développement de la formation à la condition qu'ils définissent leur propre stratégie. Or, une stratégie syndicale ne suffit pas. De fait, Streeck souligne qu'un encadrement politique et institutionnel est également tributaire de la capacité des syndicats d'influencer les décisions patronales dans le sens d'un investissement accru en matière de formation. Il ne faut pas perdre de vue, selon l'auteur, que le coût élevé des investissements en matière de formation ainsi que le « maraudage » de main-d'œuvre qualifiée expliquent pour beaucoup le sous-investissement actuel en matière de formation de la part des entreprises. D'où la nécessité pour l'acteur syndical de s'engager sur le plan politique et organisationnel, c'est-à-dire de mettre à profit ses ressources organisationnelles, en vue de favoriser la création ou le maintien d'un cadre politique et institutionnel contraignant les employeurs à offrir de la formation de qualité tout en leur donnant les moyens pour y arriver.

En bout de ligne, la perspective de Streeck quant au rôle fondamental que les syndicats sont appelés à jouer dans le domaine de la formation nous apparaît particulièrement intéressante en regard de notre objet de recherche. Spécialement, certains éléments méritent que l'on s'y attarde :

- de façon générale, l'action syndicale en matière de formation en est une ambivalente, voire craintive parce qu'encore beaucoup de syndicats se méfient de l'engouement des employeurs à l'égard de la formation - les initiatives patronales en ce sens sont vues comme autant de façons pour intensifier la cadence de travail, couper dans les effectifs, bref faire plus avec moins;
- en dépit de la défensive syndicale, les syndicats ont intérêt à faire de la formation un enjeu central dans les relations du travail, autrement ni les forces du marché et ni les employeurs ne sont garants d'un investissement adéquat en matière de formation ou même d'une distribution équitable de celle-ci;
- le succès ou l'échec de l'action syndicale en ce qui a trait à la formation dépend, d'une part, du contexte politique et institutionnel censé promouvoir son développement et d'autre part, des stratégies mêmes de l'acteur syndical;
- une participation syndicale autre que symbolique requiert également une adhésion politique et organisationnelle ferme afin de créer ou de maintenir les institutions favorisant le développement de la main-d'œuvre (dans le texte, « unions can deploy their political and organizational capacities to build the constraints and opportunities required to make employers train... », Streeck 1993 : 181).

Ceci dit, Streeck répond par l'affirmative à la question de savoir si l'acteur syndical peut tirer son épingle du jeu dans ce qu'il est convenu d'appeler la nouvelle ère des relations industrielles. C'est la formation qui devient le véhicule avec lequel le syndicat pourra élargir son rôle de façon à participer au développement économique, sans négliger pour autant ses fonctions sociales traditionnelles. L'appropriation d'un tel enjeu présage un certain renouveau syndical en ce qu'elle permettra aux syndicats d'accentuer leur présence et influence dans les milieux de travail et, par ailleurs, de réagir au déclin des effectifs qui, dans certains pays, menace leur survie.

Par ailleurs, l'analyse de Finegold quant aux conditions nécessaires pour que les organisations, voire les nations atteignent un « high-skill equilibrium » est particulièrement intéressante eu égard à notre objet d'étude en ce qu'elle reconnaît comme étant nécessaire, encore une fois, la création de mécanismes institutionnels.

What can help a national economy respond rapidly to changing competitive conditions and guide individuals and companies in high-skill direction are macro-institutional forums for negotiation between the main actors and government officials (...) not only do they improve information flow, but also can ease the process of restructuring , by forging a consensus among key decision-makers on those measures needed to shift investment and skills from declining.

If corporatist arrangements are to be more than just talking shops, however, it is essential that the actors – such as trade unions and employer associations – have the power to ensure the compliance of those they represent in national negotiations (Finegold 1991: 106).

Sur ce dernier point, on peut avancer que Finegold soulève notamment, bien que de façon implicite, l'exigence d'une action syndicale cohérente depuis sa participation institutionnelle jusqu'à son action locale. Parallèlement, Savoie et Cutcher-Gershenfeld (1991), dans un ouvrage qui porte sur les programmes conjoints en matière de formation, soutiennent que les syndicats doivent faire preuve de leadership afin d'éduquer leurs membres à l'importance de la formation. Est aussi mise en évidence l'importance pour les décideurs, aussi bien patronaux que syndicaux ,de véhiculer une vision : it is the leaders at national and local levels who create visions (...) ultimately, the task of leadership becomes one of empowering leaders and followers at other levels (Savoie et Cutcher-Gershenfeld, 1991 : 226). Ces propos soulèvent un élément intéressant eu égard à notre objet de recherche en ce qu'ils nous permettent d'introduire l'importance des centrales syndicales, au Québec, qui, en tant que « leaders », ont un rôle de premier plan à jouer dans la régulation de la formation.

En effet, Gulowsen (1988) soutient que la position stratégique des syndicats locaux dépend du soutien qui leur est offert par les organisations syndicales auxquelles ils sont rattachés. Dans le même ordre d'idées, Stuart (1996) soutient que l'étude de la participation syndicale au développement de la formation doit s'inscrire dans un cadre analytique plus élaboré dans lequel

figure, notamment, la prise en compte des divers niveaux de l'action syndicale. La structure syndicale étant complexe, l'auteur renchérit en soulignant qu'un manque de dialogue, voire de vision commune entre les divers niveaux d'action est non sans créer de multiples tensions intra-organisationnelles ayant pour effet d'éloigner la base du sommet et d'éluder le vrai enjeu et par conséquent, nuit à une action syndicale efficace en matière de formation.

Au Québec, la question de la formation de la main-d'œuvre a également fait l'objet de recherches, particulièrement autour de la modernisation du système québécois de formation continue. Cependant, les écrits portant spécifiquement sur la participation des syndicats québécois au développement de la formation, précisément au niveau des institutions qui forment le système de formation continue, sont peu nombreux. Dans les paragraphes suivants, nous ferons néanmoins une brève présentation des études qui nous auront permis d'approfondir notre problématique.

D'abord, le texte de Charest (1998b) comporte des aspects intéressants par rapport à notre objet de recherche en ce qu'il dresse un portrait général de la contribution du mouvement syndical au sujet de la formation de la main-d'œuvre, précisément au cours des années 90. Concrètement, l'article vise à circonscrire la contribution des deux principales centrales syndicales présentes dans le secteur privé : la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) et la Confédération des syndicats nationaux (CSN). Pour ce faire, l'étude en question s'articule autour de trois axes : en premier lieu, sont exposées les positions syndicales officielles en matière de formation, en second lieu, il est question des réalisations institutionnelles dont les organisations syndicales ont été partie prenantes et enfin, l'auteur pose un diagnostic quant à l'étendue de l'action syndicale en regard de l'enjeu de la formation au sein des entreprises.

Dans un premier temps, le recensement des positions syndicales au vu des orientations politiques en matière de formation de la main-d'œuvre, sur la base des congrès respectifs des deux organisations syndicales et des travaux parlementaires de 1992 et de 1995, amène l'auteur à statuer que la FTQ et la CSN ont effectivement accordé une grande importance au dossier de la formation. Elles auraient uni leurs voix pour faire la promotion de pratiques concrètes au niveau local et sectoriel en jugeant qu'une intervention gouvernementale était nécessaire afin de

redresser le sous-investissement constaté en matière de formation. Outre le paritarisme, les deux organisations partagent également l'idée que la formation est un enjeu collectif exigeant la collaboration de tous les acteurs du marché du travail, y compris les travailleurs et leurs représentants. Enfin, l'auteur a aussi fait état des demandes concernant la mise en place d'institutions vouées au développement de la formation.

Dans un deuxième temps, parallèlement à l'orientation des politiques publiques, les revendications de la FTQ et de la CSN n'auraient pas été vaines eu égard à la forme qu'ont prises les institutions en matière de formation au cours des années 90. Ainsi, l'auteur nous reporte à la création de la SQDM, aux comités sectoriels de main-d'œuvre, aux fonds publics destinés à la formation ainsi qu'à l'adoption de la loi du 1% et enfin, à l'entente Canada-Québec accordant une plus grande marge de manœuvre au Québec en regard des domaines qui touchent la formation.

Dans un troisième temps, est évaluée l'importance accordée à l'enjeu de la formation dans les établissements syndiqués depuis les études de Voyer (1991) et de Morrissette (1993), sur la progression du taux de présence des clauses liées à la formation dans les conventions collectives des années 1980, en comparaison avec les conventions collectives du secteur privé en vigueur en 1998. Or, de l'analyse comparée des conventions collectives, pour les années de 1980, 1990 et 1998, Charest en tire un bilan somme toute mitigé. D'une part, il est révélé que la formation a gagné en importance, particulièrement entre 1990 et 1998. D'autre part, pas plus de 40% des conventions collectives contenaient une clause relativement à la formation/recyclage/perfectionnement sans compter que seulement un petit nombre d'entre elles prévoyaient l'existence d'un comité paritaire. Il est mentionné également que les clauses liées aux changements technologiques accusent un retard par rapport au début des années 1980.

Enfin, l'examen des principales revendications de la FTQ et de la CSN d'ailleurs convergentes, selon l'auteur, avec les orientations politiques en matière de formation de la main-d'œuvre et le rôle déterminant qu'elles ont joué en regard de la modernisation du système de formation continue québécois nous convainc quant à la pertinence d'analyser si l'organisation interne des centrales syndicales va dans le sens de leurs prises de position respectives. En effet,

considérant l'importance que la FTQ et la CSN ont accordé à la formation, il est pertinent d'analyser comment les centrales syndicales se sont structurées, à l'interne, pour refléter dans leurs actions concrètes l'importance qu'elles attachent à cette question.

Dans la foulée des quelques travaux portant sur la participation des syndicats au niveau des institutions créées en matière de formation au tournant des années 90, on retrouve notamment celui de Bernier (1997). À vrai dire, le sujet de la participation institutionnelle de l'acteur syndical est davantage abordé en périphérie de la question à savoir si l'encadrement de l'État est plus important qu'auparavant dans le domaine de la formation, compte tenu des récents dispositifs mis en place à cet égard. Sur ce plan, la conclusion de l'auteure est à l'effet que l'institutionnalisation du système de formation professionnelle au Québec ne s'est pas traduite par un plus grand encadrement de l'État, l'entreprise étant encore de loin le principal décideur en matière de formation.

En regard de la loi 90, l'auteure statue que celle-ci renforce la mainmise des directions d'entreprise sur les questions de formation, argumentant que la législation ne s'est accompagnée d'aucun mécanisme octroyant aux syndicats un quelconque pouvoir sur les activités de formation en entreprise. L'auteure ajoute qu'outre l'obligation de financement qui incombe à l'employeur, la loi leur est somme toute peu contraignante en ce sens où ces derniers sont libres de choisir les moyens qui leur conviennent en vue de satisfaire aux obligations de la loi.

Par ailleurs, il est avancé que la loi laisse somme toute peu de place à la participation syndicale du fait que l'employeur est habilité à gérer comme il le veut l'affectation des fonds destinés à la formation. La marge de manœuvre des syndicats serait d'autant plus mince que l'existence de comités paritaires de formation professionnelle au Québec demeure marginale. C'est ce qui amène l'auteure à dire que l'esprit de la loi est à l'image des relations industrielles au Québec, où l'entreprise est roi et maître en ce qui touche la formation de la main-d'œuvre.

Du point de vue de l'auteure, il semblerait ainsi que la gestion paritaire de la formation ne se matérialise pas en entreprise parce que l'État se serait soucié davantage d'intégrer les syndicats

au sein des institutions nationales, sectorielles et régionales plutôt que de leur donner les moyens d'agir au niveau local. Pourtant, il nous semble important de souligner, à ce stade-ci, que l'État visait justement, par le biais de ces instances, à donner un pouvoir de représentation aux syndicats afin de faciliter l'atteinte des objectifs fixés en matière de développement de la main-d'œuvre dans les milieux de travail. Il reste que les propos de l'auteure soulèvent la question à savoir si les institutions ainsi créées au Québec en matière de formation sont des modes efficaces de structuration du comportement des acteurs.

Les conclusions respectives des études de Bernier, Bilodeau et Grenier (1996) et de Bernier et Bilodeau (1998) sont également à l'effet que l'entreprise demeure le lieu central de négociation des conditions de travail et ce, malgré la mise en place de nouveaux lieux de discussion et de négociation de la formation de la main-d'œuvre au niveau national, sectoriel et régional. Portant sur les comités sectoriels de main-d'œuvre, l'étude de 1996 rend compte de leurs réalisations importantes en matière de formation. Cependant, de telles instances de représentation n'indiqueraient en rien un changement des modes de représentation syndicale, ni ne viennent remettre en cause encore une fois la suprématie de l'entreprise. Les objectifs qualifiés de larges au niveau sectoriel auraient empêché les discussions sur le sujet de la formation des travailleurs en emploi. En d'autres termes, la participation des syndicats aux nouvelles instances ne s'est pas traduit par une influence accrue de ceux-ci sur les lieux de travail.

Il ressort ainsi des travaux cités précédemment un bilan plutôt mitigé de la contribution du mouvement syndical au développement de la formation. Il appert que si les syndicats ont acquis une certaine légitimité au sein des institutions, cela ne se serait pas pour autant traduit par des résultats concrets au niveau de l'entreprise. Il ne faut pas perdre de vue, cependant, la complexité et le caractère relativement nouveau de ces institutions avec lesquelles les acteurs doivent maintenant composer. Or, il reste que le mouvement syndical en a été le principal demandeur, d'où la nécessité de poursuivre l'analyse. À l'issue de la présente section, nous sommes tenté de rappeler les propos de Streeck (1993) à l'effet que la mise en place d'institutions ne constitue pas une panacée au développement de la formation, en l'occurrence,

encore faut-il que l'acteur syndical se dote d'une stratégie qui lui est propre pour que cette institutionnalisation du système de formation québécois lui soit profitable.

1.4 La complémentarité du cadre théorique néo-institutionnaliste et de l'approche stratégique

Au vu de ce panorama, nous pouvons dégager des analyses de Finegold (1991), Streeck (1993) et de Stuart (1996) un dénominateur commun, tantôt autour du rôle déterminant conféré aux institutions dans la performance économique des nations, tantôt comme variable essentielle de l'équation permettant à l'acteur syndical de s'approprier l'enjeu de la formation. Les références répétées faites au contexte politique et institutionnel dans lequel se déploie l'action syndicale en matière de formation nous incitent à situer notre recherche dans une perspective institutionnaliste afin de voir ce qu'il en est réellement de la contribution de l'acteur syndical au développement de la main-d'œuvre au Québec, au moyen de sa participation aux diverses institutions québécoises créées à cet effet. Par ailleurs, nous proposons de compléter le cadre théorique néo-institutionnaliste avec l'approche stratégique développée par Weil (1994). Nous soumettons en effet que cette complémentarité est pertinente pour étudier la dynamique qui relie les institutions de la formation continue au rôle de l'acteur syndical.

1.4.1 L'apport du courant institutionnaliste et néo-institutionnaliste

En dépit des apports théoriques hétéroclites qui ont façonné le courant institutionnaliste, celui-ci a profondément marqué la discipline économique et d'ailleurs, sa redécouverte confirme qu'il est toujours utile à la compréhension du monde contemporain. À ses débuts, l'analyse des institutions était un courant largement dominant aux États-Unis entre 1890 et 1940, et dont les pionniers furent Thorstein Veblen et John R. Commons. Selon certains, le paradigme institutionnaliste se veut un compromis entre la théorie néo-classique et le « tout institutionnel » de l'approche de Durkheim (Corei, 1995). D'une part, on reproche à la première les postulats universalistes de l'*homo economicus* rationnel, la sur-estimation de la notion d'équilibre et l'idée selon laquelle le marché constitue le mode principal d'ajustement des comportements. D'autre part, on reproche à la seconde son caractère déterministe.

En effet, l'approche institutionnaliste soutient que si les acteurs sont soumis à un ensemble de règles, ils se servent également de ces dernières pour arriver à leurs fins. En d'autres mots, c'est ce que Doray et Maroy (1998) expriment lorsqu'ils affirment que les nouvelles modalités de la régulation de la formation au Québec influencent l'action syndicale et celle-ci influence, en retour, la régulation elle-même. C'est en ce sens que l'analyse institutionnaliste relie de manière dynamique et interactive le comportement des acteurs- tant ses stratégies que son organisation interne- et les formes institutionnelles en présence. Il appert que c'est principalement à T. Veblen que l'on doit la consécration de la perspective évolutionniste dans l'analyse des phénomènes économiques (Charest 1998a). C'est que les institutions sont sans cesse renouvelées du fait que les individus s'adaptent aux transformations de l'environnement.

À l'instar de Veblen, Commons critique les théories classiques et néo-classiques en ce qu'elles ont volontairement mis de côté les institutions au regard de l'analyse des phénomènes économiques. Or, la préoccupation de cet auteur américain en était une justement de théoriser les institutions, vues comme étant l'expression de l'action collective. Ainsi, ce qu'on appelle maintenant l'économie institutionnaliste américaine est en fait une école de pensée centrée sur l'analyse de l'action collective et des institutions. Dans la foulée de Veblen, Commons propose également une démarche évolutionniste : « l'institution n'est pas une catégorie de l'équilibre mais de la temporalité- l'institution relie le passé et le futur- et du changement- les institutions sont des construits sociaux soumis à une transformation endogène » (Corei 1995 :36). On comprend dès lors que les individus et les organisations occupent aussi une place importante dans la perspective institutionnaliste américaine.

En ce qui concerne les institutions, celles-ci viennent réguler les transactions par leur caractère à la fois contraignant et permissif : les acteurs sont soumis à un ensemble de règles, mais ils se servent également de ces dernières pour atteindre leurs objectifs. Certes, les institutions constituent de fortes contraintes à l'action humaine, en ce qu'elles imposent des normes, des limites et des devoirs, mais outre qu'elles lui donnent un sens, elles augmentent également la marge de manœuvre des individus en regard des buts poursuivis. Commons définit d'ailleurs une institution comme étant « une action collective dans le contrôle, la libération et l'expansion

de l'action individuelle » (Corei 1995, 35). Or, bien que l'auteur attribue aux individus une certaine autonomie et une liberté d'action, son approche n'est pas exempte d'un certain déterminisme dans la mesure où les règles sont un facteur explicatif des comportements des acteurs et dès lors, sont le concept privilégié à partir duquel l'étude des comportements humains doit être appréhendée.

Concernant notre objet de recherche, les repères théoriques ci-haut mentionnés nous permettent d'établir, de toute évidence, un lien entre les innovations politiques et institutionnelles introduites au Québec en regard de la formation et le comportement de l'acteur syndical qui évolue, depuis, dans un environnement censé favoriser une participation concrète de celui-ci à la régulation conjointe de la formation. L'approche institutionnaliste nous amène, en effet, à considérer le comportement des acteurs et les règles qui régissent leurs rapports. Or, si les institutions influencent les acteurs, elles ne déterminent pas pour autant les résultats des échanges, car elles demeurent un construit social « inscrit dans une histoire propre aux acteurs, qui évoluent et se transforment sous l'action de ces derniers ». (Charest 1998). Les acteurs ont ainsi une logique et des motivations qui leur sont propres, ce qui implique nécessairement que l'émergence, la survie, voire l'efficacité des institutions dépendent certes des rapports de force mais également des stratégies que veulent bien se donner les acteurs pour atteindre leurs objectifs au sein de ces institutions. Privilégiant une perspective dynamique, l'analyse institutionnaliste nous permet d'aborder le rôle de l'acteur syndical quant à sa contribution au développement de la formation et ce, dans la foulée des innovations politiques et institutionnelles introduites au Québec au début des années 1990.

Mais avant de clore la présente section, nous ne pouvons passer sous silence l'impulsion nouvelle qui est donnée à l'approche institutionnaliste, particulièrement depuis les années 1970, autour des travaux d'économistes. Ce qui est communément appelée la Nouvelle Économie Institutionnaliste, ou le Néo-Institutionnalisme, tient à la redécouverte des vertus de l'institutionnalisme américain et, en l'occurrence, ses enseignements apportent un éclairage intéressant à notre recherche. Or, compte tenu de la diversité des perspectives théoriques des auteurs identifiés à ce courant de pensée, nous retiendrons particulièrement celle de North (1990), en raison de sa contribution importante au développement d'une telle approche.

D'emblée, North (1990) consacre son ouvrage à l'explication et à la compréhension du développement économique qu'il relie, d'ailleurs, aux aménagements institutionnels propres à chaque pays. Il suggère en fait un cadre analytique qui explore la manière dont les institutions et les modifications institutionnelles influencent la performance économique des nations. Par ailleurs, il cherche à réconcilier l'économie avec l'histoire, car les institutions, outre leur impact sur l'économie : « connect the past with the present and the future and provide us with a key to explaining the path of historical change » (1990 : 4). À l'instar de Commons, il inscrit ainsi l'étude des institutions dans une perspective historique et évolutionniste (Charest 1998a).

Dès le premier chapitre de son ouvrage, North (1990) définit une institution comme un ensemble de règles du jeu qui consistent à structurer les échanges humains. Ces règles (institutions) agissant à titre de réducteur d'incertitudes, par la détermination de certaines incitations, viennent pour ainsi dire délimiter l'éventail de choix d'action possibles qui, par le fait même, orienteront les comportements individuels. Dès lors, on constate que l'approche théorique de North est centrée sur l'individu bien que, comme Commons, on peut considérer que la transaction est également à la base de l'activité économique pour North. D'ailleurs, le cadre institutionnel détermine les opportunités que les individus tentent de concrétiser à même la réalisation des transactions qu'ils effectuent.

En outre, il est crucial, selon North, de distinguer les institutions des organisations qui, comme les premières, fournissent un cadre structurant aux échanges. Elles diffèrent pourtant en ce qu'elles représentent des regroupements d'individus partageant des objectifs communs alors que les institutions constituent les règles du jeu. D'ailleurs, la dynamique entre les institutions et les organisations en est une très importante pour North car elle permet de comprendre les différences dans les performances économiques des pays. Par ailleurs, si l'émergence et l'évolution des organisations sont tributaires du contexte institutionnel dans lequel elles opèrent, il reste que les institutions, étant elles-mêmes un construit social, sont façonnées par les organisations. Ces dernières sont ni plus ni moins que des agents du changement institutionnel du fait qu'elles créent les structures institutionnelles qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs et du même coup, elles modifieront celles-ci dans la mesure où cela leur sera profitable. En ce sens, les institutions ont un caractère contraignant dans la mesure où

elles imposent des règles aux acteurs, et en même temps, elles leur donnent les moyens nécessaires pour accomplir leurs objectifs.

En bout de ligne, North met en évidence le rôle tant des institutions que des individus et leurs organisations dans le processus de changement et de renforcement institutionnel. À partir des contraintes inhérentes aux institutions se rattache également un éventail d'opportunités que les acteurs pourront manipuler au mieux de leurs objectifs respectifs. Ce faisant, les règles du jeu seront appelées à changer et à évoluer avec le temps. Vu sous cet angle, l'efficacité même des structures institutionnelles existantes ou à venir est l'enjeu de luttes de pouvoir et de stratégies. Il s'ensuit que l'information dont disposent les acteurs, outre son traitement, jouent un rôle essentiel. En effet, selon North, la complexité de l'environnement est telle que les acteurs disposent d'une information souvent incomplète, ce qui les amène à coopérer dans leurs rapports avec les autres.

En définitive, la perspective théorique néo-institutionnaliste, sur laquelle nous nous appuyerons pour guider notre démarche de recherche, nous paraît ainsi appropriée dans le sens où elle permet, d'une part, de jeter un éclairage sur les institutions avec lesquelles les acteurs socio-économiques doivent composer et d'autre part, sur les comportements de ces derniers vis-à-vis ces instances dites de coordination sociale. Une telle approche est d'autant plus intéressante qu'elle vise à dépasser une conception déterministe des institutions de sorte que l'autonomie des acteurs est posée a priori, impliquant dès lors que les comportements de ces derniers sont certes, en partie, le résultat de la matrice institutionnelle qui les encadre mais aussi des motivations qui les animent. On ne peut ainsi présumer de la logique d'action des acteurs par la seule existence des institutions, ne serait-ce qu'en raison de la nature malléable des règles-outils indispensables à l'action et objet même de l'action. Elles sont tantôt modifiées, supprimées, transgressées (North 1990).

En vertu de la perspective institutionnaliste, l'enjeu de la formation au Québec ne doit pas, en l'occurrence, être réduit aux seules institutions sur lesquelles il repose; il doit en fait être appréhendé au travers des actions des différents acteurs qui participent au développement de la formation de la main-d'œuvre. Les institutions étant vues comme un construit social ouvrent la

voie à une analyse portant sur la manière dont les acteurs se sont appropriés celles-ci. En effet, à l'issue de la présente section, on retient que les institutions sont à la fois des contraintes et des opportunités et c'est essentiellement au vu de cette seconde acception que nous considérons l'impact des nouveaux arrangements politiques et institutionnels, au Québec, sur le comportement de l'acteur syndical. Dit autrement, l'étude des institutions, c'est aussi l'étude des actions prises par les acteurs en vue de résoudre le problème collectif qu'elles sous-tendent. Concrètement, le cadre politique et institutionnel récemment introduit au Québec en matière de formation oriente le comportement, dans le cas qui nous préoccupe, de l'acteur syndical- en ce qu'il définit notamment une nouvelle logique d'action et ainsi ne peut plus être comprise en dehors de ce cadre- en insistant également sur le jeu propre aux acteurs impliqués dans ces structures institutionnelles.

Ceci dit, cela nous amène à porter notre réflexion spécifiquement sur la contribution de l'acteur syndical en regard des innovations politiques et institutionnelles propres au contexte québécois en matière de formation. D'ailleurs, selon North, l'émergence, le renforcement et la disparition des institutions sont l'objet de luttes de pouvoir et, entre autres, des stratégies des acteurs dans l'atteinte des objectifs : « ... the objective of the team within the set of rules is to win the game- by a combination of skills, strategy and coordination; by fair means and sometimes by foul means » (North 1990 : 5). Or, en dépit de la fécondité théorique de l'approche institutionnaliste, celle-ci ne nous renseigne pas davantage sur les moyens, voire les stratégies des acteurs susceptibles d'être efficaces dans un ensemble donné d'arrangements institutionnels. Pour prendre en compte cette dimension, nous proposons dans la section suivante l'apport théorique de Weil (1994) qui confère à l'acteur syndical une valeur particulière : la capacité d'intégrer les contraintes et opportunités exercées par l'environnement et les attentes des membres en une stratégie syndicale cohérente.

1.4.2 Le concept de « stratégie » appliqué à l'acteur syndical : l'approche de Weil

Il convient d'introduire à ce stade-ci les fondements théoriques qui nous permettront de cerner plus précisément le concept même de « stratégie » dans un contexte syndical. Au vu de certains auteurs (Stratton et Reshef 1990, 1996; Boxall et Haynes 1997), il semble régner une certaine confusion autour du concept de stratégie en ce que les recherches sur le sujet sont aussi éparpillées que diffuses. Il apparaît que les inconsistances recensées en matière de stratégies syndicales tiennent du fait que ce type de recherche demeure ancré, à tort, dans une littérature managériale. Le terme même de stratégie aurait donné lieu à des appellations on ne peut plus nombreuses, du genre : planification stratégique, opérationnelle, à long terme, formelle, etc. (Stratton, Devine et Reshef, 1996). Vu sous cet angle, la contribution de David Weil (1994) nous apparaît d'autant plus intéressante en ce qu'elle offre un cadre analytique permettant d'appréhender le processus de planification stratégique qui se veut par ailleurs calqué sur les caractéristiques des organisations syndicales. Considérant la confusion autour de la nomenclature ayant trait au concept de stratégie, il nous est permis d'inférer que le cadre analytique proposé par Weil, relativement à la planification stratégique, se prête tout aussi bien à l'étude des stratégies au sens où nous l'entendons.

Dans les paragraphes suivants, nous exposerons l'approche de Weil qui, à notre avis, est particulièrement pertinente pour circonscrire l'étude des stratégies chez les syndicats, un sujet qui d'ailleurs gagne en popularité depuis les nombreux constats à l'effet que ces derniers doivent inscrire leurs actions dans une perspective stratégique afin de faire face aux multiples défis que pose le contexte actuel.

Depuis les années 1980, les progrès fulgurants de la technologie, la progression d'un taux de chômage élevé, la déréglementation de certaines industries ainsi que la modification des processus économiques sont autant de défis qui, selon Weil, militent en faveur d'un renouveau syndical. Partant de l'obsolescence des pratiques syndicales traditionnelles en termes de négociation et d'organisation, mais refusant la rhétorique dominante apocalyptique autour de l'avenir du mouvement syndical, Weil avance que les mutations auxquelles celui-ci est confronté sont porteuses d'une régénération syndicale, pourvu, bien entendu, que les syndicats

adoptent des stratégies novatrices. Pour redonner vigueur au syndicalisme, leur succès repose sur quatre caractéristiques fondamentales : (1) « fit externe », comme quoi une stratégie doit être consistante, voire adaptée aux contraintes/opportunités de l'environnement externe; (2) prise en compte des besoins et des aspirations des membres de façon à développer une stratégie traduisant les intérêts particuliers de la main-d'œuvre; (3) « fit interne », c'est-à-dire adapter la stratégie aux ressources internes de l'organisation; (4) révision systématique de l'orientation stratégique choisie.

Concrètement, l'auteur nous convie à disséquer le concept de planification stratégique, et par inférence, les stratégies syndicales en trois dimensions comprises à l'intérieur d'un même processus: formulation de la stratégie, mise en oeuvre de la stratégie, évaluation de la stratégie. Nous reprendrons en détail chacune de ces dimensions dans les paragraphes suivants.

Selon Weil, la formulation d'une stratégie typiquement syndicale se situe à mi-chemin entre les contraintes/opportunités posées par l'environnement externe et les attentes des membres. L'auteur identifie cinq composantes qui constituent l'environnement externe dans lequel évolue l'acteur syndical, soit : l'ensemble des conditions macroéconomiques, les caractéristiques du marché du produit, le facteur « technologique », le cadre politique et institutionnel, le marché du travail et enfin, les « attitudes sociales » envers le rôle de l'acteur syndical. L'examen des divers éléments qui composent l'environnement externe est primordial, selon Weil, parce qu'il permet aux syndicats de comprendre la complexité des problèmes auxquels ils sont confrontés, améliorant dès lors leurs chances de saisir les opportunités les plus susceptibles de maximiser leurs stratégies. Il importe pour l'acteur syndical d'étudier à fond les caractéristiques du contexte dans lequel s'inscrit son action afin d'agir efficacement au moment où les opportunités se présentent.

En lien, par exemple, avec nos préoccupations de recherche, l'auteur condamne l'attitude défensive de certains, voire plusieurs syndicats à l'endroit des mécanismes politiques et institutionnels qui sont trop souvent perçus comme étant embarrassants. Or, une étude attentive des tenants et des aboutissants relatifs à ces dits mécanismes permettrait, au contraire, à ceux-ci d'être au fait des potentialités qu'ils recèlent eu égard à la réalisation de leurs propres objectifs.

Une méconnaissance des institutions et des législations qui encadrent l'action syndicale est alors nuisible au développement d'une stratégie efficace : « without an understanding of the institutions, unions affected by these will have difficulty in adequately assessing potential outcomes in advance and effectively influencing those outcomes of concern. » (Weil 1994 :85).

À l'instar d'un balayage de l'environnement externe, les syndicats doivent aussi s'assurer d'articuler leurs stratégies sur la base des priorités identifiées par les membres. D'ailleurs, compte tenu des valeurs démocratiques des syndicats, ces derniers sont en quelque sorte redevables aux membres qui les élisent, sans oublier l'attrait qu'ils doivent exercer auprès de membres potentiels, et par conséquent, doivent nécessairement prendre en compte les volontés exprimées dans les rangs. Selon Weil, les caractéristiques du marché du travail prévalant à un moment donné traduisent en fait les attentes des membres et des travailleurs en général. Par exemple, les attentes de plus en plus élevées des travailleurs relativement aux questions que sont la formation et le perfectionnement sont en lien direct avec les exigences accrues des employeurs à cet égard, d'où l'importance pour les syndicats d'avoir une bonne connaissance des conditions du marché du travail, ne serait-ce que pour anticiper les souhaits des travailleurs. Est donc souligné encore une fois l'importance d'une analyse approfondie de l'environnement externe. Weil propose également divers outils pratiques destinés aux syndicats afin de recenser les priorités de la main-d'œuvre qu'ils représentent.

Une fois terminée l'analyse des pressions tant de l'environnement que celles liées aux attentes des membres, il importe pour l'acteur syndical d'intégrer ces diverses informations en un tout cohérent de façon à définir une ou des stratégies. L'étape finale lors de la formulation de la stratégie consiste ainsi à balancer les pressions externes à l'organisation syndicale avec les pressions internes; c'est en fin de compte définir une stratégie au mieux des intérêts des membres et ce, dans le cadre des limites et des opportunités inhérentes au contexte dans lequel évolue l'acteur syndical.

De façon à traduire les objectifs fixés en résultats concrets, il faut au préalable que les syndicats s'assurent d'adapter leurs ressources organisationnelles, sans quoi les stratégies préconisées ne

produiront pas les effets escomptés. C'est ce que Weil identifie comme étant l'étape de la mise en oeuvre de la stratégie. Il convient, dès lors, pour les organisations syndicales de recenser, dans un premier temps, les ressources humaines, financières et techniques existantes et, dans un deuxième temps, de les répartir de manière à ce que la stratégie devienne bien plus qu'une simple énonciation sur la nature des objectifs à atteindre. À cet égard, Weil souligne que le constat d'échec en termes de stratégies syndicales tient de ce que certaines d'entre elles sont souvent mises en opération sans que les syndicats modifient ou adaptent leurs ressources organisationnelles conformément aux objectifs qu'ils s'étaient fixés au départ. En bout de ligne, la mise en oeuvre de toute stratégie requiert une nécessaire adaptation des ressources organisationnelles allant dans le sens des priorités syndicales.

En dernier lieu, Weil souligne l'importance de procéder à l'évaluation de la stratégie à la lumière des objectifs que les syndicats entendent poursuivre afin de corriger le tir dans le cas où les résultats obtenus seraient décevants. Cette étape vise en fait à répondre à deux questions principales, à savoir : « Dans quelle mesure la stratégie choisie a généré les résultats attendus » ? et « De quelle façon pourrait-elle être améliorée ? » Pour l'auteur, cela implique de revoir les objectifs que visait la stratégie au départ. C'est en ce sens que celle-ci s'inscrit dans un processus qui se renouvelle constamment. Par ailleurs, Weil considère que trois exigences sont nécessaires dans toute démarche d'évaluation : (1) établir les critères de succès de la stratégie et parallèlement (2) le choix de critères de performance mesurables, puis (3) la collecte des données qui permettra éventuellement de statuer sur l'efficacité ou non de la stratégie. Le syndicat serait ainsi plus en mesure de juger si une telle stratégie nécessite des ajustements, voire même un remaniement majeur. Dans le cas où la stratégie gagnerait à être modifiée, l'auteur réitère l'importance de transférer les ressources de l'organisation là où elles seront nécessaires. Enfin, la démarche d'évaluation permet de faire ressortir les points forts et les points faibles de la stratégie et dans le même temps, elle peut conduire l'acteur syndical à se repositionner et ce faisant, réévaluer les « inputs » (ressources humaines, monétaires, techniques, etc.) consacrés à l'actualisation de la stratégie et ce, à la lumière des « outputs » désirés.

Ces enseignements, tirés de l'ouvrage de Weil (1994), nous permettront, à notre avis, de baliser notre recherche empirique, notamment en offrant un cadre intéressant en vue d'*opérationnaliser* notre variable dépendante. Il sera, en effet, fort utile quant à l'analyse des ressources organisationnelles de l'acteur syndical à l'occasion de sa participation aux différentes formes institutionnelles en présence au Québec dans le domaine de la formation. Nous pourrions ainsi mettre en lumière les ressources humaines, monétaires et techniques puis les ressources en temps que consacre l'acteur syndical à sa participation institutionnelle.

Également, notre but quant à mettre en évidence les lignes de force de l'apport théorique du courant institutionnaliste et de l'ouvrage de Weil (1994), en était un visant à faire la démonstration de la complémentarité de ces approches. Ce métissage pour ainsi dire nous apparaît nécessaire en ce qu'il nous permettra d'articuler nos concepts-clés en un cadre d'analyse unifié. D'emblée, on peut affirmer que les tenants de l'approche institutionnaliste reconnaissent volontiers les institutions comme étant, certes, des contraintes mais aussi des opportunités d'action pour les acteurs en ce qu'elles leur attribuent des ressources et structurent leurs comportements. Dit autrement, si les institutions ont un caractère contraignant, elles ne viennent pas pour autant miner l'autonomie des acteurs qui sont vus par ailleurs comme ayant la capacité de mobiliser des stratégies qui leur sont propres et ce faisant, de changer la forme et les effets des institutions. La dynamique de changement institutionnel proposé par North (1991) est d'ailleurs convaincante à cet égard. De fait, les institutions sont des constructions sociales qui tout en apportant une régularité aux comportements sociaux sont appelées à changer ou à se renforcer sous l'effet de l'action des acteurs. En définitive, il ressort de ce cadre théorique une réciprocité évidente entre les institutions et les acteurs.

En regard de notre objet de recherche, ce qui est moins évident par contre en ce qui a trait à l'approche institutionnaliste est la manière d'appréhender ces dites stratégies grâce auxquelles les acteurs seraient en mesure d'engager une participation efficace au sein des institutions. En ce sens, elle nous apparaît limitative car, bien qu'elle nous permet d'établir un lien entre le comportement des acteurs et les institutions de leur environnement, elle focalise davantage son attention sur l'étude de ces dernières malgré qu'elle accorde aux premiers une liberté d'action considérable au sein même de ces institutions. En fait, l'approche institutionnaliste évoque sans

plus l'idée de l'acteur capable de faire des choix stratégiques vus comme autant de modes d'appropriation des enjeux auxquels les institutions le confrontent sans approfondir davantage une telle prémisse. D'où l'attrait de considérer le cadre théorique suggéré par Weil (1994) du fait que l'acteur syndical et sa stratégie constituent l'objet principal de son ouvrage et, partant, nous permettra ainsi d'opérationnaliser ce que l'approche institutionnaliste ne permet pas, soit le concept de stratégie. Concrètement, Weil offre l'archétype de ce qu'est une bonne stratégie syndicale, c'est-à-dire une stratégie sur la base de laquelle l'acteur syndical pourra atteindre ses objectifs. Pour les fins de notre recherche, l'intérêt de concilier ces deux approches tient du fait que cela nous permet à la fois de prendre en compte le rôle important des institutions présentes au Québec en matière de formation en ce qu'elles contribuent à structurer le comportement de l'acteur syndical et les stratégies mises en oeuvre par celui-ci pour s'approprier ces institutions dans le but d'atteindre les objectifs visés en termes de développement et de formation de la main-d'œuvre. Enfin, ces deux approches mobilisées ici nous permettront de concevoir un cadre intégrateur modélisant les stratégies de l'acteur syndical en matière de formation et les innovations politiques et institutionnelles introduites par l'État.

2. La question de recherche, le modèle d'analyse, les hypothèses et la méthodologie

Cette seconde partie de notre recherche a pour objectif de traduire les approches théoriques retenues dans le cadre de notre revue de la littérature en autant de concepts concrets et analysables qui guideront le travail de collecte et d'analyse de données. Selon Quivy et Campenhout (1995), la construction du modèle d'analyse constitue une étape charnière entre la problématique choisie et le travail d'investigation empirique. Nous présenterons d'abord notre question de recherche, puis le modèle conceptuel de notre recherche de même que le cadre opératoire qui servira à analyser l'impact des innovations politiques et institutionnelles sur les stratégies de l'acteur syndical en matière de formation. Nous terminerons la présente section avec la formulation des hypothèses, qui nous permettront d'établir les relations entre nos concepts telles qu'elles puissent être soumises à l'épreuve des faits, et la méthodologie de recherche.

2.1 Question de recherche

Selon Deslauriers (1991), la question de recherche retenue par le chercheur, soit celle qui permettra d'énoncer clairement le problème posé, apparaît plus souvent en cours de réalisation du projet. Au préalable, il s'agit de poser les jalons de notre recherche en délimitant un sujet somme toute assez vaste mais qui se précisera au fil des lectures et des rencontres avec les personnes compétentes. C'est ainsi que nous avons, dans un premier temps, fait le choix d'un sujet de recherche qui visait globalement à situer l'action de l'acteur syndical au Québec face à l'enjeu de la formation, dans le contexte des innovations politiques et institutionnelles qui ont vu le jour au tournant des années 1990. Il s'agissait en fait d'une première formulation de notre question de recherche qui nous aura permis d'identifier la problématique à laquelle nous nous adressions.

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à une recension des écrits afin de confronter notre question de départ avec divers travaux académiques portant sur le thème précis que l'on a choisi d'étudier, soit l'action syndicale en matière de formation de la main-d'œuvre. À ce

stade-ci, nous n'avions pas d'idée très claire sur ce que nous pouvions légitimement appeler « action syndicale », d'où les variations sémantiques suivantes : « participation syndicale » ou « contribution syndicale ». Bref, autant de concepts qui, à notre avis, nous permettraient de diriger nos lectures et ce faisant, de comprendre le comportement de l'acteur syndical face à un enjeu complexe dont les besoins de régulation, au Québec, ont favorisé la création d'une structure institutionnelle particulière. L'étude de la littérature, du fait qu'elle sert à situer notre sujet dans le champ des connaissances, a été une étape décisive en ce qu'elle nous a permis d'interroger les concepts mis en jeu à même notre question de départ de façon à ce que sa formulation finale corresponde à l'avancement actuel de la recherche portant, d'une part, sur les interactions entre les institutions et les acteurs et d'autre part, sur le rôle particulier de l'acteur syndical en regard de l'enjeu de la formation de la main-d'œuvre. En résumé, on peut exprimer de la façon suivante ce qui est ressorti de l'ensemble de la littérature existant à ce sujet : l'analyse des effets des institutions sur les acteurs doit intégrer l'analyse des relations entre les opportunités d'action livrées par les institutions et les stratégies des acteurs élaborées en vue de saisir ces dites opportunités. À terme, les acteurs forment à travers leurs stratégies une nouvelle dynamique institutionnelle.

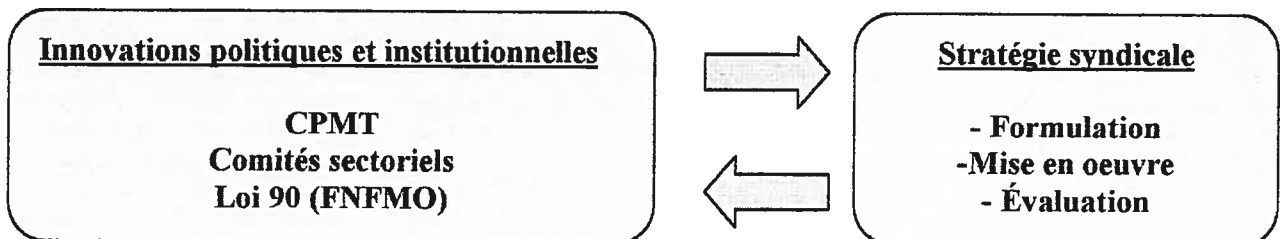
Ainsi, sur la base de notre revue de la littérature, les « institutions » demeurent le concept central à partir duquel sera étudiée l'action syndicale face à l'enjeu de la formation. En revanche, les développements théoriques de notre revue de la littérature nous amènent à substituer le concept de « action syndicale » ou même « participation syndicale » par le concept de « stratégie syndicale » tel que défini dans la section 1.4.2 de notre projet. Il s'agit donc d'étudier plus précisément les stratégies de l'acteur syndical relativement à la formation de la main-d'œuvre dans le contexte particulier des innovations politiques et institutionnelles introduites au Québec depuis les années 1990. À notre avis, le concept de « stratégie » ayant été puisé à même la littérature se justifie aussi du fait des exigences opérationnelles d'un éventuel travail empirique. Enfin, au nom de considérations théoriques et opérationnelles, nous formulons notre question de recherche de la façon suivante : *Quels sont les impacts des institutions introduites au Québec en matière de formation, au cours des années 1990, sur la stratégie de l'acteur syndical ?*

Ainsi, l'intérêt de notre projet de recherche est double. D'une part, par l'analyse des stratégies mises en oeuvre par l'acteur syndical, nous serons en mesure de jeter la lumière sur la façon dont celui-ci a utilisé ces innovations pour servir ses propres objectifs en matière de formation de la main-d'œuvre. Parmi les travaux ayant porté sur les innovations politiques et institutionnelles introduites au Québec en matière de formation, quelques-uns d'entre eux laissaient entendre que les syndicats gagneraient à occuper plus d'espace dans le champ d'action ouvert par ces innovations en insistant par ailleurs sur la nécessité de poursuivre les recherches relativement à la dynamique institutions/acteurs. À notre connaissance cependant, aucune étude québécoise n'a véritablement analysée les stratégies désignées par les centrales syndicales à l'occasion de leur participation aux divers arrangements institutionnels de formation. D'autre part, cela nous amènera à analyser l'influence des innovations politiques et institutionnelles sur le comportement des acteurs en vue de les faire participer plus activement au développement d'une culture de la formation. Nous tenons à souligner cependant que, bien qu'intéressant à première vue dans une perspective institutionnaliste, notre recherche ne vise pas à analyser les effets des stratégies de l'acteur syndical sur ces innovations politiques et institutionnelles car cela nécessiterait à notre avis une recherche à part entière. Nous nous limiterons ainsi à analyser un des principes de base de la théorie institutionnaliste voulant que les acteurs peuvent agir sur les institutions en décidant des stratégies les plus efficaces en vue d'atteindre les objectifs visés, en l'occurrence, en regard de la formation de la main-d'œuvre.

2.2 Modèle conceptuel

Le modèle conceptuel présenté ci-dessous renvoie aux deux concepts-clé qui délimitent l'objet de notre recherche. Ces concepts-clé sont les *innovations politiques et institutionnelles* d'une part et la *stratégie* de l'acteur syndical d'autre part. La mise en relation de ces deux concepts est symbolisée par une flèche qui traduit en fait l'hypothèse générale de notre recherche à savoir que les innovations politiques et institutionnelles introduites au Québec ont pour effet d'influencer les stratégies de l'acteur syndical. Conformément à la perspective théorique institutionnaliste retenue, notre modèle conceptuel est par ailleurs présenté de telle sorte qu'on peut aussi envisager l'effet des stratégies de l'acteur syndical sur les institutions elles-mêmes; cette relation est également symbolisée par une flèche à même notre modèle conceptuel. Cependant, cette deuxième relation est schématisée à titre indicatif seulement puisqu'elle ne fera pas l'objet d'une vérification empirique. Enfin, nous présentons de la manière suivante le modèle conceptuel qui constitue la première étape de la construction de notre modèle d'analyse :

Schéma I : Modèle conceptuel



2.3 Cadre opératoire

Le travail de conceptualisation nous amène à déterminer d'abord les dimensions qui constituent le concept à l'étude et ensuite, les indicateurs qui sont des critères mesurables des dimensions du concept. Ainsi, comme le démontre le schéma ci-dessous, nous avons décomposé le concept de « Innovations politiques et institutionnelles » en trois dimensions, soit : *CPMT, comités sectoriels, loi 90 (FNFMO)*. Ces trois dimensions représentent donc les innovations politiques et institutionnelles qui mises ensemble forment une grande partie de la nouvelle articulation institutionnelle du Québec en matière de formation professionnelle, essentiellement mise en place dans les années 1990. Bien que chacune de ces innovations sont autant d'éléments d'une même stratégie gouvernementale visant à favoriser le développement de la formation de la main-d'œuvre, elles n'en doivent pas moins être analysées séparément en ce sens où leurs mandats respectifs appellent de la part de l'acteur syndical des stratégies adaptées à chacun des niveaux d'intervention. D'où notre intérêt à analyser respectivement les stratégies syndicales en regard de la CPMT, des comités sectoriels et de la loi 90 (FNFMO). Mentionnons par ailleurs qu'il nous apparaît approprié de regrouper la loi 90 et le FNFMO sous une même dimension compte tenu que le Fonds a été institué à même la loi.

En ce qui a trait aux indicateurs, nous avons mis en évidence les principaux éléments qui caractérisent chacune des innovations. Il s'agissait essentiellement de traduire de façon succincte les principales caractéristiques de celles-ci telles qu'elles sont ressorties de la revue de la littérature. Ainsi, nous ne reviendrons pas sur les particularités propres à chacune des institutions puisque cela a déjà été fait dans la section 1.2 de notre projet de recherche. Les indicateurs posés ici résument pour ainsi dire les éléments sur lesquels il nous apparaît important d'insister au regard des innovations politiques et institutionnelles faisant l'objet de notre recherche. Étant donné par ailleurs la particularité du concept que nous étudions, le choix des indicateurs est ici moins évident et plus difficilement observable; ces derniers nous permettent en l'occurrence une mesure plus précise de chacune des dimensions représentées dans le schéma. D'ailleurs, selon Quivy et Campenhoudt : « il est des concepts pour lesquels les indicateurs sont moins évidents. La notion d'indicateur y devient alors beaucoup plus

imprécise. Celui-ci peut n'être qu'une trace, un signe, une expression, une opinion ou tout phénomène qui nous renseigne sur l'objet de notre construction ». (1995 : 121)

Schématiquement, nous proposons ci-dessous la décomposition du concept « Innovations politiques et institutionnelles » :

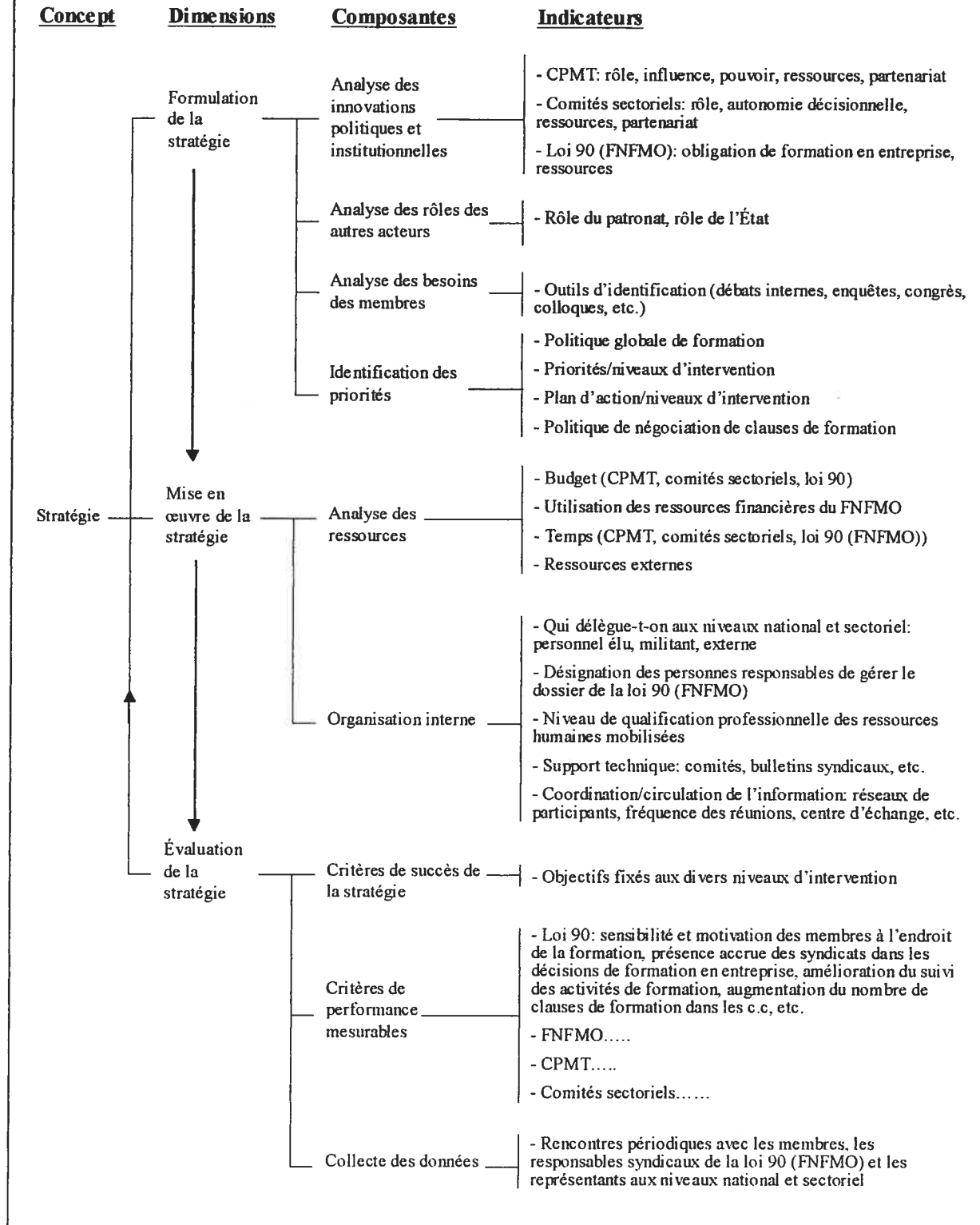
Tableau I : Opérationnalisation de la variable indépendante

Variable indépendante		
<i>Concept</i>	<i>Dimensions</i>	<i>Indicateurs</i>
Innovations politiques et institutionnelles	CPMT	- Pouvoir de recommandation - Paritarisme
	Comités sectoriels	- Soutien à la formation de la main-d'œuvre - Paritarisme
	Loi 90 (FNFMO)	- Obligation de formation de la main-d'œuvre - Ressources

Comme nous l'avons fait pour notre variable indépendante représentée par les innovations politiques et institutionnelles, nous procéderons de la même façon pour ce qui est de notre variable dépendante, c'est-à-dire décomposer le concept de « Stratégie » de façon à le rendre opérationnel. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur l'analyse théorique de Weil (1994) au sujet des stratégies de l'acteur syndical.

Ainsi, tel que vu dans la section 1.4.2 de notre recherche, Weil définit d'abord une stratégie comme un processus itératif constitué de trois dimensions, soit : la **formulation** de la stratégie, la **mise en oeuvre** de la stratégie et enfin, l'**évaluation** de la stratégie. En d'autres termes, une stratégie syndicale qui se veut efficace doit prendre la forme d'une démarche en trois temps. Dans les chapitres suivants de son ouvrage, Weil décompose tour à tour ces trois dimensions en diverses composantes grâce auxquelles nous sommes en mesure, à cette étape-ci, d'identifier les indicateurs nous permettant de mesurer de façon objective chacune des dimensions du concept de stratégie. Enfin, en s'inspirant de l'ouvrage de Weil, nous proposons ci-dessous la décomposition du concept de « Stratégie » de la façon suivante :

Schéma II : Variable dépendante



La dimension « formulation de la stratégie » : composantes et indicateurs

- ***Première composante : analyse des innovations politiques et institutionnelles***

Nous avons vu qu'avec l'introduction des innovations politiques et institutionnelles qui ont vu le jour au début des années 1990, les champs d'intervention du mouvement syndical en matière de formation se sont considérablement accrus. En effet, depuis environ une dizaine d'années, l'acteur syndical est partie prenante d'un système de formation renouvelé de telle sorte qu'il est appelé désormais à participer plus activement aux décisions relatives à la formation de la main-d'œuvre (orientation des politiques, identification des priorités de formation, utilisation des budgets de formation, choix des activités de formation, etc.). Il s'agit ici d'analyser la capacité de l'acteur syndical à discerner les enjeux, les gains et les opportunités posés par le nouvel environnement politique et institutionnel. En d'autres termes, nous cherchons à mettre en lumière la perception de l'acteur syndical quant à l'impact de la CPMT, des comités sectoriels et de la loi 90 (FNFMO) sur divers aspects de son action en matière de formation. En somme, cette première composante nous permettra de voir, dans un premier temps, si l'acteur syndical dispose d'une information suffisante relativement aux possibilités offertes par ces institutions (forces et faiblesses)- considérant qu'un certain niveau de connaissances est nécessaire pour agir efficacement- et dans un deuxième temps, s'il a une vision claire de son rôle et de ses responsabilités tant au niveau de la CPMT, des comités sectoriels et de la loi 90 (FNFMO).

Par exemple, en ce qui concerne la CPMT, nous avons identifié les indicateurs suivants : rôle, influence, pouvoirs, ressources, partenariat. Ces indicateurs nous semblent appropriés du fait qu'ils constituent autant de caractéristiques de cette structure nationale sur lesquelles nous voulons amener l'acteur syndical à se prononcer. Dans la réalité, cela peut correspondre à une question générale pouvant être formulée de la façon suivante : *Quelle analyse a été faite par votre organisation syndicale en regard de la CPMT ?* Ou encore des sous-questions plus précises portant spécifiquement sur les indicateurs susmentionnés pourront également être proposées, notamment : *Quelle analyse faites-vous du rôle de votre organisation syndicale au sein de la CPMT ?; Quelle analyse faites-vous de l'action concertée privilégiée par la CPMT ?; etc.*

En ce qui a trait aux comités sectoriels, nous avons identifié les indicateurs suivants : rôle, autonomie décisionnelle, ressources, partenariat. Notre démarche sera en fait semblable à la précédente, à savoir une question d'ordre général telle que : *Quelle analyse a été faite par votre organisation syndicale en regard des comités sectoriels de main-d'œuvre ?* Également, des sous-questions telles que : *Quelle analyse faites-vous du rôle de votre organisation syndicale au sein de ces structures?; Quelle analyse faites-vous de l'approche paritaire privilégiée au sein des comités sectoriels ?; etc.*

Quant à la loi 90 et au FNFMO, nous avons identifié les indicateurs suivants : obligation de formation de la main-d'œuvre, ressources. Encore une fois, des questions générales peuvent être posées telles que : *Quelle analyse a été faite par votre organisation syndicale en regard de la loi 90 ?; Quelle analyse a été faite par votre organisation syndicale en regard du FNFMO ?* Des sous-questions plus précises, soit : *Quelle analyse faites-vous de la capacité de votre organisation syndicale à identifier les besoins de formation de vos membres?; Quelle analyse faites-vous des forces et des faiblesses de la loi 90 ?; etc.*

Deuxième composante : analyse des besoins des membres

L'analyse des innovations politiques et institutionnelles ne suffit pas. Pour qu'une stratégie syndicale en matière de formation se traduise en gains réels pour les membres, l'acteur syndical doit par ailleurs se faire le défenseur des besoins des travailleurs qu'il représente. Cela suppose pour les organisations syndicales de procéder à une évaluation des besoins de leurs membres. Cette dite évaluation des besoins se manifeste concrètement par les indicateurs suivants : débats internes, enquêtes, congrès, colloques, etc. De fait, il s'agit de voir si les organisations syndicales ont tenu diverses rencontres dans lesquelles les membres ont l'occasion d'exprimer leurs besoins et les actions à prioriser en matière de formation ainsi que leurs attentes face à la participation de leur centrale syndicale aux niveaux national et sectoriel.

Troisième composante : identification des priorités syndicales au vu des leviers institutionnels et des besoins des membres

Suite à un balayage des environnements externe et interne, il importe ici d'analyser si les organisations syndicales se sont dotées d'une vision syndicale globale en ce qui à trait au

développement de la formation de la main-d'œuvre et d'autre part, si elles ont des priorités d'action à tous les niveaux d'intervention. Cela peut correspondre aux indicateurs suivants : politique globale de formation, priorités/niveaux d'intervention, plan d'action/niveaux d'intervention, politiques de négociation de clauses de convention collective. À titre d'exemple : *Est-ce que l'enjeu de la formation a amené votre organisation syndicale à communiquer une vision proprement syndicale de la formation ? ; Quels sont les objectifs de la participation de votre organisation syndicale dans l'ensemble des niveaux d'intervention en matière de développement de la main-d'œuvre et comment s'articule l'action syndicale entre ces niveaux ? ; etc.*

La dimension « mise en oeuvre de la stratégie » : composantes et indicateurs

Première composante : analyse des ressources

Une fois que la stratégie syndicale a été formulée, les organisations syndicales doivent mobiliser leurs ressources et les mettre en oeuvre afin d'atteindre au mieux les objectifs visés. Le budget, les ressources financières contenues dans le FNFMO, les ressources en temps puis les ressources externes, constituent les indicateurs de cette composante. Par exemple, les questions pouvant être posées à l'acteur syndical en regard de la CPMT et des comités sectoriels pourraient être formulées de la façon suivante : *Quels sont les budgets consacrés par votre organisation syndicale quant à sa participation à la CPMT ? Quel est le temps consacré par votre organisation syndicale quant à sa participation à la CPMT ? ; etc.* Ces mêmes questions pourraient s'appliquer au niveau des comités sectoriels. Au sujet de la loi 90, nous pourrions formuler les questions suivantes : *Quel est le budget consacré par votre organisation syndicale en regard de la gestion du dossier de la loi 90 ? ; Quel est le temps consacré par votre organisation syndicale en regard de la gestion du dossier de la loi 90 ? ; etc.* En ce qui a trait au FNFMO : *À titre d'employeur ayant accès aux ressources financières contenues dans le Fonds, qu'en est-il de leur usage par votre organisation syndicale ? ; Quel est le temps consacré par votre organisation syndicale quant à l'administration de ce Fonds ? ; etc.*

La référence aux ressources externes renvoie à notre intention de savoir si les organisations syndicales ont reçu des formes de soutien des institutions elles-mêmes pour la participation

syndicale à ces institutions et, partant, de quelle façon les organisations syndicales ont utilisé ces ressources pour occuper efficacement ce nouvel espace de représentation et d'action.

Deuxième composante : organisation interne

Cette composante complète la précédente en ce qu'elle nous renvoie, d'une part, aux ressources humaines et techniques dont disposent les organisations syndicales et d'autre part, aux divers niveaux de la structure même de l'organisation syndicale. À cet effet, il importe d'analyser les compétences des ressources humaines mobilisées par les organisations syndicales par rapport à la formation ainsi que le soutien qu'elles leur accordent pour exercer leurs fonctions à cet égard et enfin, les moyens mis en oeuvre par celles-ci pour coordonner efficacement le travail des divers responsables du dossier de la formation. Cela correspond aux indicateurs suivants : désignation des représentants aux niveaux national et sectoriel et des responsables de la loi 90 (FNFMO), niveau de qualification des personnes désignées, support technique offert (comités, bulletins syndicaux, etc.), coordination/circulation de l'information (réseaux de participants, fréquence des réunions, centre d'échange, etc.).

Par exemple, aux niveaux national et sectoriel, les organisations syndicales délèguent-elles des personnes qui ont fait leurs preuves à titre de militant ou assignent-elles du personnel élu, font-elles appel à des spécialistes externes pour les conseiller... ? Il en est de même pour le choix des responsables de la loi 90 et du FNFMO. Quel est le niveau de qualification professionnelle des ressources humaines mobilisées par les organisations syndicales ? Par ailleurs, les personnes mandatées pour assumer les fonctions relatives à la formation bénéficient-elles d'une forme de soutien de la part de leur organisation syndicale ? Compte tenu de la complexité et du nombre élevé de responsabilités, la mise sur pied de comités ou l'envoi de bulletins syndicaux sont autant de formes de soutien pouvant être mises de l'avant par les organisations syndicales au service des représentants syndicaux chargés du dossier de la formation. Enfin, de par la complémentarité de leurs mandats, les représentants qui oeuvrent aux niveaux national et sectoriel de même que les responsables de la loi 90 (FNFMO) ont-ils avantage à se réunir pour échanger sur les développements en cours dans leurs champs d'intervention respectifs. À cet effet, les organisations syndicales ont-elles mis en place divers mécanismes de coordination et de circulation de l'information permettant aux intervenants de travailler en lien étroit ? Bref,

autant de questions qui nous permettront de comprendre comment les organisations syndicales se sont structurées à l'interne afin de gérer le dossier de la formation à tous les niveaux.

La dimension « évaluation de la stratégie » : composantes et indicateurs

Le but de l'évaluation est de s'assurer que la stratégie syndicale choisie en matière de formation est appropriée et efficace, c'est-à-dire qu'elle génère les résultats voulus et donc qu'elle réponde aux objectifs visés. L'évaluation peut ainsi conduire à raffiner la stratégie en y apportant les changements nécessaires. Comme le démontre le schéma proposé ci-haut, les composantes de cette dimension sont : les critères de succès, les critères de performance mesurables et la collecte des données. En ce qui a trait aux indicateurs, ceux-ci sont difficiles à saisir puisqu'ils dépendent forcément du type de stratégie choisie par l'acteur syndical. Il y a en effet une relation étroite entre les objectifs fixés au travers de la stratégie et les indicateurs de sorte que ces derniers ne peuvent être donnés d'avance. Ceci dit, il convient de mettre un bémol aux indicateurs identifiés dans le schéma. Par exemple, au niveau de la composante « critères de succès de la stratégie, il peut y avoir un ou plusieurs indicateurs correspondant aux objectifs visés en matière de formation par les organisations syndicales. Au sujet de la composante des « Critères de performance mesurables », il peut y avoir également un ou plusieurs indicateurs pour chacune des innovations politiques et institutionnelles. À cet effet, nous avons identifié, à titre d'exemple seulement, les indicateurs relatifs à la loi 90 avec lesquels il serait possible pour l'acteur syndical d'évaluer l'efficacité de sa stratégie en regard d'une telle loi. En principe, les organisations syndicales devraient fixer des « critères de performance mesurables » pour chacune des institutions afin de voir si leurs actions ont porté fruit. Enfin, la dernière composante de cette dimension, soit la « collecte des données », nous renvoie aux divers outils conçus par les organisations syndicales en vue de recueillir les informations à savoir si les objectifs ont été atteints. La tenue de rencontres périodiques avec les membres, les responsables syndicaux de la loi 90 (FNFMO) constitue un exemple d'indicateurs possibles. Enfin, notre grille d'entrevue sera conçue de façon à obtenir ces informations et ce, pour chacune des trois composantes.

organisationnelles internes et à se doter d'indicateurs de résultats afin de soutenir le développement de la formation.

Les comités sectoriels de main-d'œuvre confèrent aux acteurs des pouvoirs et une marge de manœuvre considérables relativement aux objectifs et moyens reliés au développement de la main-d'œuvre. Les comités sectoriels amènent l'acteur syndical à se définir une stratégie d'intervention, à déployer ses ressources organisationnelles internes et à se doter d'indicateurs de résultats afin de soutenir une action et une participation efficaces au sein de ces institutions.

La CPMT confère à l'acteur syndical un pouvoir de recommandation quant à la définition des orientations et des objectifs en matière de main-d'œuvre et d'emploi. Elle oblige l'acteur syndical à prendre position sur les interventions les mieux adaptées aux besoins de la main-d'œuvre et amène ainsi l'acteur syndical à se définir une stratégie, à déployer ses ressources organisationnelles internes et à se doter d'indicateurs de résultats afin de soutenir une action et une participation efficaces au sein de cette institution.

2.5 La stratégie de recherche : une étude de cas

Selon Gauthier (1993), la stratégie de recherche consiste essentiellement à déterminer le nombre de cas à étudier ainsi que le type de recherche à effectuer en vue de fournir une réponse de recherche valide quant aux hypothèses énoncées. Comme notre recherche vise à comprendre les stratégies de l'acteur syndical, deux études de cas apparaissent particulièrement pertinentes, soit la FTQ et la CSN. L'intérêt de considérer ces deux centrales syndicales tient du fait de leur représentation importante en termes d'effectifs et aussi de leurs revendications soutenues dans le cadre des débats entourant la formation de la main-d'œuvre. Nous avons tenu également à situer notre recherche dans le secteur privé puisqu'il a été explicitement visé par les innovations politiques et institutionnelles ici considérées. Toutefois, l'importance des travaux à mener et l'accès privilégié à une des deux organisations syndicales nous ont amenée à nous pencher sur une seule étude de cas, soit la CSN.

2.6 Type de recherche et méthode de collecte des données

En ce qui a trait au type de recherche comme tel, nous avons procédé à une analyse qualitative des données sur la base d'entrevues et d'une analyse documentaire (voir la grille d'entrevue en annexe et la liste des documents CSN). Les entrevues ont été enregistrées et retranscrites pour fins d'analyse. Quant à la documentation, il s'agit de recherches et d'enquêtes internes ou d'outils de vulgarisation portant sur divers thèmes reliés à l'enjeu de la formation. L'intérêt d'une telle approche, du fait qu'elle se concentre sur le sens que les acteurs donnent au phénomène étudié et/ou sur les paroles écrites, est qu'elle permet souvent d'enrichir l'analyse par l'apport d'idées nouvelles jusque-là insoupçonnées. Le caractère par ailleurs relativement flexible de l'analyse qualitative nous amène également à considérer notre recherche comme en étant une à la fois déductive et inductive. D'une part, les postulats de base générés par les perspectives institutionnaliste et stratégique sur lesquelles nous nous appuyons pour guider notre démarche de recherche sont autant d'hypothèses pouvant être appliquées à l'étude d'une réalité observable. Concrètement, cette complémentarité théorique nous a permis d'envisager les innovations politiques et institutionnelles introduites par l'État à la fois comme un ensemble de règles régissant les rapports entre les acteurs et le produit même des stratégies des acteurs. Ces repères théoriques nous ont permis ainsi de concevoir un modèle d'analyse et des hypothèses de recherche traduisant ces relations et en ce sens, notre recherche suit un raisonnement déductif. Elle est par ailleurs également inductive dans la mesure où le travail de terrain qui sera effectué nous permettra de remonter des faits à la théorie. Ce faisant, nous pourrons enrichir la théorie par l'apport de l'analyse empirique. Il s'agit donc ici de tirer profit du travail combiné de l'induction et de la déduction. À cet effet, Deslauriers écrivait : « La recherche qualitative a plutôt prétendu que la grande théorie pouvait s'avérer néfaste si elle emprisonnait la réalité dans un carcan conceptuel (...) le cadre théorique doit évoluer avec la recherche elle-même, en laissant surgir ou adaptant les hypothèses et concepts ». (1991 :86)

Notre recherche revêt par ailleurs un caractère exploratoire car, comme nous l'avons vu dans le cadre de la revue de la littérature, aucune étude exhaustive n'a eu pour objet de prendre en compte les stratégies des centrales syndicales en matière de formation à divers niveaux d'analyse, c'est-à-dire du niveau macro, en passant par le niveau méso, jusqu'au niveau micro

de l'action. De plus, notre recherche mettra en lumière l'organisation interne de l'acteur syndical en regard de sa participation institutionnelle dans le domaine de la formation, ce qui n'a pas encore été exploré sur le plan de la recherche. Ce faisant, nous serons mieux à même de comprendre ce que sous-tend le processus de la participation institutionnelle en regard de l'enjeu de la formation à savoir plus exactement comment s'est déployée l'action syndicale depuis l'introduction des innovations politiques et institutionnelles.

2.7 Unité d'analyse et échantillonnage

La population étudiée est la CSN et le niveau d'analyse est donc circonscrit autour de l'organisation syndicale. L'unité d'analyse proprement dite devient ainsi la stratégie de l'organisation syndicale. Pour ce qui est de l'échantillonnage, nous avons choisi de rencontrer les représentants syndicaux (qui sont des élus et donc des porte-parole officiels de la CSN ou du moins de leur instance respective) oeuvrant au niveau des institutions nationales et sectorielles reliées à la formation ainsi que le personnel professionnel responsable du dossier de la formation. Concrètement, nous avons rencontré quatorze personnes, plus précisément :

- 1 représentant au niveau national;
- 7 représentants au niveau sectoriel;
- 3 représentants au niveau régional
- 3 personnes ressources (Loi 90, FNFMO);

En réalité, il ne s'agit pas ici d'un échantillon au sens strict du terme en ce qui concerne les personnes interviewées en regard de la loi 90, le FNFMO et la CPMT, mais plutôt de rencontrer toutes les personnes qui s'occupent de ces dossiers et qui pouvaient nous renseigner sur les stratégies mises de l'avant en matière de formation. Quant aux représentants « sectoriels », nous avons rencontré ceux qui sont considérés comme étant les plus expérimentés, soit ceux qui siègent sur des comités sectoriels depuis un certain temps ou du moins assez longtemps pour qu'ils soient en mesure d'exprimer leurs points de vue quant à la stratégie de la centrale en regard d'un tel lieu d'intervention. Outre ce critère, les travaux de Charest (1998b) nous incitent à privilégier les comités sectoriels ayant déjà à leur actif un certain nombre de réalisations, donc ceux en place depuis un certain temps déjà, puisque les premières années de

mise en oeuvre seraient consacrées au démarrage et à l'organisation interne de la structure sectorielle. Dans ce cas, l'attention est moins centrée sur la formation comme telle et plus sur la mise en opération de ces structures. D'où la pertinence de considérer les comités sectoriels plus anciens. Bref, au niveau de l'intervention sectorielle, nous avons fait appel à ce qui est communément appelé l'échantillon de type non-probabiliste étant donné que deux critères détermineront le choix de nos interlocuteurs en regard de ce niveau d'action, soit : leur expérience de participation et le degré de maturité des comités sectoriels. Ce choix des personnes aux différents niveaux correspond aussi à la structure organisationnelle de la CSN (national, sectoriel et régional, avec des ressources professionnelles et des permanents syndicaux). Cela est important pour prétendre investiguer la stratégie syndicale à travers chacune de ses composantes. Mentionnons enfin que toutes les entrevues se sont déroulées entre les mois de mars et juin 2002.

3. Présentation des résultats

Ce troisième chapitre présente les résultats empiriques de la recherche, soit l'analyse de la stratégie de la CSN en matière de formation dans le cadre de sa participation à la CPMT, aux CSMO et à la gestion de la loi 90 (FNFMO). Le présent chapitre traite de la *formulation de la stratégie*, suivi dans un deuxième temps de la *mise en œuvre de la stratégie* et enfin de *l'évaluation de la stratégie*. En référence à l'ouvrage de Weil (1994), rappelons que ces trois étapes constituent autant de fondements normatifs du processus de planification stratégique sur lequel l'acteur syndical doit s'appuyer pour s'approprier de manière proactive les enjeux auxquels il est confronté. Tel que présenté au chapitre II (Cadre opératoire, section 2.3), chacune de ces étapes, que nous avons traduites en autant de dimensions, se rapportent respectivement à 4, 2 et 3 composantes. Pour chacune d'elles, nous avons identifié des indicateurs, lesquels nous permettront, dans la présentation qui suit, de procéder à une synthèse des informations recueillies auprès des 14 intervenants qui composent notre échantillon. Ainsi, le traitement des données relatives aux indicateurs, à l'instar des données pour ainsi dire inattendues et de l'analyse documentaire pertinente, permettront de répondre à la question posée, à savoir *quels sont les impacts des institutions introduites au Québec en matière de formation, au cours des années 1990, sur la stratégie de l'acteur syndical*.

La première partie de ce chapitre, ayant trait à la formulation de la stratégie, intégrera successivement l'analyse des innovations politiques et institutionnelles à l'étude de même que l'analyse des rôles des autres acteurs et des besoins des membres et enfin, l'identification des priorités. La seconde partie de ce chapitre consistera en la mise en œuvre de la stratégie, laquelle introduira l'analyse des ressources et l'organisation interne. Enfin, la troisième partie de ce chapitre traitera de l'évaluation de la stratégie à partir des critères de succès de la stratégie, des critères de performance mesurables et de la collecte des données.

3.1 Formulation de la stratégie

3.1.1 Analyse des innovations politiques et institutionnelles

Cette première composante renvoie à l'analyse faite par la CSN de sa participation à la CPMT, aux comités sectoriels ainsi qu'au développement de la formation dans les milieux de travail.

3.1.2 En regard de la Commission des partenaires du marché du travail

Les partenaires du marché du travail, notamment la CSN, se réunissent à la CPMT en vue de contribuer, dans un esprit de partenariat, à la mise en œuvre de la politique active du marché du travail. *Le rôle, l'influence, le pouvoir, les ressources et le partenariat* sont les indicateurs avec lesquels on mesure la capacité de la CSN à faire une lecture des enjeux et des opportunités qui dérivent de la création d'une institution nationale vouée à l'emploi et à la formation de la main-d'œuvre. D'emblée, rappelons que l'entretien semi-directif que nous avons privilégié lors du processus de collecte des données avait pour motif de faciliter l'expression des intervenants et, du même coup, recueillir des informations et des éléments de réflexion qui soient le plus riches possibles. Par conséquent, cette liberté a pu faire en sorte que certains indicateurs, comme les ressources eu égard à l'analyse de la CPMT, n'ont pas fait l'objet de réponses alors que d'autres thèmes soulevés par les intervenants seront mis en évidence le cas échéant.

Cela dit, avant d'aborder comme telle la vision du rôle que joue la CSN au sein de la Commission, il nous faut souligner d'abord la volonté de cette dernière d'y être représentée et active, les commentaires recueillis à cet égard nous démontrent en effet les signes manifestes d'une volonté de participation. La crainte d'y voir le patronat gagner davantage de terrain en matière de formation et de s'approprier une telle tribune à la faveur d'un discours corporatiste apparaissent comme étant des arguments fort convaincants pour légitimer la présence de la CSN au sein de la CPMT. D'autre part, il est souligné avec force que l'on ne peut tenir pour négligeable la participation assurée du mouvement aux orientations et aux décisions prises en matière de développement de l'emploi et de la formation.

En ce qui a trait au *rôle* proprement dit de la CSN au sein de la Commission, il se dégage des propos recueillis une vision à la fois pragmatique et idéologique. On insiste en effet sur l'occasion qui est offerte au mouvement de participer concrètement à l'accroissement de l'efficacité des services d'emploi et de formation de la main-d'œuvre et à la fois sur les principes et valeurs auxquels adhère la CSN et qui y trouvent leur compte dans une telle structure, à savoir l'accès à l'emploi et à une formation de qualité pour tous les citoyens, indépendamment de leur niveau d'intégration au marché du travail. On peut donc dire que la nature des mandats dévolus à la CPMT, qui sont pour l'essentiel assez larges, permet à la CSN de gagner en crédibilité certes auprès de ses membres, notamment en rapportant l'expression de leurs besoins et préoccupations à un niveau autre que celui de la centrale, mais aussi auprès des travailleurs non-syndiqués pour qui la CSN se fait également le porte-parole. Dans cet esprit, la commission apparaît ainsi comme étant instrumentale à la mission de la CSN qui a pour objectif, entre autres, de répondre aux besoins de l'ensemble de la population.

Maintenant, pour ce qui est des indicateurs relatifs à l'influence et au pouvoir dont jouit la CSN au travers de sa participation à la Commission, ils seront abordés suivant la logique des propos recueillis à cet effet, sans égard donc aux considérations sémantiques ou théoriques qui les distinguent et dont la prise en compte déborderait le cadre de la présente recherche.

Cela dit, les avis apparaissent nuancés sur la question de l'*influence* de la CSN en regard des objectifs et des orientations, définis au sein de la Commission, en matière de main-d'œuvre et d'emploi. D'un côté, on témoigne d'une capacité d'influence accrue en référence particulièrement à la participation de la CSN à l'élaboration du Cadre général de développement et de reconnaissance des compétences, lequel a été adopté, en juin 2001, par la CPMT. Sous la responsabilité de cette dernière, mentionnons en effet qu'un groupe d'étude, composé des partenaires du marché du travail, a été mis sur pied à cette fin dès septembre 1998, grâce auquel la CSN a d'ailleurs pu être partie prenante du processus de révision des programmes d'apprentissage et de qualification professionnelle réglementés. Il nous faut donc comprendre que l'initiative de la CPMT consistant à mettre sur pied des groupes de travail, au sein desquels sont représentés différents partenaires socio-économiques, semble favoriser l'élargissement de la sphère d'influence de la CSN, notamment en ce qui concerne

l'actualisation du régime d'apprentissage. De tels groupes de travail, à l'opposé de stricts mécanismes de consultation, permettraient ainsi aux partenaires, en l'occurrence la CSN, d'avoir une influence plus directe sur les enjeux qui les confrontent. Voici les propos d'un intervenant qui abondent en ce sens : « Avec la CPMT, il m'apparaît que la société québécoise avance vers des mesures à caractère progressif et cela a un caractère plus démocratique. Dans la future politique de formation continue, on parle enfin de faire un système intégré de reconnaissance des acquis et des compétences accompagné d'une certification d'État. Cela n'aurait jamais été possible sans la CPMT. Si on prend des méthodes traditionnelles où par exemple la CSN aurait été consultée, sans faire partie d'un organisme et qu'il fallait faire des pressions, je ne suis pas certaine qu'on aurait avancé aussi vite que ça. Il s'agit d'acquis importants ». (Intervenant 1)

D'un autre côté, plusieurs intervenants s'accordent bien d'ajouter que la capacité d'influence de la CSN, étant intimement liée au pouvoir même de la Commission, s'en retrouve d'autant réduite. C'est donc dire qu'on doute du pouvoir effectif de la Commission sur les enjeux de main-d'œuvre et d'emploi. Il apparaît en effet que le démantèlement de la SQDM, en 1997, au profit de la création d'Emploi-Québec et de la CPMT pèse encore lourd dans l'esprit de plusieurs intervenants. Il ne faut pas s'en étonner puisque cela a eu pour effet « une certaine recentralisation des pouvoirs décisionnels en matière de main-d'œuvre au sein de l'appareil gouvernemental, reléguant les partenaires de cette nouvelle commission à un rôle consultatif auprès de la ministre de l'Emploi et de la Solidarité » (Charest 1998b : 10).

Cette question entourant la transformation de la SQDM en CPMT est ressortie quasi-systématiquement des commentaires des intervenants. D'ailleurs, nous verrons ci-après qu'elle recouvre plusieurs ordres de critiques, au-delà du seul pouvoir de la Commission sur lequel nous reviendrons plus loin. D'abord, certains intervenants ont fait état des réserves qu'avait la CSN, à l'époque de la restructuration, quant au rôle conféré à la CPMT relativement à la prise en charge des problématiques touchant la clientèle de la sécurité du revenu. Ce faisant, on craignait, comme ce fût apparemment le cas, que le volet notamment des services publics d'emploi qui s'adressent aux entreprises soit délaissé. Les propos d'un intervenant sont à ce chapitre éloquentes : « On commence à peine à remettre en place un service aux entreprises tel

qu'il était à l'époque de la SQDM. Il y a eu du précieux temps de perdu durant les premières années de mise en place d'Emploi-Québec et de la Commission, alors il y a eu des énergies qui n'ont pas été mises sur la formation en entreprise mais qui aurait dû être mises là. Globalement, les craintes au sujet de la place qu'a pris la clientèle de la sécurité du revenu par rapport aux entreprises se sont avérées réelles ». (Intervenant 1)

Ainsi, ces « nouvelles règles du jeu » - pour paraphraser un intervenant - à l'instar de l'absence de présidence à temps plein pendant un certain nombre d'années, de la période de « rodage » nécessaire au démarrage d'Emploi-Québec de même que de la CPMT et de certaines décisions politiques du gouvernement québécois à l'époque, notamment la lutte au déficit zéro, ont eu un effet cumulatif. Non seulement remet-on en question le rôle de la Commission sur le plan des services aux entreprises et, par conséquent, le développement de la formation en milieu de travail, mais on doute, comme évoqué précédemment, du pouvoir réel de la Commission auprès des acteurs gouvernementaux. Un des reproches formulés en ce sens a trait à son manque de vision, d'initiative en regard de certains enjeux et à sa passivité, de sorte, dit-on, que la Commission se retrouve plus souvent qu'autrement en réaction face aux propositions qui émanent, entre autres, d'Emploi-Québec et du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Par ailleurs, notons que les critiques les plus vives à l'endroit du pouvoir de la Commission proviennent en grande partie des intervenants siégeant aux conseils régionaux des partenaires du marché du travail (CRPMT), lesquels contribuent, sur le plan régional, à la vocation de la CPMT. Leurs discours convergent en effet à plusieurs titres et rejoignent aussi ceux de plusieurs autres intervenants oeuvrant à d'autres niveaux, notamment en ce qui a trait à l'omniprésence de l'État au sein de la Commission, et révèlent une certaine nostalgie du temps de la SQDM où le rôle de l'État en était davantage un de soutien financier plutôt que de tirer les ficelles. Voici, quelques propos qui abondent en ce sens :

... quand est arrivé la loi 50 qui mettait sur pied Emploi-Québec, les conseils régionaux ont survécu, mais le conseil d'administration de la SQDM est devenu une commission des partenaires où l'on nous interpelle beaucoup plus à titre consultatif que décisionnel (...) ceux qui sont passés par la SQDM vont vous dire qu'ils s'ennuient de cette époque, car on avait une autonomie beaucoup plus grande. (Intervenant 2)

Emploi-Québec a sa machine, c'est-à-dire le ministère et la Commission a sa machine aussi, cette machine aussi autonome qu'elle soit pour alimenter n'est pas très solide ni très importante, ce qui fait que souvent on est dépendant de l'opinion des fonctionnaires. On se demande si on a le pouvoir de prendre un certain nombre de décisions. On a donc un pouvoir théorique. (Intervenant 3)

Il y a eu une guerre de pouvoir et il y a encore une guerre de pouvoir entre le rôle du gouvernement et le rôle de la Commission. La Commission a les mains carrément attachées alors si elle ne réussit pas à convaincre le ministre de telle orientation, ça pose un problème. Donc, cette tension déboule jusqu'au plus bas des échelons, c'est-à-dire ceux qui exécutent le travail comme ceux dans les conseils régionaux. (Intervenant 4)

Il demeure donc, malgré un écho positif quant à la nécessaire participation de la CSN au sein de la CPMT, un fond de contestation réclamant à la Commission un apolitisme absolu. C'est le constat qu'on peut tirer de l'avis de plusieurs intervenants et en particulier de ceux oeuvrant au niveau régional, lesquels insistent beaucoup sur le pouvoir relatif de la Commission par rapport à l'agenda politique de l'État. Une telle insistance n'est peut-être pas étrangère au fait que ce sont ces mêmes intervenants qui remettent en question à la fois la volonté de l'État quant à conférer un rôle important aux structures régionales dans le développement de l'emploi et de la main-d'œuvre au Québec et, partant, leur propre participation au niveau de ces structures. Voici, à cet effet, les propos d'un intervenant: « ... les tensions sont telles que les conseils régionaux ont demandé une rencontre pour signifier à la Commission que si on était seulement pour être des porteurs de valises car on n'a plus aucune marge de manœuvre pour décider quoi que ce soit, on était pour quitter car ce n'était pas le rôle qu'on pensait devoir assumer dans le développement de la formation au Québec ». (Intervenant 4)

Quoiqu'il en soit, au-delà des appréhensions tantôt marquées tantôt nuancées face au pouvoir de la Commission et, de façon parallèle, l'influence de la CSN à l'intérieur de cette structure, il se dégage dans les propos recueillis qu'il y a urgence pour la Commission de s'affirmer dans un ensemble administratif dont le remaniement ne semble pas tout à fait achevé. Au risque de se répéter, le démantèlement de la SQDM au profit de la création d'une nouvelle structure dont le pouvoir décisionnel est mis en doute, auquel il faut ajouter l'épisode houleux à la présidence - congédiement controversé de Diane Bellemare, à la fois présidente de la SQDM et de la CPMT

durant sa première année d'implantation - ont précédé une période de relative confusion et d'incertitude où même la direction de la Commission a été assurée par une coprésidence intérimaire. Dans cette logique là, il n'est pas surprenant qu'une majorité d'intervenants, certains avec plus d'insistance que d'autres, ont tenu à relativiser l'influence de la CSN à l'intérieur de la Commission.

Cette brève parenthèse historique, si on peut l'appeler ainsi, apparaît à notre avis éclairante et elle méritait donc d'être mise en évidence, ne serait-ce que parce qu'elle révèle l'impact que peut avoir un remaniement institutionnel sur la perception qu'ont les acteurs impliqués de leur propre marge d'action et d'influence.

Sur la base de ce qui précède, faudrait-il y voir aussi une remise en cause du *partenariat* sur lequel est fondé le *modus operandi* de la Commission ? La réponse n'est pas claire et les avis divergent. En guise de conclusion de cette sous-section, nous rendrons donc compte ici des propos recensés sur l'exercice du partenariat propre à la Commission.

D'abord, pour certains intervenants, il semble que l'abolition à elle seule de la SQDM permet de douter de la volonté de l'État de donner un réel pouvoir aux partenaires. En fait, dans le camp des sceptiques, on ne nie pas que la réforme ayant mené à l'adoption, en 1997, de la Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, laquelle a donné lieu à la mise en place d'un ministère du même nom de même qu'à la création d'Emploi-Québec et de la CPMT, était à certains égards nécessaire quant à favoriser une saine gestion des mesures actives d'emploi, mais il reste qu'on s'accorde pour dire qu'une telle réorganisation ne s'est pas faite sans diluer l'exercice du partenariat. Voici les propos d'un intervenant qui abondent en ce sens : «... avec la Commission on a dénaturé le rôle des partenaires qui se sont retrouvés en situation d'affaiblissement, le gouvernement a fait ce qu'il a voulu, il a réorganisé la machine à son gré et les partenaires étaient complètement exclus. Tu ne déstructures pas un partenariat sans que ça n'ait d'impact pendant un certain nombre d'années ». (Intervenant 3)

En revanche, pour quelques intervenants, une des forces de la commission réside dans ce même partenariat que d'autres remettent en question. On admet toutefois que le partenariat demeure

un apprentissage - mis à part les contraintes qu'il amène en termes de temps - qui demande une ouverture d'esprit et une volonté de développer graduellement des consensus. Dans cette optique, la Commission est vue plus comme un lieu propice à la collaboration et au développement d'orientations communes et moins comme un lieu d'affrontement à un point tel qu'il a été rapporté que les partenaires patronaux et syndicaux ont souvent eu à unir leur voix pour s'insurger contre « la machine de l'État ». Cela n'est cependant pas surprenant considérant que la Commission commence à atteindre sa vitesse de croisière, son démarrage et son articulation ayant accaparé une grande partie des énergies, ce qui semble avoir eu pour effet de retarder les discussions autour des vrais enjeux, d'où le front commun entre les employeurs et les syndicats. Voici à cet effet les propos d'un intervenant qui permettent d'étayer un tel constat : « comme il n'y a pas eu beaucoup de sujets sur lesquels les syndicats et les employeurs ont eu à se confronter, il y a une amélioration du fonctionnement entre partenaires puisqu'ils étaient plutôt alliés contre Emploi-Québec et le ministère ». (Intervenant 1)

Il nous apparaît important de faire une parenthèse ici pour revenir sur le point soulevé précédemment par certains intervenants à l'effet que le climat à la Commission n'en serait pas un d'affrontement. D'avis contraire, certains intervenants affirment plutôt que la commission est, comme tout autre espace de négociation, un lieu où les jeux de pouvoir et l'exercice du rapport de force sont omniprésents bien que plus subtils. D'autant, dit-on, que la multiplicité des acteurs, et parallèlement, des intérêts en jeu font du partenariat un réel défi.

Cela dit, pour d'autres intervenants, le partenariat au sein de la Commission est une sorte de « work in progress » ou encore un modèle pour lequel il faut se battre constamment. Loin d'être un acquis, le partenariat, vu sous cet angle, doit sans cesse être défendu certes auprès des fonctionnaires, souvent peu familiers avec la formule, mais aussi auprès des employeurs à qui on accole un intérêt mitigé face au partenariat ou plutôt face au partenariat élargi de la Commission. On rapporte à titre d'exemple le lobbying du patronat visant à écarter la présence des organismes communautaires au sein de la Commission, sous prétexte qu'ils ne sont pas des créateurs d'emploi. Or, pour la CSN, dit un intervenant, la richesse du partenariat propre à la Commission réside justement dans l'apport des différents acteurs socio-économiques qui concourent à élargir son expertise et sa vision du développement de la main-d'oeuvre. C'est

dans cette logique que la CSN s'est portée à la défense du monde communautaire avec qui elle aurait par ailleurs noué des alliances stratégiques pour promouvoir des revendications communes.

En terminant, certains intervenants ont fait allusion aux dangers du partenariat qu'on peut résumer en deux ordres de préoccupations. La première a trait au fait que la recherche du consensus, l'essence même du partenariat, se matérialiserait plus souvent au travers de solutions acceptables plutôt qu'optimales. Il importe ici bien entendu de préciser qu'une solution dite optimale diffère d'un acteur à l'autre, soit en fonction du rôle de chacun. Néanmoins, il reste qu'une telle crainte amène certains intervenants à nuancer la portée du partenariat qui, dans le pire des scénarios, se traduit quelque fois par un statu quo, dans la mesure évidemment où les parties restent campées sur leurs positions. Enfin, certains soulignent qu'il importe toujours pour la CSN de réitérer les raisons pour lesquelles elle siège à la Commission, au risque de s'assimiler aux intérêts des employeurs.

3.1.3 En regard des comités sectoriels de main-d'œuvre

D'entrée de jeu, mentionnons que l'apport des comités sectoriels, tout comme de la Commission, en regard de l'action de la CSN en matière de formation n'a pas fait l'objet d'une réflexion ou du moins d'une évaluation formelle et délibérée. Ceci étant dit, la présentation qui suit mettra en évidence la subjectivité et la variabilité des perceptions, tantôt convergentes tantôt divergentes, des différents intervenants rencontrés. Par ailleurs, il est important de préciser que la CSN est composée de neuf fédérations, lesquelles ont pour mandat, entre autres, de représenter le mouvement au sein des comités sectoriels propres à leur secteur d'activité. Au vu des commentaires recueillis, une telle précision était nécessaire compte tenu de l'insistance avec laquelle plusieurs intervenants ont témoigné de l'autonomie des fédérations par rapport au mouvement. C'est d'ailleurs sur cette base qu'un nombre significatif d'entre eux ont préféré soit témoigner au nom de leur fédération respective ou donner une appréciation personnelle des opportunités d'action relatives aux comités sectoriels plutôt qu'une analyse- pour ainsi dire- CSN. Enfin, d'autres intervenants ont fait preuve d'une certaine réticence quant à témoigner

d'une quelconque analyse sur le sujet des comités sectoriels pour le motif que leurs interventions se situaient à un niveau autre que sectoriel.

Cela étant dit, nous présenterons une synthèse des commentaires dégagés eu égard à la participation de la CSN au sein des comités sectoriels. Le *rôle*, l'*autonomie décisionnelle*, les *ressources* et le *partenariat* sont les indicateurs clés qui nous permettent d'apprécier l'analyse de la CSN quant à son action au niveau sectoriel.

Premièrement, la question quant à savoir quel *rôle* est celui de la CSN dans une structure institutionnelle où plusieurs acteurs sont présents, comme c'est le cas notamment des comités sectoriels, amène une réponse à la fois limpide et nuancée. D'une part, il ressort clairement qu'il s'agit pour la CSN de prendre les leviers de commande de la formation de la main-d'œuvre dans une perspective certes de sensibilisation, notamment auprès des employeurs, mais aussi et surtout de jeter les bases qui permettront d'offrir une formation qui soit accessible, « qualifiante » et « transférable », de sorte qu'elle réponde aux besoins des individus plutôt qu'aux objectifs à court terme des employeurs. Il apparaît cependant difficile pour certains intervenants de s'exprimer sur le rôle de la CSN au niveau sectoriel sans risquer de lui donner un caractère uniforme et précis alors que dans les faits il serait tributaire de plusieurs facteurs, dont la dynamique entre les acteurs, la reconnaissance de la place du syndicat dans une démarche de formation et aussi le taux de présence syndicale dans le secteur. Dit autrement, le rôle à portée sectorielle que se donne la CSN peut s'actualiser dans la mesure où certaines conditions sont réunies, mais il mérite d'être circonscrit à la lumière des caractéristiques propres à chaque comité sectoriel et secteur d'activité.

Deuxièmement, en ce qui a trait à l'*autonomie décisionnelle* conférée aux comités sectoriels dans la poursuite de leurs mandats, l'appréciation est, de façon générale, très positive. On témoigne ainsi d'une marge de manœuvre suffisamment satisfaisante dans le cadre de la réalisation des mandats et d'une capacité d'influence dans les processus de prises de décisions. Quelques intervenants, par contre, se montrent davantage critiques quant à la capacité des comités sectoriels d'intervenir sur certains dossiers, notamment pour ce qui est de la reconnaissance des acquis et aussi pour ce qui est de leur pouvoir décisionnel sur des enjeux

d'importance. De ces propos, faut-il en déduire un recul de l'État quant à son engagement initial de raffermir l'approche sectorielle dans le cadre de sa stratégie de développement de la main-d'œuvre ? L'interrogation semble pertinente, à en juger par les commentaires de la CSN présentés dans le cadre de la consultation sur le Projet de politique de l'éducation des adultes dans une perspective de formation continue :

Dans certains pays, en France notamment, le système de formation professionnelle, sur le volet formation en milieu de travail, repose entièrement sur les partenaires sociaux des secteurs, sans intervention directe de l'État. C'est donc dire à quel point leur apport à la formation est considéré comme essentiel. Au Québec, l'État a plutôt une approche mitigée sur cette question, ne semblant pas certain de vouloir conférer un rôle important aux acteurs du milieu, ce qui explique sans doute le peu de place qui est faite aux comités sectoriels dans le projet de politique. Or, la valeur de leur travail est de plus en plus reconnue dans leur secteur d'activité respectif. Les comités sectoriels sont devenus, avec le temps, des intervenants de premier niveau en matière de formation en milieu de travail. Il nous apparaît que l'État devrait enfin reconnaître davantage l'importance de leur apport à la formation et l'inscrire officiellement dans la future politique gouvernementale.³

Troisièmement, si la réponse est à certains niveaux mitigée en regard de l'autonomie décisionnelle dont jouissent les comités sectoriels, il en va tout autrement pour ce qui est du soutien gouvernemental en termes financiers. De fait, il est ressorti de façon marquée que le manque de *ressources* constitue un écueil majeur à l'atteinte des objectifs poursuivis sur le plan sectoriel. On évoque une inadéquation flagrante entre les attentes qui ne cessent de croître envers les comités sectoriels et le niveau de financement public octroyé pour soutenir leur fonctionnement de même que leurs activités. Dans un tel contexte, l'aboutissement de certains projets devient précaire alors que le niveau de ressources professionnelles se retrouve à être en deçà de ce qui est nécessaire pour permettre aux comités de rencontrer leurs objectifs. On sanctionne aussi le processus arbitraire sur lequel sont fondées les demandes de financement supplémentaire en alléguant que leur approbation est directement liée à la capacité politique d'influencer favorablement les bailleurs de fonds, notamment Emploi-Québec et le comité responsable de la gestion du FNFMO.

³ CSN, 2001.

Quatrièmement, sur la question du *partenariat*, il ressort clairement que l'avis partagé par tous est à l'effet que celui-ci semble s'exercer plus aisément au sein des comités sectoriels, par opposition à la CPMT. Les raisons à la base de ce constat peuvent se résumer de la façon suivante : 1) la création d'un comité sectoriel dans un secteur d'activité donné naît de la volonté même des parties de travailler en concertation, ce qui attesterait en principe de leur bonne foi; 2) les consensus sont plus faciles à dégager, notamment parce que les mandats des comités sont moins larges et aussi parce qu'on y retrouve moins d'acteurs; 3) les résultats sont plus concrets et immédiats - activités de formation, outils de GRH, etc.- ; 4) la fréquence des rencontres amène les partenaires à se connaître davantage, créant dès lors un espace de convivialité ; 5) enfin, les mentalités des employeurs semblent avoir évolué quant à l'importance de la formation de la main-d'œuvre pour le développement d'un secteur.

Il va de soi cependant qu'il y a aussi consensus à l'effet que le travail de partenariat au niveau des comités sectoriels, comme à la Commission ou à tout autre niveau d'intervention, demeure un défi de tous les instants. À cet effet, il n'est pas inutile de rappeler que, dans le cadre de la consultation sur la politique de formation continue, la CSN exigeait de l'État qu'il respecte ses engagements quant à octroyer un rôle de premier plan aux comités sectoriels dans le développement de la main-d'œuvre au Québec. C'est donc dire que, même au sein des comités sectoriels, l'État hésiterait à donner une pleine place au partenariat.

Mais au-delà de la position mitigée de l'État en regard du partenariat, il a été mis en évidence aussi que l'attitude de certains acteurs patronaux peut limiter la portée du partenariat surtout si, sur le plan local, des négociations tendues sont en cours. Ainsi, on peut penser qu'il est difficile de faire fi du contexte de relations de travail qui prévaut dans un secteur donné, qui peut en outre s'avérer plus ou moins harmonieux selon la conjoncture économique par exemple, dans le cadre du partenariat patronal-syndical développé au niveau sectoriel.

Par ailleurs, comme il a été soulevé au niveau de la Commission, le danger du partenariat tient, pour l'essentiel, à la crainte de négliger le mandat initial de représentation des intérêts et des besoins des travailleurs qu'est celui de la CSN. D'où l'importance, dit-on, de travailler en complémentarité tout en tenant compte de ses intérêts propres.

La présentation des données relatives aux indicateurs étant faite, la dernière assertion du paragraphe précédent nous amène par ailleurs à introduire les intérêts que retire la CSN- et ses membres- de sa participation au niveau sectoriel. À partir des propos recueillis, nous ferons donc état des bénéfices concrets qui résultent d'une telle participation.

Dans cette optique, nous pouvons mettre en évidence un premier constat qui rallie plusieurs intervenants à l'effet que la présence de la CSN au sein des comités sectoriels permet à celle-ci d'avoir une connaissance plus étendue des enjeux et des problématiques de main-d'œuvre auxquels sont aux prises les différents secteurs de l'économie. Pour les fédérations plus particulièrement, les informations générées par les diagnostics de secteurs et les études prospectives sur les besoins de main-d'œuvre et de formation leur permettent d'avoir un portrait plus global de leur secteur et, partant, de définir des orientations communes pour l'ensemble de leurs syndicats, dans le cadre de la négociation des conventions collectives de travail. Les analyses produites par les comités sectoriels, notamment, sur la compétitivité d'un secteur et la situation des entreprises apparaissent particulièrement déterminantes dans un contexte par exemple de négociation où les syndicats locaux se butent souvent à la résistance des employeurs à divulguer quelque information que ce soit sur leur entreprise. C'est en ce sens que la participation de la CSN au sein des comités sectoriels est vue comme conférant aux syndicats locaux un rapport de force accru en période de négociation.

Par ailleurs, comme on n'a pas au Québec un modèle de négociation par branche ou par secteur, certains intervenants ont soulevé l'intérêt des comités sectoriels dans une perspective d'élargissement de la sphère de négociation. C'est-à-dire que certains enjeux ou problématiques qui n'auraient pas fait l'objet d'une entente négociée dans les milieux de travail peuvent, au travers d'un consensus dégagé au niveau sectoriel, se répercuter au niveau local et toucher ainsi un plus grand nombre de travailleurs. De plus, au-delà des enjeux de formation, les comités sectoriels ont aussi pour mandat d'identifier les problématiques liées à la gestion des ressources humaines et à l'organisation du travail et, de ce fait, permettent à l'acteur syndical d'avoir un droit de regard sur des questions qui relèvent traditionnellement du droit de gérance de l'employeur.

Il ressort aussi de façon prédominante que l'intérêt des comités sectoriels pour les travailleurs membres de la CSN réside dans le développement des différents programmes de formation et d'études, régimes de qualifications, analyses de tâches, analyses de métiers, etc. Bref, autant d'objets propres aux mandats des comités sectoriels qui participent à l'accroissement des compétences et des qualifications des travailleurs et, par extension, au maintien et à la création d'emplois. Il a été soulevé en revanche que l'intérêt des comités sectoriels ne se mesure pas seulement à la délivrance de programmes et d'activités de formation qui sont des moyens pour réaliser leurs finalités, mais il se mesure aussi par leur apport en termes de solidarité, de confiance et de cohésion entre le mouvement et ses membres. C'est donc dire que la présence de la CSN au sein des comités sectoriels favoriserait en quelque sorte une prise de conscience chez les membres quant aux différentes avenues exploitées ou encore aux actions engagées par leur organisation pour trouver réponse à leurs besoins. Il va sans dire cependant que cela n'est vrai que si les représentants des fédérations, mandatés à siéger au sein des comités sectoriels, s'assurent de faire circuler l'information, relativement aux divers travaux et réalisations des comités, auprès de leurs membres. À cet égard, voici quelques commentaires qui permettent de douter qu'un tel travail se fait de façon systématique :

Ça (comité sectoriel) sert concrètement aux travailleurs mais il s'agit de relayer, le représentant du comité va amener cela au président de la fédération et celui-ci amène cela aux syndicats locaux. Il y a des résultats qui peuvent être positifs au niveau sectoriel mais c'est variable et ça dépend du militantisme, la capacité de la fédération de sensibiliser, de digérer le contenu et de le transmettre. (Intervenant 5)

De plus en plus, je pense qu'on en parle des comités sectoriels mais si on faisait une enquête et on demandait aux gens dans la rue s'ils savent qu'il y a un comité dans leur secteur d'activité, moi je pense que 90% des gens diraient non. Donc, il faut aussi nous faire le travail à l'interne à la CSN pour faire connaître les comités sectoriels. On a une responsabilité aussi de bien faire connaître mais les fédérations ont une responsabilité de vraiment plus mettre en évidence ce qui s'y fait et de faire connaître les travaux des comités sectoriels. Alors comme c'est récent, il faut développer, tout le monde a bien des chats à fouetter. Je pense que doucement on va vouloir consolider les comités sectoriels et aussi cela va faire en sorte qu'à l'intérieur des organisations syndicales on va aussi faire en sorte de développer une connaissance des comités sectoriels, une plus grande utilisation des comités en tout cas je pense. Mais c'est sûr qu'on a du travail à faire autour de cela. (Intervenant 6)

En effet, selon une enquête effectuée par la CSN en 2000, 89% des répondants ignorent ce que sont les comités sectoriels. Partant de l'admission que depuis la tenue de cette enquête, la CSN ait pu prendre acte de ses résultats et engager, par conséquent, des actions concrètes pour informer ses membres, notamment, du rôle et de l'apport des comités sectoriels dans le cadre de son action en regard de la formation, il reste qu'au travers d'une donnée aussi probante on est amené à s'interroger sur la nature et l'intensité des liens, d'une part, entre les milieux de travail, soit les travailleurs qui ont tout intérêt à faire appel, par l'entremise des fédérations, aux services de leur comité sectoriel et, d'autre part, les représentants de ces dernières censés agir à titre d'agent de liaison.

Quoiqu'il en soit, c'est plutôt une problématique d'arrimage entre les comités sectoriels et les CRPMT qui a été soulevée par plusieurs intervenants. Un thème qui par sa récurrence nous amène à en faire état ici et qui plus est, permet de mieux voir comment s'articule l'action de la CSN dans le domaine de la formation. Ainsi, selon une grande majorité d'intervenants, cette dernière s'échoue sur un écueil de taille : celui d'un difficile arrimage entre les activités menées d'une part par les comités sectoriels et les CRPMT d'autre part. À l'origine du problème, on évoque particulièrement le manque d'échanges organisés, de communication et d'orientations communes entre les fédérations et les conseils centraux, ce qui laisse présager une certaine déficience au niveau de la coordination interne à la CSN, pourtant nécessaire en vue de construire une action cohérente (Stuart 1996) et, ultimement, capable de mobiliser l'énergie militante des membres (Savoie, Cutcher-Gershenfeld 1991). En l'absence donc de mécanismes formels d'échanges et de rencontres, du moins sur une base régulière, on est à même de constater, tant du côté de ceux qui oeuvrent aux niveaux régional que sectoriel, un certain sentiment d'inefficacité quant à leurs interventions respectives qui, sur des thématiques bien particulières, gagneraient à être intégrées dans une ligne d'action commune. Voici les propos d'un intervenant qui illustre bien l'ensemble des avis recueillis à cet effet : « Il y a des difficultés de se coordonner entre les fédérations et les conseils centraux. On n'a pas suffisamment de rencontres ensemble ou de débats sur comment on va devoir développer un secteur, qu'est ce qu'on ne veut pas, qu'est ce qu'on accepte. Le problème c'est qu'on se connaît mal. On est comme deux solitudes qui évoluent chacun de leur côté. C'est tout un

exercice à mon avis de coordination que doit faire la CSN, ça fait partie des enjeux importants. » (Intervenant 2)

Parallèlement à la nécessité de favoriser la concertation des fédérations et des conseils centraux dans le cadre de leur action vouée au développement de la main-d'œuvre, plusieurs intervenants ont témoigné à l'effet que leur rôle en regard de la formation, lequel se traduit au quotidien en autant de positions et de décisions à prendre qu'il y a d'enjeux reliés au développement de la main-d'œuvre, s'avère par le fait même difficile en raison de l'absence d'orientations claires de la part du mouvement. Ainsi, dans l'attente d'une telle « contribution » de la part de la CSN et à la fois d'une nécessaire concertation entre les différents niveaux de la centrale actifs aux niveaux sectoriel et régional, plusieurs intervenants avouent assumer leur rôle avec plus ou moins d'assurance quant à savoir si leurs actions convergent avec celles de l'ensemble du mouvement.

Enfin, il est intéressant de soulever les avis partagés quant à qui incombe la responsabilité de favoriser un meilleur arrimage entre les comités sectoriels et les CRPMT. En effet, si la solution réside pour plusieurs à l'interne, soit en favorisant au sein du mouvement même les rapports entre les fédérations et les conseils centraux, quelques-uns en appellent à la CPMT de se porter garante d'un tel arrimage. Des informations recueillies, il semblerait toutefois que cela a commencé à se faire avec l'arrivée de la nouvelle présidente de la Commission.

3.1.4 En regard de la loi 90 (FNFMO)

Pour des fins de comparaison, il apparaît d'abord important de souligner que l'examen, même rapide, des données recueillies sur le sujet de la loi 90 met en évidence une lecture assez homogène des forces, des faiblesses ainsi que de la portée de la loi 90 sur l'action de la CSN dans le domaine de la formation. Par opposition à l'analyse de la CPMT et des comités sectoriels, laquelle reflète davantage les expériences et les points de vues d'acteurs oeuvrant à différents niveaux, celle relative à la loi 90 transcende pour ainsi dire ce biais, de telle sorte qu'elle donne lieu à un discours somme toute plus unifié, indépendamment des lieux

d'intervention auxquels participent les acteurs. Cela n'est peut-être pas étranger à la participation de la CSN à divers débats au cours desquels elle a pu exprimer ses positions en regard de la loi 90, donnant ainsi aux acteurs un point d'ancrage sur lequel s'appuyer.

En regard donc de la loi 90 (FNFMO), nous avons identifié les deux indicateurs suivants : *obligation de formation en entreprise, ressources*. C'est donc au travers de ces forces, des opportunités d'action, mais aussi des faiblesses identifiées par les intervenants que nous serons mieux à même de comprendre leur analyse quant à ces innovations. Nous présenterons donc, dans un premier temps, les forces et les faiblesses qui ont été dégagées en regard de la loi 90 (FNFMO) et dans un deuxième temps, l'apport concret d'une telle pièce législative dans le cadre d'une action syndicale vouée au développement de la formation dans les milieux de travail.

Ainsi, en termes de forces, deux constats ressortent de façon prédominante. Le premier étant le caractère contraignant de la loi 90, lequel reçoit un appui sans équivoque de la part du mouvement et qui se traduit comme on sait par une obligation d'investissement dans des activités de formation, pour les employeurs dont la masse salariale est de 250 000\$ et plus. Particulièrement, on s'enorgueillit du fait qu'au Québec on ait opté pour une mesure coercitive plutôt que volontaire et ce, malgré l'opposition des acteurs patronaux. Le second constat quant à lui met en relief qu'avec l'introduction de la loi 90, la formation est passée à l'avant-scène de l'actualité, soulevant dès lors un débat de société majeur.

Mais la loi 90 a des limites et ne répond pas de ce fait à toutes les attentes de la CSN. Voici les principales faiblesses qui ont été soulevées et qui font largement consensus.

En premier lieu, malgré les principes louables de la loi 90, il y a unanimité à l'effet que celle-ci n'est pas pourvue de moyens à la hauteur de ses aspirations. Le seuil minimal fixé à 1% en constituerait un exemple probant. S'appuyant sur diverses études qui placent le Québec loin derrière d'autres provinces canadiennes au chapitre de la formation financée par les employeurs, la CSN se dit en réflexion quant à la détermination d'un seuil plus élevé qui

pourrait permettre, par exemple, la création d'un fonds dans lequel les travailleurs pourraient puiser en vue d'un projet de formation.

En second lieu, dans l'esprit toujours de remédier au retard qu'accuse le Québec sur le plan de la formation, la CSN entendrait aussi militer en faveur de revoir la réglementation de la loi entourant l'assujettissement des entreprises pour qu'on y inclut aussi celles dont la masse salariale est inférieure à 250 000 \$; les travailleurs des petites et moyennes entreprises pourraient ainsi avoir une chance égale d'accès à de la formation en emploi. Dans le cadre de la consultation sur le projet de politique de formation continue, la CSN invitait d'ailleurs le gouvernement à « se pencher sur cette question, au risque sinon de se voir accuser de contribuer à la déqualification d'une partie importante de la main-d'œuvre québécoise ». (CSN, 2001)

En troisième lieu, si la loi contraint les employeurs à investir en formation, elle n'oblige pas cependant ceux-ci à pourvoir aux besoins de l'ensemble de leur personnel. Par conséquent, il ne serait pas rare de voir que dans plusieurs entreprises la formation est réservée aux cadres ou encore au personnel professionnel et technique, au détriment des personnes moins scolarisées. Mais plutôt que d'opter pour une réforme de la réglementation qui irait dans le sens de garantir l'accès à la formation pour toutes les catégories d'employés, ce qui d'ailleurs apparaît illusoire pour certains du fait que la loi se veut souple et qu'Emploi-Québec n'aurait pas les moyens d'émettre des sanctions en cas de dérogation, la CSN viserait davantage à faire amender la loi de façon à ce qu'il y ait plus de transparence dans la répartition des sommes investies en formation.

En quatrième lieu, cela nous amène à ce qui ressort comme étant le talon d'Achille de la loi 90, soit l'omission de reconnaître le rôle important des syndicats dans l'application de cette dernière. D'après l'enquête menée par la CSN auprès de ses syndicats locaux, une telle lacune a eu des effets non désirés. Les résultats démontrent en effet que les employeurs prennent souvent seuls les décisions relatives aux activités de formation et, paradoxalement, encore plus depuis l'entrée en vigueur de la loi 90. Il s'agit, dit-on, d'un des effets pervers de la loi dans le sens où les syndicats tendent à assumer que parce qu'une telle loi existe, les employeurs n'ont d'autres choix que de s'y conformer et d'investir en formation.

Ainsi, le défi est de taille pour la CSN quant à amener ses membres à s'impliquer davantage dans les choix et les décisions portant sur la question de la formation. Néanmoins consciente qu'un travail de sensibilisation auprès des syndicats locaux est nécessaire à l'interne, il reste qu'elle insiste que c'est par voie légale qu'on doit aussi assurer l'implication concrète des travailleurs dans le développement de la formation en milieu de travail. D'où les revendications répétées du mouvement à l'effet d'inclure à même la loi une disposition rendant obligatoire la mise sur pied d'un comité paritaire de formation pour favoriser une gestion paritaire de ses différents volets.

Bref, voilà autant de faiblesses inhérentes à la loi 90 et qui par ailleurs ont trouvé écho dans les propositions adoptées lors du 60^e congrès de la CSN au cours duquel elle a manifesté son intention claire d'interpeller le gouvernement pour que soit amendée la loi, notamment au niveau de la détermination de la masse salariale, des dépenses de formation admissibles, de l'équité d'accès à la formation, de la reconnaissance du rôle officiel des syndicats, de la mise en place obligatoire d'un comité patronal-syndical, etc.

Nonobstant ces faiblesses et du fait même de ces faiblesses, il est convenu que la loi 90 représente un atout non-négligeable pour la CSN et ses membres. Nous présenterons donc ici les opportunités d'action qui s'offrent à la CSN depuis la création de la loi 90. D'abord, on rapporte que certains syndicats locaux ont réussi à pallier aux lacunes de la loi au moyen de leur convention collective, notamment en négociant, à titre d'exemple, la mise en place d'un comité paritaire de formation ainsi que les pourcentages consacrés à la formation en fonction des besoins propres à chaque catégorie d'employés. Cela représenterait un réel progrès par rapport à avant la mise en vigueur de la loi 90 où les employeurs n'étaient même pas tenus de consacrer des argents à la formation de leur main-d'œuvre, rendant ainsi plus difficile la négociation de clauses de formation.

D'autre part, la loi 90 servirait aussi de véhicule à la CSN afin de sensibiliser ses membres à l'importance que revêt la formation pour leur développement professionnel et la sauvegarde de leurs emplois. On insiste en effet beaucoup sur l'urgence d'un tel travail de sensibilisation du

fait que la CSN, comme d'autres organisations, serait aux prises avec un vieillissement de son membership, jugé plus réfractaire à s'investir dans des activités de formation et plus particulièrement comme organisation syndicale, elle se heurte, dit-on, à un relatif désintérêt des syndicats locaux face à la formation, enjeu qui susciterait moins d'engouement que les salaires et la santé et sécurité au travail. Dans cette optique, la loi 90 s'avère un prétexte utile permettant à la CSN de convoquer des rencontres avec ses membres afin de leur faire part de leur droit à être formés.

Enfin, sur la question plus précise du FNFMO, plusieurs intervenants estiment n'avoir pas assez d'informations pour s'exprimer à ce sujet. Il importe de souligner en effet, qu'au nom de la CSN, une seule personne ressource siège sur le comité de la CPMT responsable de la gestion du fonds. Néanmoins, en termes de forces, il est ressorti que le FNFMO permet aux comités sectoriels d'aller chercher des subventions facilitant la mise en œuvre de divers projets et activités de formation. Les faiblesses apparaissent toutefois plus nombreuses. On évoque à ce titre les tracasseries administratives et la lourdeur bureaucratique du processus de demandes de subventions. On souhaite aussi revoir l'affectation des ressources du FNFMO de façon à en améliorer la répartition, soulignant combien ce sont toujours les mêmes employeurs, par ailleurs de grandes entreprises qui soumettent des projets, de sorte que les largesses du fonds profiteraient essentiellement à ces dernières.

3.1.5 En résumé

Selon Weil (1994), la capacité de l'acteur syndical à analyser l'environnement externe dans lequel il évolue permet à celui-ci de développer des stratégies mieux adaptées aux contraintes et opportunités qui s'en dégagent. En l'occurrence, sur les trois innovations étudiées ici, on peut constater que la CSN démontre une aptitude à interpréter sa participation institutionnelle en termes de représentation, d'influence et d'action.

Premièrement, l'analyse faite par la CSN au sujet de sa participation à la CPMT, met en exergue une capacité de mettre en corrélation d'une part les processus et procédures propres à une institution avec d'autre part la marge d'action des acteurs qui y prêtent un sens et une

dynamique. Plus concrètement, la lecture de la CSN en regard de son rôle à la CPMT nous permet de voir qu'il en est un visant à assurer une saine gestion des services d'emploi et un véritable accès à une formation de qualité pour tout citoyen, en emploi ou non. C'est le rôle même de la Commission en tant que vecteur du développement de l'emploi et de la formation qu'on semble remettre en cause. Une telle assertion se dégage, à notre avis, de l'habileté de la CSN à situer la CPMT dans un contexte historique et politique qui apparaît avoir façonné son développement. Ainsi, les expériences notamment de réforme et de modernisation entreprises par l'État, lesquelles comme nous savons ont précédé l'abolition de la SQDM au profit de la création de la CPMT, ont suscité de vives critiques du fait de leur impact sur le pouvoir des partenaires. À l'issue d'un tel changement institutionnel, s'impose forcément une nouvelle analyse des opportunités et des limites d'action qui s'en dégagent pour la CSN et à la fois des caractéristiques de la nouvelle structure en place. Au vu des commentaires recueillis, on peut en effet relever une telle analyse et affirmer par le fait même que la CSN est passée de la SQDM à la CPMT non sans avoir fait une lecture des nouvelles données qui ont résulté de ce remaniement institutionnel. L'analyse de la CSN en regard précisément de ce changement institutionnel l'amène à revoir d'un côté sa capacité d'influence à l'intérieur de la Commission et d'un autre côté, la réalité du partenariat qui s'y exerce. De cette analyse, il ressort d'une part que l'influence de la CSN est le corollaire même du pouvoir de la Commission, lequel est jugé relativement faible. D'où les avis nuancés quant à la sphère d'influence de la CSN qui semble avoir gagné en intensité, au travers notamment de sa participation à différents groupes de travail, mais qui en même temps apparaît limitée à la marge de pouvoir conférée à la Commission. D'autre part, il se dégage aussi une analyse critique du processus de partenariat qui bien qu'il soit pour ainsi dire imposé reste, semble-t-il, toujours à être négocié et à la fois du rôle de l'État duquel dépend le bon fonctionnement du partenariat et de la CPMT. En définitive, la CSN vise à faire en sorte à ce que la Commission prenne sa juste place dans le domaine de l'emploi et de la main-d'oeuvre, notamment en soulevant la nécessité d'une volonté politique forte en matière de concessions de pouvoirs.

Deuxièmement, de la participation de la CSN au sein des comités sectoriels, il se dégage une analyse sur le rôle, l'autonomie décisionnelle, les ressources et le partenariat, soit autant d'éléments qui permettent de mieux comprendre le cadre d'action de la CSN à ce niveau. De

manière sommaire, on peut faire ressortir que les différents comités sectoriels dans lesquels siège la CSN sont investis dans une perspective d'une meilleure appropriation de l'enjeu de la formation. Il est mentionné cependant que les ressources publiques dont disposent les comités constituent un véritable frein au processus d'évolution de ces derniers. On estime d'autre part que la marge de manœuvre des acteurs y est appréciable bien qu'on reconnaisse qu'elle pourrait être plus étendue si l'État affirmait une volonté en ce sens. Quant à l'exercice du partenariat, le regard posé en est un relativement positif et à la fois nuancé. Les nuances tiennent en premier lieu à une apparente contradiction entre un discours politique vantant les mérites de l'approche sectorielle et la place effective donnée aux acteurs sectoriels dans le cadre de leur intervention et, en deuxième lieu, au poids parfois excessif des intérêts individuels des différents acteurs en présence.

Mis à part cette brève synthèse, nous voulons attirer l'attention sur deux constats en particulier qui émanent de la lecture de la CSN des opportunités d'action générées par sa participation sectorielle et du regard qu'elle pose sur son habileté propre à coordonner l'ensemble de ses interventions dans le domaine de la formation. Le premier constat tend à mettre en lumière que la CSN a su tirer profit de sa présence au sein des divers comités. Premièrement, en peaufinant sa connaissance relative aux enjeux et problématiques sectoriels de main-d'œuvre et d'emploi et deuxièmement, en utilisant ces nouveaux canaux d'action comme autant de lieux de négociation susceptibles de conduire à la définition de réponses appropriées aux différents besoins exprimés dans les secteurs et par ses membres.

Le second constat, quant à lui, permet de mettre en lumière que même les mécanismes institutionnels les plus efficaces resteront sans effet, en l'occurrence pour la CSN, si celle-ci ne prévoit pas, à l'intérieur de son organisation, la rencontre des différents intervenants qui oeuvrent en son nom, tant aux niveaux régional que sectoriel. La majorité des intervenants ont posé un tel regard critique sur leur propre mouvement, lequel regard nous amène à conclure que si le respect de l'autonomie des fédérations et des conseils centraux est en soi louable, l'inflexibilité de ce principe semble porteur de carences au niveau de la coordination interne à la CSN. D'après les témoignages recueillis, cet état de fait découlerait d'un manque de clarté quant à la définition des rôles effectifs de chacun des acteurs ainsi que d'un manque de canaux

de communication qui permettraient pourtant à ces derniers d'échanger leurs expériences et informations et à la CSN de construire une action plus cohérente.

Enfin, pour ce qui est de la loi 90, la CSN nous livre à la fois une analyse globale de son apport au développement de la formation en emploi et une compréhension plus fine de l'impact d'une telle loi sur sa propre action dans le domaine de la formation. La nécessité d'un dispositif législatif contraignant les employeurs à se responsabiliser davantage en regard de la formation de leur main-d'œuvre a été mise en évidence, mais là encore on n'est pas dupe des faiblesses que comporte la loi. Il est intéressant de noter que les faiblesses qui ont été dégagées sont vues comme autant de défis et d'opportunités d'action. L'omission notamment de reconnaître à même la loi la place du syndicat dans la gestion de la formation amène la CSN à accorder plus d'importance au développement d'une culture de formation auprès de ses syndicats et à la négociation de clauses de formation, comme la mise en place d'un comité paritaire de formation susceptible de favoriser l'implication des travailleurs. Bref, on peut affirmer que la CSN a fait une lecture des enjeux et des opportunités relatifs à la loi 90, mais aussi de la CPMT et des comités sectoriels de même qu'une lecture de la portée de ces innovations sur son action et son rôle dans le développement de la formation au Québec.

3.2 Analyse des rôles des autres acteurs

Selon Weil (1994), la définition d'une stratégie suppose d'abord de bien connaître l'environnement externe dans lequel elle prend forme ou, en l'occurrence, les contraintes et opportunités posées par un nouveau cadre d'action qui se traduit ici au travers de la participation de la CSN à la CPMT, aux comités sectoriels et enfin, à l'application de la loi 90 (FNFMO). La section précédente avait ainsi pour but de présenter l'analyse de la CSN quant à ces différentes institutions qui sont autant de supports à son action en matière de formation. Cela dit, on a été à même de constater que leur complexité tient de l'interaction des différents acteurs qui, avec des logiques hétérogènes, leur donnent un sens et une réalité concrète. C'est donc à juste titre que Weil propose de compléter l'analyse des institutions par une analyse des acteurs qui les composent et qui, par le fait même de leur action et intérêts propres,

influenceront la nature des décisions prises à l'intérieur de ces structures. Nous proposons ainsi, dans la présente section, l'analyse de l'État et de l'acteur patronal telle que dégagée par la CSN.

Cependant, compte tenu qu'il n'y a pas eu au sein du mouvement d'évaluation formelle à ce sujet, il nous faut préciser que l'analyse qui suit, tant à ce qui a trait à l'acteur gouvernemental que patronal, repose sur l'expression des expériences individuelles des intervenants et, par le fait même, sur la nature des relations établies avec les différents partenaires avec lesquelles ils interagissent respectivement.

3.2.1 Analyse du rôle de l'État

3.2.1.1 En regard de la Commission des partenaires du marché du travail

À la lumière des propos recueillis sur le sujet du rôle de l'État au niveau national, on ne peut faire autrement que constater que le thème du partenariat est de manière récurrente au centre des préoccupations de beaucoup d'intervenants, monopolisant ainsi l'essentiel de leur discours. Cela ne veut pas dire pour autant qu'on s'écarte de la question du rôle de l'État dans la mesure où on y fait nécessairement référence car faut-il souligner que le partenariat est en soi un enjeu lié à une volonté politique d'en assurer son bon fonctionnement, une volonté politique qui se manifeste par ailleurs depuis quelques années déjà.

Mais il n'en demeure pas moins que c'est *a posteriori*, soit au travers d'institutions créées sur le principe du partenariat, qu'on peut véritablement mesurer l'intention coopérative de l'État à cet égard. Une telle appréciation apparaît pourtant difficile selon un constat largement partagé à l'effet que la stabilité du partenariat fluctuerait au gré des changements de gouvernement, voire simplement de ministres. Et changements de ministres, juste pour ce qui est de la gestion d'Emploi-Québec, il y en a eu !

À titre d'exemple, on nous renvoie au projet de politique sur la formation continue pour étayer la prémisse selon laquelle un simple changement de ministre peut compromettre la réussite du partenariat. Il ressort d'abord que c'est surtout pendant le règne de Diane Lemieux, qui fût ministre d'État au Travail et à l'Emploi de 1998 à 2001, et de François Legault, alors ministre

d'État à l'Éducation et à l'Emploi pour une courte période allant de fin 2001 à début 2002, qu'on trace un bilan assez sombre de l'exercice du partenariat. Plus précisément sous l'ère Legault, on rapporte que la CSN a dû faire des pressions, dans un premier temps, pour que la voix des partenaires syndicaux soit entendue dans l'élaboration de la politique de formation continue, et dans un deuxième temps, afin qu'on y reconnaisse l'importance de l'éducation des adultes dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie, une problématique ayant pourtant retenu l'attention de Jean Rochon, qui à titre de ministre de l'Emploi entre mars 2001 et novembre 2001, assurait conjointement avec le ministre Legault la consultation menée dans le cadre de cette politique. Or, il apparaît qu'avec le départ de Rochon l'importance d'un tel enjeu a été éclipsée pour le motif, dit-on, que les préoccupations qui animaient le ministre Legault et le MEQ convergeaient plutôt en un objectif commun de contrer le décrochage chez les jeunes, reléguant ainsi la question de la formation continue des adultes au second plan. Il apparaît donc que c'est sur des dossiers très précis qu'on peut mesurer l'impact d'une alliance entre différents acteurs gouvernementaux.

C'est ainsi qu'un intervenant, dont les propos résument bien le souci de ses congénères, n'hésitait pas à dire : « Dépendamment qui est le ministre, on est en droit de se poser la question si la personne de l'État qui a la responsabilité politique de la Commission, si elle croit au partenariat ou non. Avec la ministre Lemieux, on a eu beaucoup de difficultés, on se demandait si elle y croyait. Après avec Rochon, c'était plus un homme de partenariat et ça nous a beaucoup sécurisé. On a eu Legault et ça n'a pas été très long, on a eu très peur car il n'est pas un homme de partenariat. » (Intervenant 7)

Par rapport à la contribution du MEQ au bon fonctionnement du partenariat, ministère également présent au sein de la Commission, le discours de certains intervenants est nettement plus critique et méfiant. On le perçoit en effet comme étant fermé à toute démarche de partenariat et la raison en serait une fort simple selon un intervenant : « le MEQ ne veut avoir personne dans ses pattes pour le contrarier. » (Intervenant 7) Les divergences de points de vue entre la CSN et le MEQ quant à la tangente que devait prendre la future politique de formation continue, et les relations apparemment tendues qui ont suivies, ont de toute évidence renforcé leur méfiance envers la volonté du MEQ de travailler en partenariat.

Dans un autre ordre d'idées, au chapitre notamment de l'appui gouvernemental au développement de la main-d'oeuvre, les déceptions s'accumulent. Certains intervenants dénoncent en effet l'absence de cohésion entre le discours politique prônant les vertus de la formation et les diverses orientations politiques. Il faut dire qu'à l'époque de la création de la CPMT, soit en 1997, le redressement des finances publiques et la lutte au déficit zéro étaient au cœur même de l'agenda de l'État québécois, ce qui aurait eu pour effet, selon certains intervenants, d'occulter le débat public sur la formation de la main-d'œuvre. À un point tel qu'on n'hésite pas à dire que, même au sein de la Commission, les impératifs économiques peuvent souvent prendre le dessus sur les enjeux de formation. Aux yeux de plusieurs, le fait qu'on ait mis autant d'années pour accoucher d'une politique de formation continue, d'ailleurs prévue à l'hiver 2002, est révélateur en lui-même, comme l'affirmait très nettement un intervenant : « si la formation était une réelle priorité au Québec, ça ferait des lustres qu'on aurait une vraie politique gouvernementale là-dessus. » (Intervenant 4)

Il semblerait par ailleurs qu'en dépit d'un contexte économique plus favorable, la Commission demeure toujours au service de la continuité de la lutte menée par l'État pour réduire ses dépenses. C'est donc avec une exaspération certaine que plusieurs intervenants ont témoigné à l'effet qu'il s'agit toujours pour la CSN d'encourager les débats d'idées auprès de l'État plutôt que le débat, qui serait le sien, autour des coûts potentiels qu'engendrerait la mise sur pied d'un service ou d'un programme donné. La latitude conférée aux partenaires quant à la définition des orientations apparaît donc mince dans la mesure notamment où elle se bute à des considérations financières qui freinent parfois le développement de programmes dont la nécessité et le bien-fondé auraient pourtant été démontrés. C'est donc dire qu'on n'est pas dupe de la logique économique qui semble prévaloir au sein de la Commission.

Enfin, tout n'apparaît pas si sombre puisque beaucoup misent sur des personnalités comme Agnès Maltais et Sylvain Simard, nouveaux ministres responsables d'Emploi-Québec, pour insuffler un vent de changement sur la Commission. On voit même en la nouvelle présidente de la Commission, Léa Cousineau, une alliée porteuse d'espoir quant au renouvellement du pouvoir des partenaires et, partant, du partenariat.

3.2.1.2 En regard des comités sectoriels de main-d'oeuvre

Au niveau sectoriel, on reconnaît de façon générale à l'État un rôle de régulateur et de pourvoyeur. La fonction de régulation de l'État renvoie à la gestion pour ainsi dire des différents intérêts individuels en jeu dont le poids excessif parfois amène celui-ci à trancher le débat sur des questions litigieuses. Cette forme d'ingérence n'est pas mal vue dans la mesure où elle permet aux partenaires de garder le cap sur le développement des secteurs comme tel plutôt que sur l'atteinte des objectifs et intérêts propres à chaque acteur. Certains estiment cependant que l'État s'ingère parfois dans la définition des objectifs et des activités des comités sectoriels, soulignant, par là, la réticence de certains fonctionnaires à céder des pouvoirs aux partenaires. En dépit de leur plus ou moins grande habileté à fonctionner dans un cadre de partenariat, on reconnaît à tout le moins leur apport en termes d'aide-conseil. Paradoxalement à l'idée d'un État omniprésent, on lui reproche dans le même temps un certain laisser-aller et une déresponsabilisation en regard de la formation, ce qui a certes donné lieu à la création des comités sectoriels mais aussi à une diminution de l'effort public dans la valorisation d'un tel enjeu. On se rabat en revanche sur la nouvelle présidente de la Commission qui apparaît accorder une grande importance à la valorisation de la formation de la main-d'œuvre et au maintien des comités sectoriels.

Dans un autre ordre d'idées, on salue particulièrement la volonté de l'État d'agréger des ressources financières et humaines au service du développement sectoriel, ayant permis ainsi la création de forums paritaires relativement autonomes. Au travers par ailleurs de leur participation à ces dits forums, plusieurs intervenants soulignent en revanche avoir été à même de constater la lenteur avec laquelle certaines décisions sont prises au niveau sectoriel en référant, ici, à la culture bureaucratique de laquelle certains fonctionnaires ne se seraient pas encore départis. Outre une exaspération certaine à l'endroit d'un processus décisionnel bureaucratique, on impute aussi au manque de coordination ministérielle l'avancement précaire de certains dossiers. Au-delà de réunir les conditions matérielles et financières nécessaires au développement des projets sectoriels, plus d'un intervenant a insisté sur le fait que les partenaires se doivent également de favoriser le dialogue entre les différents ministères impliqués dans le développement sectoriel alors que cela devrait aller de soi.

Enfin, selon un intervenant, la question du rôle de l'État dans le cadre de son intervention au niveau sectoriel apparaît en quelque sorte impertinente, soulignant qu'il est effacé au profit du contrôle exercé par les employeurs.

3.2.1.3 En regard de la Loi 90

Concernant le rôle de l'État eu égard à la loi 90, les réponses sont laconiques mais sans équivoques. On s'entend ainsi pour dire que depuis la loi 90, l'État s'est déresponsabilisé face au développement de la formation continue; d'un rôle de catalyseur, on lui prête maintenant un rôle plutôt absent. Il apparaît que le plus bel exemple de cette déresponsabilisation est le manque de fermeté à l'égard des entreprises qui réussissent à contourner la loi 90. Ainsi, à l'opposé du discours relatif à la CPMT et aux comités sectoriels, celui en regard de la loi 90 prône une intervention accrue de l'État du moins auprès des entreprises, afin de s'assurer de l'application uniforme de la loi 90 dans les milieux de travail.

3.2.2 Analyse du rôle de l'acteur patronal

3.2.2.1 En regard de la Commission des partenaires du marché du travail

Sur la question du rôle de l'acteur patronal au sein de la Commission, trois principaux thèmes sont ressortis, soit : le niveau d'implication, le partenariat et les structures de consultation des associations d'employeurs. D'abord, pour ce qui est de l'implication des employeurs présents au sein de la Commission comme dans ses différents groupes de travail, le constat général est assez positif. On rapporte que l'ensemble des employeurs démontre un intérêt certain à participer aux débats et aux réflexions qui animent la Commission. Selon certains, leur investissement dans ces lieux camoufle tout de même un discours purement économique alors que d'autres estiment que la présence active des employeurs s'explique par le fait d'une prise de conscience accrue face à l'importance de la formation et de la qualification de la main-d'œuvre. Là où le bât blesse, c'est au niveau de l'implication des employeurs au sein des structures régionales. Il a été mentionné plus particulièrement que les représentants des grandes entreprises sont peu assidus aux réunions organisées par les CRPMT.

Par ailleurs, sur le thème du partenariat, contrairement à ce qu'on aurait pu anticiper à la lumière de certaines remarques eu égard aux sections précédentes, les échos sont essentiellement positifs, sauf pour ce qui est de l'avis d'un intervenant qui estime que la présence des associations patronales limite la discussion autour de certains enjeux. Quoiqu'il en soit, plusieurs s'accordent pour dire que le modèle de partenariat à la Commission crée une sorte de camaraderie entre les acteurs, améliorant ainsi les rapports entre les représentants patronaux et syndicaux. La fréquentation régulière avec les mêmes acteurs favoriserait donc l'établissement d'un climat propice au développement des consensus, à la Commission comme au sein des comités sectoriels. Il importe cependant de se demander si cette relative harmonie tient de l'exercice du partenariat « forcé », donc du fonctionnement comme tel d'une institution comme la Commission, ou plutôt de l'évolution générale des relations du travail au Québec.

Dans un autre ordre d'idées, il n'est pas rare selon certains intervenants d'être le spectateur de la négociation intra-organisationnelle qui s'exerce entre les représentants des différentes associations d'employeurs qui ne cachent pas leurs divergences idéologiques. Voici ce qu'un intervenant avait à dire à ce sujet : « ... c'est assez curieux des fois ils se chicanent entre eux devant nous car ils essaient de développer des intérêts corporatistes, dépendamment de la nouvelle dans le journal, ils font leur campagne et se compétitionnent entre eux pour savoir qui aura été le meilleur porte-parole, c'est un beau trip anthropologique. » (Intervenant 7)

Enfin, le reproche le plus souvent évoqué à l'endroit des représentants d'associations patronales est toutefois leur manque d'autorité sur l'ensemble des membres qu'ils représentent. À titre d'exemple, on mentionne que lorsqu'une décision est prise à l'intérieur de la Commission, aucun employeur ne peut garantir avec assurance l'application de la décision dans l'ensemble des milieux de travail. Autrement dit, les associations d'employeurs présentes à la Commission sont reconnues à titre de structures provinciales représentatives, certes, mais leur faiblesse, dit-on, réside dans la quasi-absence de mécanismes de consultation favorisant la décentralisation de l'information. Leur niveau de contribution s'en retrouve ainsi réduit dans la mesure où on les soupçonne de ne pas informer régulièrement leurs membres sur les développements en cours au sein de la Commission.

3.2.2.2 En regard des comités sectoriels de main-d'oeuvre

Plusieurs lignes de fond communes se dégagent des propos des intervenants quant au rôle de l'acteur patronal au sein des comités sectoriels.

D'abord, plusieurs s'entendent pour dire que les employeurs investissent beaucoup de leur temps dans les comités sectoriels parce qu'ils y trouvent leur compte. On ne met donc pas en doute leur intérêt à maintenir de telles structures dans la mesure où elles leur permettent de mieux gérer des problématiques, notamment de recrutement et de pénurie de main-d'œuvre spécialisée, qu'ils ne peuvent prendre en charge individuellement, faute de ressources.

On s'accorde également pour dire que les employeurs dans l'ensemble font preuve d'ouverture d'esprit lorsque vient le temps de trouver des solutions collectives aux problématiques sectorielles. Au-delà du partenariat patronal-syndical, qui apparaît dans l'ensemble fonctionnel et productif, certains intervenants affirment que les différents représentants des entreprises font des efforts pour mettre de côté leurs intérêts personnels au profit des réels besoins propres aux secteurs et ce, malgré qu'ils soient en concurrence les uns avec les autres.

Des commentaires recueillis, il se dégage ainsi une analyse relativement superficielle mais à la fois positive de l'acteur patronal. Si l'analyse n'en est pas une très fine, elle met tout de même en lumière la volonté des acteurs patronaux de rechercher des consensus porteurs de résultats positifs pour le développement sectoriel.

3.2.2.3 En regard de la Loi 90

Enfin, en ce qui concerne l'analyse du rôle de l'acteur patronal eu égard à la loi 90, elle apparaît cette fois-ci plus négative mais elle demeure malgré tout sommaire. Certains intervenants ont du moins fait ressortir l'opposition initiale du patronat face à une mesure législative qui s'appuie sur la coercition plutôt que sur le volontariat. D'un côté, on estime qu'encore aujourd'hui plusieurs employeurs demeurent contre la loi 90 et souhaiteraient ainsi son abolition. On leur reconnaît toutefois une certaine ruse dans la mesure où même vue comme

une contrainte, les employeurs ont su tirer profit des faiblesses de la loi à un point tel qu'on s'interroge à savoir si ceux-ci n'ont pas gagné plus de contrôle sur la gestion de la formation.

3.3 Analyse des besoins des membres

Par sa présence et son implication aux niveaux national et sectoriel, la CSN est à même de parfaire sa connaissance des différents défis actuels et futurs du marché du travail. Il reste que dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie de formation une telle connaissance des enjeux du marché du travail s'avère incomplète si l'on n'effectue pas à l'interne un travail visant à recueillir les besoins de formation des travailleurs. L'analyse de ces besoins gagne à être inscrite dans une démarche de formation visant à identifier les compétences à acquérir dans les milieux de travail et au mieux dans le cadre d'une stratégie de formation établissant des objectifs liés aux besoins des membres mais aussi les actions indispensables à l'atteinte de ces objectifs. Pour la CSN, cela suppose d'abord la prise en compte de l'expression des différents besoins de formation de ses membres ainsi que de leurs attentes face à sa participation au sein de la Commission et des comités sectoriels. La section qui suit exposera donc les outils d'identification privilégiés par la CSN à cette fin.

3.3.1 En regard de la formation

D'après les réponses obtenues, c'est premièrement sur la base d'une approche par enquête que la CSN effectue le recensement des besoins de formation de ses membres. L'enquête dont il est question ici est celle ayant été effectuée auprès de six fédérations regroupant au total 1054 syndicats locaux des secteurs privé et public. Les résultats de l'enquête ont par ailleurs fait l'objet de discussions à l'occasion du 7^e Colloque Gérard-Picard portant sur le thème de la formation continue, lequel a été organisé par la CSN. À l'issue de la réalisation d'une telle enquête, c'est un constat d'échec qu'elle dresse en regard de l'implication de ses syndicats dans la gestion de la formation au niveau des milieux de travail.

Les résultats de l'enquête sont à juste titre inquiétants et leur valeur n'est pas mise en doute du seul fait qu'ils révèlent l'ampleur du travail à faire pour amener les syndicats locaux à s'impliquer davantage dans l'organisation de la formation et aussi les principaux obstacles sur

lesquels ceux-ci se butent, donnant ainsi à la CSN des informations privilégiées pour mieux outiller ses membres. Néanmoins, la lecture des résultats de l'enquête nous laisse perplexe puisqu'on y retrouve somme toute peu d'informations directement liées aux besoins de formation des membres. Malgré qu'un nombre significatif d'intervenants aient évoqué précisément une telle enquête à titre d'outil d'analyse des besoins de formation, celle-ci visait davantage à faire un état de la situation sur les pratiques de formation dans les milieux de travail, cinq ans après l'entrée en vigueur de la loi 90, et moins une évaluation en profondeur des besoins de formation. Il n'en demeure pas moins que l'enquête fournit un éclairage sur le type de formations offertes dans les milieux de travail et sur des besoins particuliers, d'un autre ordre, notamment pour ce qui est d'aider les syndicats à avoir une meilleure connaissance de la loi 90 et un meilleur support dans le cadre d'une démarche syndicale visant justement l'évaluation des besoins de formation et le choix des actions les mieux appropriées pour y répondre.

En second lieu, c'est le 7^e colloque Gérard-Picard qu'il faut retenir à titre de lieu d'expression des besoins de formation. Depuis environ quatorze ans, ce rassemblement, qui doit son nom à un ancien président de la CSN, se veut un forum privilégié d'échanges et de débats qui attire un grand nombre de participants syndicaux, à l'instar d'une foule d'intervenants provenant de divers milieux (communautaires, patronaux, gouvernementaux, etc.). À l'occasion de cette 7^e édition, qui s'est échelonnée sur deux jours en novembre 2000, sept ateliers ont été mis sur pied avec le concours de ressources externes venues témoigner sur différentes problématiques liées au thème de la formation continue.

En troisième lieu, fortes de leur autonomie, il appartient aussi aux différentes fédérations de la CSN de s'enquérir des besoins de formation des syndicats locaux qu'elles représentent. Sur la base des réponses fournies, on peut constater que les moyens utilisés à cet effet varient d'une fédération à l'autre. Par exemple, un intervenant a rapporté que les congrès propres à chaque fédération, lesquels ont lieu sur une base triennale avec la participation des syndicats locaux, peuvent être l'occasion d'échanger sur les besoins de formation. Les instances fédérales, comme le conseil fédéral et le bureau fédéral, lesquels regroupent des représentants de syndicats locaux, s'avèrent aussi comme étant propices à l'évaluation des besoins. Dans cette

optique, un autre intervenant a témoigné, qu'au sein de sa fédération, on privilégie plutôt la tenue de réunions ad hoc.

En quatrième lieu, il apparaît que les fédérations s'appuient également sur les *comités sectoriels* pour avoir le pouls des besoins de formation propres à chaque secteur d'activité. Certaines fédérations vont même jusqu'à inviter les coordonnateurs des comités sectoriels dans lesquels elles sont présentes à siéger au niveau de leurs instances, notamment lors de la tenue d'un conseil fédéral.

De façon plus informelle, des informations glanées ici et là, par la CSN, sont également recueillies auprès des présidents de fédération.

En somme, les instances fédérales, constituant des lieux de concertation propres aux fédérations, les comités sectoriels, le 7^e colloque Gérard-Picard, l'enquête réalisée par la CSN en 2000 de même que les échanges informels auprès des représentants de fédérations apparaissent comme étant autant de moyens avec lesquels le mouvement s'informe des besoins de formation exprimés par ses membres. Par ailleurs, d'après les témoignages recueillis, on est à même de constater que l'analyse des besoins de formation des membres n'est pas le propre des instances décisionnelles de la CSN, elle apparaît plutôt comme étant la responsabilité des fédérations dont le principe d'autonomie, qui régit leur fonctionnement, fait en sorte qu'une telle analyse peut prendre plusieurs formes (ateliers, débats ouverts) et ce, à l'intérieur de différents lieux de concertation (congrès fédéral, conseil fédéral, bureau fédéral), selon les préférences des fédérations. D'où la difficulté pour plusieurs intervenants d'identifier concrètement les moyens utilisés à cette fin pour la raison qu'ils varient d'une fédération à l'autre. Enfin, on est aussi porté à croire, sur la base des témoignages recueillis, que l'analyse des besoins de formation des membres occupe une moins grande place dans l'agenda des fédérations depuis la création des comités sectoriels lesquels ont l'habitude, voire le mandat, de réaliser des diagnostics sur les besoins de formation de la main-d'œuvre.

3.3.2 En regard de la participation à la Commission des partenaires du marché du travail et aux comités sectoriels

En ce qui concerne la question à savoir si la CSN a réuni ses membres afin de leur permettre d'exprimer ce à quoi ils s'attendent de sa participation à la Commission ou encore au sein des comités sectoriels, les réponses varient. Selon trois intervenants, un débat de cette nature n'aurait jamais eu lieu. Voici ce qu'un d'entre eux avait à dire à ce sujet : « Ce n'est pas quelque chose qu'on doit demander à nos membres, c'est évident il faut qu'on ait une place sinon si on laisse cela aux employeurs, on va avoir des répercussions non désirables. Notre mandat premier c'est de s'occuper des besoins des membres. On n'a donc pas besoin d'aller chercher un mandat des membres. » (Intervenant 8) Selon un autre intervenant, la CSN avait proposé, il y a environ deux ans, de faire le point sur sa participation aux niveaux national, sectoriel et régional. Une telle évaluation n'aurait cependant jamais vu le jour. De l'avis de cet intervenant, l'idée était louable mais en quelque sorte irréaliste dans la mesure où l'on conçoit une démarche d'évaluation comme nécessitant la définition de critères d'évaluation précis et une certaine connaissance du travail effectué par les représentants oeuvrant à tous les niveaux, soit deux exigences qui apparaissent, selon l'intervenant, comme autant de lacunes à l'intérieur du mouvement.

En revanche, six intervenants ont signalé que toute décision politique d'investir des forums paritaires est débattue en conseil confédéral, l'autorité suprême entre les congrès. Notons, à titre indicatif, que cette instance regroupe environ 200 personnes, dont des délégués des fédérations et des conseils centraux de même que des salariés du mouvement. Il semble par ailleurs que c'est davantage à l'époque de la création de la CPMT que le besoin s'est fait sentir de réunir les fédérations et les conseils centraux dans le but de développer des orientations quant à leur participation respective aux niveaux sectoriel et régional. Selon un intervenant, l'intérêt de ces réunions s'est toutefois amenuisé avec les années.

D'après deux autres intervenants, c'est lors des congrès confédéraux, tenus sur une base triennale, que se décident les stratégies d'intervention de la CSN dans le domaine de la formation. Suite aux propositions qui ont été dégagées au 59^e congrès de la CSN, lequel a eu

lieu en 1999 et dont le suivi a été documenté, on apprend, contrairement aux propos tenus par un des intervenants, que des sessions de réflexion ont été organisées sur le thème de la participation de la CSN, notamment sur le plan sectoriel et régional, grâce auxquelles un premier bilan intérimaire a été effectué à ce sujet. D'après l'analyse documentaire, il appert pourtant que seule la participation de la CSN aux structures de développement régional a fait l'objet d'une évaluation sérieuse. Quant au dernier congrès de la CSN qui remonte à mai 2002, la question d'une telle participation est absente des propositions adoptées en lien avec la formation, mais ce au profit des amendements souhaités eu égard à la loi 90.

Dans le cas d'un intervenant, la prise en compte des attentes de ses membres, regroupés au sein de la fédération au nom de laquelle il intervient au niveau sectoriel, a pris une importance toute particulière lorsque plusieurs d'entre eux ont exprimé leur opposition à la participation de leur fédération à des lieux de partenariat pour le motif qu'on les soupçonne de favoriser la collusion entre syndicats et employeurs. Les congrès propres à chaque fédération sont vus ainsi par plusieurs comme étant un lieu privilégié pour rassurer les membres quant à l'importance de participer à différentes tables de concertation et aussi pour susciter le débat autour de cette question, afin d'aller chercher le pouls des membres et le cas échéant, la reconduction du mandat de participation. À cette fin, les fédérations disposent également d'un lieu de concertation qui leur est propre, soit le Comité de coordination générale des négociations (CCGN), lequel se réunit au besoin pour faire le point sur les revendications sectorielles puisées à même les besoins exprimés par les syndicats. D'ailleurs, plus souvent qu'autrement, l'autonomie des fédérations a été évoquée pour souligner que leur revient la responsabilité de sonder les syndicats en regard non seulement de leurs besoins de formation, mais aussi pour ce qui est des attentes face à la participation de leur fédération au sein des comités sectoriels.

Sur ce dernier point, il faut rappeler les résultats de l'enquête de la CSN à l'effet que 89% des répondants du secteur privé ne connaissent pas les comités sectoriels, ce qui tend à confirmer en partie les propos de certains intervenants selon lesquels la participation de la CSN à la Commission ou au sein des comités sectoriels n'aurait pas fait l'objet d'une discussion auprès des membres.

Quoiqu'il en soit, outre les moyens d'identification sus-mentionnés, il faut croire aussi que c'est à l'issue de *conférences téléphoniques*, mobilisant les représentants des régions, des fédérations et le représentant de la CSN à la CPMT, que des positions et des orientations sont développées et par la suite amenées au niveau national, soit à la Commission. Plusieurs intervenants ont affirmé que c'est surtout au moyen de conférences téléphoniques que les représentants de la CSN mettent en commun leurs besoins, informations et expériences relatifs à leur participation au sein des structures de développement régional et sectoriel.

En somme, c'est au moyen de la réunion du conseil confédéral, des congrès confédéraux, des congrès fédéraux et de l'organisation de conférences téléphoniques que la CSN et les fédérations ajustent leur participation, tantôt à la CPMT, tantôt aux comités sectoriels, en fonction des attentes exprimées par les membres. En revanche, à partir des propos de certains intervenants, il faudrait plutôt croire que les délégations externes ne font pas l'objet de débats dans les instances. Or, sur la base des documents et des témoignages recueillis, on peut à tout le moins affirmer que la participation de la CSN aux structures régionales a inspiré la réalisation d'un questionnaire-bilan auprès des conseils centraux. Compte tenu qu'il ne semble pas y avoir eu de bilan précis fait eu égard à la participation de la CSN aux comités sectoriels ou encore à la CPMT, on peut penser que la remise en question, à une certaine époque, de l'implication du mouvement dans les structures de développement régional militait en faveur de la réalisation d'un tel bilan à ce niveau précis d'intervention. Quant à la participation aux niveaux national et sectoriel, la première semble avoir donné lieu à des débats dans les instances de la CSN, particulièrement à l'époque de la mise sur pied de la CPMT et d'Emploi-Québec où prévalait par le fait même un sentiment d'incertitude et de confusion quant au rôle des partenaires dans une nouvelle structure. Alors que pour ce qui est de la participation du mouvement au sein des comités sectoriels, elle tend à faire l'objet de discussions et de débats à même chacune des fédérations, notamment dans le cadre de leurs congrès respectifs, ou encore au sein du CCGN regroupant l'ensemble des fédérations des secteurs privé et public. Enfin, les conférences téléphoniques peuvent s'avérer utile, en l'occurrence, dans la mesure où elles ne sont pas le seul support à la circulation de l'information et à l'inventaire des attentes des membres et pourvu aussi que les représentants notamment des conseils centraux et des fédérations qui y participent

soient au fait de ces mêmes attentes, du moins pour ce qui est des travailleurs qu'ils représentent.

3.4 Identification des priorités

L'identification des priorités constitue une étape cruciale suivant l'analyse des environnements externe et interne. En l'occurrence, elles servent à baliser la participation de la CSN dans le développement de la formation et s'avèrent par le fait même déterminantes dans le choix des actions posées en vue de répondre aux besoins de l'organisation. Nous exposerons, ici, les priorités que poursuit la CSN dans le cadre de sa participation à la CPMT, aux comités sectoriels et à la mise en oeuvre de la loi 90. Précisons que cette dernière composante, relative à la formulation de la stratégie, comprend aussi l'identification des actions et des politiques de négociation privilégiées par la CSN en matière de formation. Les priorités et les actions établies à chaque niveau d'intervention ainsi que les politiques de négociation constituent ainsi les indicateurs liés à la composante *Identification des priorités*. Comme mentionné plus haut, nous débuterons par un bref portrait des priorités que s'est donnée la CSN quant à sa participation à la CPMT, aux comités sectoriels et à l'application de la loi 90.

3.4.1 Priorités d'intervention

3.4.1.1 En regard de la Commission des partenaires du marché du travail

D'emblée, mentionnons que plus du tiers des intervenants n'ont pas été en mesure d'identifier les priorités que poursuit la CSN dans le cadre de sa participation à la CPMT. Ainsi, de deux choses l'une : ou bien la CSN n'a pas établi formellement de priorités à ce niveau, ou bien elles n'ont pas été suffisamment communiquées et intégrées. D'après les réponses obtenues, la première hypothèse semble l'emporter. D'une part, parce que seule une minorité d'intervenants a été capable de rattacher les priorités à un cadre temporel (court terme, long terme). Parmi ceux-ci, aucun n'est directement impliqué au sein de la Commission, ce qui, à notre avis, peut paraître étrange. En effet, comment expliquer que des intervenants oeuvrant au niveau régional ou sectoriel soient au fait des priorités temporelles fixées par la CSN, en regard de sa

participation à la Commission, alors même qu'une telle systématisation des priorités est absente du discours des acteurs de premier plan, soit les membres mêmes de la Commission et des différents groupes de travail sous sa tutelle? D'autre part, la diversité des priorités recensées est telle qu'on est en droit de se demander si elles ont effectivement été établies de façon claire, formelle et délibérée. Nous serons à même de constater, dans la présentation qui suit, que les priorités exprimées relèvent davantage de l'ordre de l'intuition que du consensus, d'où la quasi-absence de convergences significatives entre les réponses obtenues sur cette question.

Cela dit, dans une perspective de court terme, deux intervenants ont respectivement identifié les priorités suivantes : (1) pouvoir accru au sein de la Commission; (2) formation en emploi et sensibilisation des membres à l'importance de la formation. Plus précisément, la première tient à élargir et consolider le rôle des partenaires pour à la fois dépolitiser les débats et favoriser la démocratisation du processus de prise de décisions. La seconde priorité exprimée, laquelle s'articule par ailleurs en deux volets, vise à promouvoir le développement de la formation à même les milieux de travail et, parallèlement, la mobilisation des travailleurs et des conseillers syndicaux autour de cet enjeu. Mentionnons aussi que, selon un autre intervenant, lié de près cette fois-ci à la Commission, la CSN n'aurait pas fixé de priorités à court terme, si ce n'est qu'elle entend poursuivre son implication à ce niveau.

À long terme, trois priorités se dégagent des propos d'autant d'intervenants. La première, pour le moins vague, est de répondre aux besoins de formation des travailleurs de même que des entreprises. La seconde traduit la préoccupation de promouvoir l'intérêt et l'intervention des syndicats dans le domaine de la formation, lesquels sont perçus comme étant trop souvent insensibles à un tel enjeu. Notons ici que cette priorité est essentiellement la même que celle mentionnée plus haut, sauf pour ce qui est de sa définition dans le temps. Nous avons ainsi pour une même priorité deux cibles temporelles différentes, ce qui pourrait révéler l'absence de planification a priori. Enfin, la dernière priorité en est une visant à militer en faveur de l'implantation obligatoire de comités de formation paritaires sur les lieux de travail.

Un intervenant, en particulier, a admis que si la CSN a établi des priorités en vertu de sa participation au niveau national, il n'en connaît ni leur nature, ni leur ordre d'importance. Du

même coup, il affirme que, par manque de ressources, il n'y a pas de rencontres organisées sur une base régulière avec la tête dirigeante de la CSN, les conseils centraux et les fédérations, ce qui ferait en sorte « qu'on sait ce qui se passe chez nous mais pas ailleurs. »

De l'avis d'un autre intervenant, la CSN n'est pas tout à fait rendue à une étape où elle fixe des priorités qui dicteraient sa ligne de conduite aux différents lieux dans lesquels elle participe. Dans le contexte où certaines participations sont remises en question, notamment au niveau régional, l'heure, semble-t-il est davantage au bilan et à l'évaluation des représentations. Plus concrètement, selon cet intervenant, il s'agit par là de déterminer l'intérêt de siéger à différents lieux paritaires ainsi que l'apport de ceux-ci pour l'action menée par la CSN dans le domaine particulier de la formation. Si tel est le cas, l'établissement de priorités en amont apparaît à notre avis d'autant nécessaire dans la mesure où la CSN évalue ce qu'elle gagne à participer à certaines structures.

À l'instar de ces priorités, d'autres ont également été soulevées par différents intervenants. Elles feront ainsi l'objet d'une présentation distincte puisqu'elles n'ont pas été situées dans un cadre temporel précis.

Ainsi, deux intervenants s'accordent pour dire que la révision de la loi 90, l'adoption d'une politique gouvernementale sur la formation continue de même que l'implantation des régimes d'apprentissage en milieu de travail sont autant de priorités qui sous-tendent la participation de la CSN à la CPMT. Premièrement, en ce qui a trait à la loi 90, on entend se servir de la Commission pour faire pression auprès de l'État afin d'élargir la couverture de la loi aux petites et moyennes entreprises et aussi pour que la place des syndicats y soit reconnue de manière officielle, soit par l'introduction d'une disposition, à même la loi, qui rendrait obligatoire la mise sur pied de comités paritaires de formation. Deuxièmement, en ce qui concerne le projet de politique sur la formation continue, on insiste sur l'importance de responsabiliser le gouvernement à cet égard afin de doter le Québec d'une réelle politique en ce sens. Enfin, pour ce qui est de la question du régime d'apprentissage, la CSN s'est impliquée, dit-on, activement au niveau du comité de travail, mandaté pour en revoir son application, afin de le rendre plus attrayant auprès des employeurs et des travailleurs.

Un autre point de convergence entre ces mêmes intervenants, lequel rejoint aussi à certains égards les propos d'un intervenant dont nous avons fait état plus haut, se situe au niveau du manque d'initiative de la Commission. Il lui est reproché en effet d'être davantage réactive que proactive face aux orientations qui émanent du MESS et d'EQ. On souhaite donc recentrer le rôle de la Commission sur des mandats d'initiative et que la CSN en fasse du même coup une de ses priorités, au risque sinon de voir la Commission devenir rien de plus qu'un diffuseur du discours politique. Il ne faut donc pas se méprendre : il ne s'agit pas ici d'une priorité ayant été formellement ciblée a priori par la CSN, il s'agit plutôt d'une priorité qu'on souhaite voir à l'agenda du mouvement.

Par ailleurs, l'un de ces intervenants, a aussi identifié les comités sectoriels et les problématiques d'emploi propres à certaines clientèles-cibles (femmes, immigrants, etc.) comme étant des priorités du mouvement. Des propos de son confrère, il faut ajouter à cette liste la gestion du FNFMO, soit l'établissement des orientations qui régiront le plan d'affectation annuel. On n'est cependant pas plus précis quant à savoir quelles orientations la CSN va mettre de l'avant dans le cadre de l'élaboration du prochain plan d'affectation des ressources du FNFMO. Mentionnons, en dernier lieu, que l'énumération des priorités est toutefois incomplète. De fait, il nous faut recenser enfin, par la voix de deux autres intervenants, autant de priorités comme le partenariat et le thème général de la formation continue.

Ainsi, au chapitre des priorités « nationales », force est de constater que parmi le nombre important des priorités qui ont été mentionnées, seule une minorité d'entre elles a reçu l'aval de plus d'un intervenant. N'oublions pas par ailleurs qu'un nombre significatif d'intervenants a témoigné à l'effet que la CSN ne s'est pas donnée des priorités formelles quant à sa participation à la Commission. Ce qui pourrait vraisemblablement expliquer les différents avis et les réponses vagues recensées sur cette question. Par ailleurs, même si la CSN a, à un moment ou un autre, bel et bien fixé des priorités depuis sa participation à la CPMT, le défaut de réunir, à cet effet, les intervenants actifs aux différents niveaux de la centrale rend à notre avis l'exercice caduque car la viabilité même d'une priorité tient dans l'acceptation et la compréhension de ceux qui devront la mettre en œuvre.

3.4.1.2 En regard des comités sectoriels de main-d'oeuvre

En ce qui concerne maintenant les priorités fixées par la CSN dans le cadre de sa participation au niveau sectoriel, on ne peut faire autrement que de se demander encore une fois, sur la base des réponses fournies, si un tel travail en amont a été effectué. Le cas échéant, près de la moitié des intervenants l'ignore. De fait, plusieurs ont témoigné à l'effet qu'en vertu du principe d'autonomie qui sous-tend le fonctionnement de la CSN, l'établissement de telles priorités relèverait des fédérations et non du mouvement proprement dit. On note d'ailleurs, à travers leurs propos, une insistance marquée sur le pouvoir discrétionnaire des fédérations quant aux priorités à établir dans l'exercice de leur participation sectorielle. Il est mentionné cependant que les orientations du mouvement, définies notamment lors de la tenue des congrès triennaux, sont autant de lignes directrices qui, sans entraver le degré de liberté des fédérations dans le choix de leurs priorités d'intervention, leur permettent de baliser leurs actions respectives. Dit autrement, les fédérations sont maîtres de décider quelles priorités de formation elles entendent poursuivre dans la mesure où, bien entendu, une telle fixation est jugée importante, à défaut d'être une tradition héritée du mouvement. Des propos d'un intervenant, on peut inférer que l'établissement des priorités, lequel relèverait des fédérations, n'est pas pour autant un processus automatique et encore moins systématique : « Les priorités, ça ne se fait pas de façon égale de la part des fédérations. Les gens ne se présentent pas toujours là avec un mandat et même très souvent pas avec un mandat balisé. Ils y vont plus au jour le jour. » (Intervenant 1) Par ailleurs, selon cet intervenant, il appartiendrait sans doute à la CSN d'aider les fédérations à structurer davantage leur intervention au niveau sectoriel, si ce n'était des ressources limitées en termes de temps et d'argent.

Pourtant, sur la base de certains propos, il y a lieu de croire que la CSN aurait, à un moment ou un autre, fixé des priorités à partir desquelles elle oriente son action au niveau sectoriel. Il importe cependant de préciser que c'est des réponses plutôt hypothétiques que nous avons obtenues sur cette question. Quoiqu'il en soit, nous pouvons recenser deux priorités définies à moyen terme, quatre priorités à long terme et enfin, cinq autres priorités auxquelles on ne peut rattacher de cadre temporel. Par ailleurs, on sera à même de constater qu'aucune priorité n'a été exprimée dans une perspective à court terme. Voici donc un bref inventaire de ces priorités.

D'abord, dans une perspective à moyen terme, le développement d'une culture de formation continue auprès des syndicats locaux constitue, selon un intervenant, une priorité du mouvement, voire même un défi considérable. Pour un autre intervenant, la priorité à moyen terme en serait une visant davantage à resserrer les liens entre les comités sectoriels et les milieux de travail afin que les ressources dont disposent les premiers soient mis au service des besoins exprimés par les acteurs du niveau micro. On craint sinon que les comités sectoriels se développent sans effet de levier sur les milieux de travail.

Par ailleurs, à long terme cette fois, il se dégage quatre priorités par autant d'intervenants. Le maintien des comités sectoriels et du financement public de même que le développement des régimes d'apprentissage figurent parmi ces priorités. À quelques différences près, les deux autres convergent avec celles dont nous avons fait état ci-haut, mais dont il faut rappeler qu'elles ont été inscrites à l'intérieur d'un cadre temporel à moyen terme. Ainsi, de l'avis d'un intervenant, la principale priorité, qu'on peut d'ailleurs articuler en deux volets, tient à favoriser, d'une part, la coordination entre les différents comités sectoriels afin d'éviter les doublons et de gagner en efficacité et, d'autre part, l'arrimage sectoriel et local. Selon un autre intervenant, c'est l'éducation des syndicats et des employeurs au développement d'une culture de la formation continue que la CSN vise comme priorité à long terme.

Enfin, en ce qui concerne les priorités évoquées sans repères temporels, elles diffèrent pour l'essentiel d'un intervenant à l'autre. En effet, la reconnaissance des acquis, le maintien en emploi des travailleurs, la formation continue et la recherche du consensus sont autant de priorités qui nous ont été rapportées par différents intervenants. En termes de convergences, on recueille plusieurs échos sur le thème de la participation. Plus précisément, il est mentionné, par un intervenant, que la priorité de la CSN est de poursuivre son implication au niveau sectoriel. Pour un autre intervenant, il s'agirait plutôt d'asseoir la participation du mouvement sur des assises plus stables et ce, en assurant une certaine pérennité aux mandats des élus. Enfin, selon un autre intervenant, la priorité est d'investir les comités sectoriels dans lesquels la CSN n'est pas encore présente de même que ceux qui pourraient se développer dans d'autres secteurs.

3.4.1.3 En regard de la loi 90

Pour clore la présente section, nous allons faire état ci-après des priorités fixées par la CSN en regard de la loi 90, donc du développement de la formation dans les milieux de travail.

D'abord, à court terme, on a droit à une série de priorités essentiellement non convergentes d'un intervenant à l'autre. Voici brièvement en quoi elles consistent : promouvoir une culture de formation continue à même les milieux de travail; sensibiliser les travailleurs à l'importance du transfert des acquis pour préparer la relève dans les secteurs où il y a pénurie de main-d'œuvre spécialisée; diffuser, auprès des syndicats locaux, les expériences de partenariat patronal/syndical fructueuses en matière de formation afin de créer un effet d'entraînement; favoriser la mise en place des régimes d'apprentissage; négocier, dans chaque milieu de travail, une distribution équitable des argents investis en formation afin que toutes les catégories de personnel puissent y avoir accès et enfin, favoriser la prise en charge de la formation par les syndicats.

À long terme, aucune priorité n'est ressortie des propos recueillis à cet effet. Cependant, à l'instar des priorités mentionnées ci-dessus, il faut en retenir trois autres, lesquelles par contre ne semblent pas avoir fait l'objet d'une organisation temporelle. Ainsi, deux priorités en particulier recueillent la faveur de plusieurs intervenants. La première priorité traduit une préoccupation mainte fois exprimée, à savoir que les syndicats sont trop souvent des spectateurs passifs plutôt que des acteurs engagés dans le développement de la formation de leurs membres. Quatre intervenants ont ainsi témoigné de l'urgence d'amener les syndicats locaux à investir ce terrain. La seconde priorité en est une visant à encourager les syndicats à négocier des clauses de formation à l'intérieur de leur convention collective. Par ailleurs, seul un intervenant a fait nommément allusion à la loi 90 en ce qu'il exprimait que la priorité qui s'y rattache est qu'on reconnaisse officiellement le rôle important des syndicats en matière de formation et qu'on l'inscrive à même la loi.

Aussi, nous ne pouvons passer sous silence les propos de deux intervenants qui nous ont affirmé que la CSN n'a pas établi de priorités sur la question du développement de la formation

dans les milieux de travail. Les propos d'un de ces intervenants sont particulièrement acerbes en ce qui concerne l'importance qu'accorde la CSN à l'enjeu de la formation. Outre l'absence de priorités, c'est un manque de cohésion interne qui lui est également reproché, comme en témoigne l'extrait suivant :

J'ai l'impression qu'il n'y en n'a pas de priorités. On est là pour des principes et des grandes généralités, mais on a de la misère à cibler c'est quoi les priorités. La formation n'est pas une priorité à la CSN, ce n'est pas une préoccupation majeure, il y a d'autres choses car quand t'as une priorité tu mets les ressources qui vont avec (...) on a des représentants de la CSN à tous les niveaux, mais ceux-ci ne se parlent pas. Notre principal défi, c'est le partenariat interne à la CSN, c'est la difficulté d'avoir de la cohésion, tu n'as pas de cohésion si tu n'as pas de mécanismes pour créer de la cohésion. C'est facile elle a juste à dire que les gens s'en vont dans le champ et ils sont autonomes, certes ils sont autonomes et ça donne ce que ça donne, de l'incohérence et de la confusion. (Intervenant 3)

Bien que ces propos soient marginaux, ils légitiment en quelque sorte notre interrogation à savoir si la CSN définit de façon claire et formelle des priorités d'intervention en matière de formation, considérant par ailleurs que les priorités recensées divergent plus souvent qu'autrement d'un intervenant à l'autre, chacun y allant, nous semble-t-il, de sa propre perception et vision des priorités devant être poursuivies.

À titre de rappel et afin d'en rendre la lecture plus aisée, nous proposons de dresser, ci-après, une vue d'ensemble des priorités recensées eu égard à la participation de la CSN au sein de la CPMT, des comités sectoriels et au niveau local. Voici donc, sous forme de tableau, la mise en relation des priorités et des niveaux d'intervention :

Tableau II : Synthèse des priorités établies selon le niveau d'intervention

	NIVEAUX D'INTERVENTION		
PRIORITÉS	CPMT	CSMO	MILIEUX DE TRAVAIL
COURT TERME	<ul style="list-style-type: none"> * pouvoir accru des partenaires; * formation en emploi; * sensibiliser les membres à l'enjeu de la formation 	N/D	<ul style="list-style-type: none"> * promouvoir une culture de formation continue; * transfert des acquis; * diffusion des expériences positives de partenariat; * mise sur pied des régimes d'apprentissage; * négocier l'équité d'accès à la formation; * favoriser la prise en charge de la formation par les syndicats
MOYEN TERME	N/D	<ul style="list-style-type: none"> * développement d'une culture de formation continue auprès des syndicats locaux; * arrimage sectoriel/local; 	N/D
LONG TERME	<ul style="list-style-type: none"> * répondre aux besoins de formation des travailleurs et des entreprises; * sensibiliser les membres face à la formation et en favoriser la prise en charge; * mise sur pied de comités paritaires de formation 	<ul style="list-style-type: none"> * maintien des CSMO; * mise sur pied des régimes d'apprentissage; * favoriser la coordination entre CSMO; * arrimage sectoriel/local; * sensibiliser syndicats et employeurs face à la formation continue; 	N/D

<p style="text-align: center;">AUCUNE STRUCTURE TEMPORELLE</p>	<ul style="list-style-type: none"> * étendre l'application de la loi 90 aux PME; * mise sur pied de comités paritaires de formation * adoption d'une politique sur la formation continue; * mise sur pied des régimes d'apprentissage; * renforcer le rôle de la CPMT; * consolider l'intervention sectorielle; * prise en compte des problématiques d'emploi des clientèles-cibles; * établir les orientations du plan d'affectation annuel du FNFMO; * maintien du partenariat; * formation continue 	<ul style="list-style-type: none"> * reconnaissance des acquis; * sauvegarde des emplois; * formation continue; * recherche du consensus; * poursuivre l'implication au niveau sectoriel; * stabiliser la participation sectorielle; * accroître la présence de la CSN dans les CSMO 	<ul style="list-style-type: none"> * favoriser la prise en charge de la formation par les syndicats locaux; * négociation de clauses de formation; * reconnaissance officielle du rôle des syndicats à même la loi 90
---	--	---	--

Pour terminer, retenons que selon Weil (1994), l'établissement des priorités constitue un processus dont la valeur est indéniable en ce qu'il permet, entre autres choses, le développement d'une base cohérente pour la prise de décision sur les actions appropriées à engager et qu'il occulte de ce fait la discussion autour des affaires quotidiennes triviales au profit des enjeux réellement importants auxquels l'acteur syndical est confronté. Rappelons, par ailleurs, que l'auteur insiste sur le fait que l'identification des priorités perd de son utilité dans la mesure où elle se limite à la formulation de concepts et de considérations sur une base générale. C'est pourquoi l'auteur propose de traduire les priorités en actions concrètes. Par contre, nous serons à même de constater, dans la section suivante, qu'une telle transposition en actions n'est pas aussi évidente dans les faits, du moins pour une grande organisation syndicale comme la CSN où le choix même des priorités diverge significativement d'un intervenant à l'autre.

3.4.2 Les moyens d'action

Dans cette section, nous allons présenter les moyens d'action engagés par la CSN en vue de traduire les priorités dont nous avons fait état dans la section précédente.

D'abord, en lien avec les priorités énoncées au niveau de la CPMT, seulement deux intervenants se sont exprimés sur le choix des actions qui ont été mises de l'avant pour y répondre. Cependant, même à partir des informations recueillies auprès de ces intervenants, on n'en sait pas plus sur les actions concrètes posées par la CSN pour chacune des priorités poursuivies dans le cadre de sa participation à la CPMT. On apprend tout au plus que la CSN participe activement aux rencontres annuelles organisées par la Commission, lesquelles regroupent les représentants de l'ensemble des comités sectoriels et des conseils régionaux. L'objet de ces rencontres n'est toutefois pas précisé puisqu'il varie au gré de l'agenda propre à la Commission. On apprend de plus que, sous l'initiative de la Commission, un colloque sur la loi 90 et la formation en milieu de travail était prévu pour l'automne 2002. Il est mentionné que dans le cadre de ce colloque, la CSN enverrait des représentants à titre de conférenciers sur le thème de l'accès à la formation. L'intérêt d'un tel colloque est qu'il réunit une foule d'intervenants provenant de divers milieux et permet ainsi à la CSN de sensibiliser notamment les représentants des parties patronale et syndicale à l'enjeu de la formation. En somme, c'est au travers de colloques et de rencontres portant sur des thématiques particulières que la CSN marque sa présence aux divers débats publics entourant l'enjeu de la formation. C'est donc une action de sensibilisation et d'information qu'elle semble privilégier en regard des priorités identifiées au niveau de la CPMT. Il n'en demeure pas moins cependant que ce n'est pas uniquement au moyen de colloques et de réunions, organisés d'autant plus par la Commission et non à l'interne du mouvement, que celui-ci peut aspirer à rencontrer l'ensemble des priorités qu'il s'est fixé dans ce cadre d'intervention. De toute façon, notre propos n'en est pas un visant à apprécier le choix des priorités d'action mises de l'avant par la CSN, puisqu'on peut présumer qu'elles sont plus nombreuses et diversifiées que le laissent croire les témoignages recueillis à cet effet. Il reste que cela nous amène au moins à mettre en évidence qu'aucun intervenant n'a été en mesure de cibler des actions précises et spécifiques à chacune des priorités qui nous ont été communiquées.

Le même constat s'impose également au niveau de la participation de la CSN au sein des comités sectoriels puisque seulement trois actions ressortent des propos recueillis et qui plus est, elles ne concernent qu'une seule et même priorité, soit le développement de liens plus soutenus entre les comités sectoriels et les milieux de travail. Premièrement, on explore la possibilité de créer un groupe de travail qui aurait pour objet de réfléchir sur différentes pistes d'action qui contribueraient à favoriser, à la fois, une meilleure circulation de l'information entre les représentants des fédérations et des syndicats locaux et une meilleure adéquation entre les besoins des milieux de travail et les services offerts par les comités sectoriels. Deuxièmement, on mise aussi sur la tenue d'une ou deux rencontres au cours de la prochaine année, lesquelles réuniraient tous les représentants de fédération oeuvrant au sein des comités sectoriels, afin de mettre de l'avant des propositions susceptibles de favoriser l'arrimage sectoriel et local. Troisièmement, on mentionne que des outils de communication, comme le site internet de la CSN et la publication régulière de son journal « Nouvelles CSN », sont déjà mis au service d'une telle priorité en ce qu'ils permettent aux divers représentants oeuvrant de part et d'autre d'être au fait des besoins et des dossiers de l'heure sur la question de la formation. Notons que ces moyens d'action ont été rapportés respectivement par trois intervenants, ce qui, comme dans le cas de plusieurs priorités, témoigne de l'absence d'une connaissance commune quant aux actions privilégiées par la CSN en vue d'atteindre ses objectifs, ou plus encore de l'existence d'un plan d'action.

D'autre part, selon un intervenant, il n'y aurait pas au sein du mouvement de consignes formelles quant aux actions à mettre de l'avant eu égard aux priorités. Il appartiendrait ainsi aux fédérations, sinon aux comités sectoriels, de choisir les moyens d'actions les mieux adaptés aux objectifs poursuivis.

En ce qui concerne le développement de la formation dans les milieux de travail, l'action phare de la CSN consistera, au cours de la prochaine année, en une « opération terrain », laquelle la mènera à effectuer des tournées dans toutes les fédérations du mouvement. Le but de l'exercice est multiple : (1) faire de la formation continue une priorité syndicale; (2) expliquer les défis et les enjeux de la formation continue; (3) soutenir l'action des fédérations en matière de

formation; (4) responsabiliser les syndicats en regard de la formation qui est dispensée dans les milieux de travail. (CSN, 2002)

Au vu de ces objectifs, l'approche de la CSN apparaît cette fois plus organisée et pragmatique. On dénote en effet un réel effort de coordination en ce que les fédérations et le personnel du service de la formation et des relations de travail travailleront de concert avec des équipes de salariés, provenant de divers secteurs, afin de développer une démarche de formation structurée. D'ailleurs, en vue d'aider les syndicats locaux à jouer un rôle actif dans ce domaine, le service des relations du travail de la CSN a récemment publié un document, intitulé « Votre syndicat s'occupe-t-il de formation continue ? », afin de sensibiliser les membres à l'importance de la formation continue et surtout afin qu'ils l'insèrent à même leurs pratiques syndicales (CSN, 2002). Un tel outil s'inscrit dans un effort de vulgarisation visant à doter les syndicats des connaissances nécessaires pour s'impliquer activement dans la gestion de la formation. Avec illustrations et anecdotes à l'appui, le document vulgarise l'ensemble des étapes indispensables à la réussite d'une intervention syndicale en matière de formation; de l'analyse des besoins de formation à l'évaluation de la formation, en passant par l'élaboration du plan de formation à la réalisation et le suivi des activités de formation. À des fins de sensibilisation, on recense aussi la réalisation d'une cassette vidéo réunissant les témoignages de chauffeurs d'autobus qui ont collectivement pris en charge leur formation en décrochant un diplôme d'études secondaires. C'est donc au travers de ces différents outils que s'actualise l'action de la CSN visant à développer une culture de formation continue auprès de ses syndicats locaux.

En bref, il ressort que c'est davantage au niveau du développement de la formation dans les milieux de travail que nous avons obtenu des réponses plus concises quant aux actions engagées par la CSN pour actualiser les priorités poursuivies. Cela dit, il faut distinguer les priorités que se donne une organisation des actions qu'elle engage pour les actualiser. C'est-à-dire que les priorités ne sont pas des fins en soi, elles précèdent nécessairement l'action et demeurent ainsi des outils pour ainsi dire théoriques qui n'en facilitent pas moins la prise de décision autour des actions les plus susceptibles de rencontrer les priorités ayant idéalement fait l'objet d'un commun accord entre les acteurs d'une organisation. Il nous apparaissait important de souligner une telle distinction puisque plusieurs des propos que nous avons recueillis

tenaient en de grands objectifs plutôt qu'en l'énonciation de réelles actions posées ou prévues par la CSN en regard de son apport dans le développement de la formation. Des réponses telles que « démystifier la question de la formation », « sensibiliser les membres à l'importance de la formation » et « l'amélioration des liens entre les fédérations et les régions », pour ne nommer que celles-là, nous ont été rapportées comme autant d'actions alors, qu'à notre avis, elles tiennent plutôt lieu de priorités qui ont par ailleurs déjà été énoncées comme telles.

3.4.3 Les politiques de négociation de clauses de formation

La préoccupation constante pour le développement d'une culture de formation continue, qui anime la CSN depuis de nombreuses années, n'est pas étrangère à l'importance qu'elle accorde à la négociation de clauses de formation. En 1988, à l'issue du congrès de la CSN, on insistait déjà pour « que la formation devienne une priorité de négociation pour les syndicats de la CSN... » (CSN 1991). Selon la majorité des intervenants rencontrés, la formation est vue en effet comme un objet de négociation incontournable dans les milieux de travail. Certains estiment par contre que la démarche de la CSN en ce sens mérite d'être plus proactive et rigoureuse afin que les syndicats soient mieux outillés pour intervenir dans ce dossier et plus sensibles à l'importance que revêt leur implication dans la formation de leurs membres. L'âge, les exigences familiales, les horaires de travail et l'accumulation des mandats syndicaux sont les principales raisons évoquées pour expliquer le plus ou moins grand immobilisme syndical face à l'enjeu de la formation. De l'enquête menée par la CSN, en 2000, il se dégage par ailleurs que près de la moitié des syndicats ne perçoivent ni l'utilité d'un investissement en formation, ni la mesure des bénéfices qu'il génère. En ce qui concerne précisément le domaine de la négociation, on y apprend aussi qu'environ le tiers des syndicats du secteur privé n'ont aucune clause de formation négociée alors que près de la moitié n'a aucun budget de formation prévu à l'intérieur de leur convention collective. Certains des intervenants rencontrés vont même jusqu'à dire que là où des clauses de formation existent, elles demeurent souvent inopérantes.

Pourtant, l'action de la CSN visant à favoriser une plus grande implication de ses membres dans ce dossier ne relève pas de la fiction. Dès le début des années 1990, on rapporte que


beaucoup de ressources et de temps ont été affectés à la rédaction de textes de conventions collectives. D'ailleurs, en 1991, la CSN a produit un guide sur la négociation de la formation à l'intention des syndicats. On y retrouve sept propositions de politiques de négociation à partir desquelles ces derniers seront mieux à même d'accroître leur contrôle sur la formation en emploi. Voici brièvement en quoi elles consistent : (1) l'identification des besoins de formation au moyen d'un comité paritaire de formation dont la composition, le mandat et les modalités de fonctionnement font l'objet d'une entente négociée; (2) le choix des personnes salariées visées par la formation et des critères d'accessibilité à un programme; (3) le paiement par l'employeur du temps de formation; (4) la mise en place d'un système de reconnaissance des acquis et des compétences; (5) la mise en place d'un programme d'accès à l'égalité; (6) le droit à des congés payés pour formation ou étude; (7) les clauses de changements technologiques. (CSN, 1991)

En 1996, la CSN réitère l'importance de la formation en milieu de travail en publiant un autre document destiné à l'action syndicale en matière de formation (CSN, 1996). Au-delà de la réflexion sur les enjeux et les défis entourant un tel enjeu, on y parle de l'élaboration d'un plan de formation, dont entre autres l'analyse des besoins de formation, la planification des activités de formation et le suivi et l'évaluation de la formation. Aux objectifs de négociation qui ont été dégagés dans le guide de 1991, lesquels ont été repris dans le présent document, la CSN invite les syndicats à négocier par ailleurs les critères d'évaluation de tout processus de formation afin qu'ils correspondent réellement aux compétences visées ainsi qu'au rythme d'apprentissage des travailleurs. On insiste également sur l'importance de négocier des conditions facilitantes, soulignant combien la formation en dehors des heures de travail réduit le taux de participation. Ainsi, qu'il s'agisse de favoriser la mise en place d'un comité de formation patronal-syndical, d'un mécanisme de reconnaissance des acquis et des compétences ou d'assurer le droit à la formation pour tous les catégories de salariés, la période de négociation des conventions collectives est vue à travers le temps comme une occasion privilégiée pour atteindre ces objectifs.

Depuis la publication de ces deux documents, rappelons que la CSN a réalisé une enquête dont les résultats ont révélé qu'encore plusieurs syndicats n'ont pas de clauses de formation dans leur convention collective et qu'un bon nombre se retrouve démuné devant une telle

problématique et souhaite ainsi être davantage outillé pour mieux intervenir à ce niveau (CSN, 2000). Soulignons aussi qu'à la même période, la loi 90 marquait son cinquième anniversaire alors que d'après l'enquête, l'état de la formation dans les milieux de travail se retrouvait à certains égards en deçà des attentes. Ainsi, les résultats de l'enquête conjugués aux faiblesses attribuées à la loi 90 amènent la CSN à revoir son action dans le domaine de la formation. D'où la parution, comme mentionné plus haut, du document intitulé « Votre syndicat s'occupe-t-il de formation continue ? » sur lequel la CSN fonde beaucoup d'espoir quant à relancer la discussion et le débat autour de la nécessaire implication des syndicats dans la gestion de la formation, voire dans la négociation d'un tel enjeu (CSN, 2002). Ainsi, à partir dudit document, nous présenterons dans un premier temps les principes sur lesquels le contenu des clauses de formation doit s'appuyer ainsi que dans un deuxième temps, les modalités de fonctionnement sur lesquelles les parties devront s'entendre. Bien que ces principes et ces modalités s'inscrivent dans le même esprit que les balises de négociation identifiées précédemment, elles méritent d'être soulignées puisqu'elles traduisent les visées actuelles de la CSN en matière de négociation de la formation. Ainsi, les *principes* sous-jacents à la négociation de clauses de formation sont les suivants; le droit à la formation continue pour tous les travailleurs; la participation syndicale à l'ensemble du processus; la juste répartition des activités de formation entre les salariés et les groupes de salariés; la confidentialité de l'information sur les besoins individuels; la reconnaissance que les besoins de formation ne sont pas les mêmes pour tous; la pertinence de la formation comme moyen pour répondre aux besoins identifiés et à la situation souhaitée; la reconnaissance des acquis et des compétences; la participation à la formation sur une base volontaire; l'accès à une formation qualifiante et transférable. Par *modalités de fonctionnement*, on entend : un lieu de rencontre patronal-syndical; du temps de libération pour les représentants au comité patronal-syndical; l'identification des tâches du comité; le budget dédié à la formation; le fait que la formation soit offerte pendant les heures de travail, sinon avec pleine rémunération ou compensation lorsqu'elle se déroule en dehors des heures de travail et l'obligation pour l'employeur de transmettre l'information sur l'utilisation du 1% prévu à la loi 90. (CSN, 2002)

Enfin, à partir de ce bref aperçu des politiques de négociation édictées par la CSN en regard de la négociation de clauses de formation, on peut constater que depuis le début des années 1990,



celles-ci sont demeurées, à toutes fins pratiques, les mêmes. Cela parce que des efforts pour investir ce terrain sont encore nécessaires aujourd'hui, sinon plus avec l'entrée en vigueur de la loi 90.

4. Mise en œuvre de la stratégie

Dans la perspective stratégique de Weil (1994), l'étape de la mise en œuvre vise l'alignement et la cohérence entre la stratégie poursuivie et les différents leviers organisationnels dont dispose l'acteur syndical. Ces leviers organisationnels sont, de façon non exhaustive, les ressources financières, humaines, temporelles et techniques mises au service des différentes priorités établies dans le cadre de la formulation de la stratégie. Nous présenterons ainsi, dans cette seconde section, les deux composantes rattachées à la mise en œuvre de la stratégie, soit l'analyse des ressources et l'organisation interne.

4.1 Analyse des ressources

Selon Weil (1994), l'acteur syndical évolue dans un contexte de ressources limitées. C'est d'ailleurs à partir de cette prémisse que l'auteur souligne d'autant l'importance, pour tout syndicat, d'appliquer une gestion rigoureuse de ses finances et de l'emploi du temps de ses différents officiers, notamment à l'aide de grilles budgétaires structurées et d'outils informatiques. À travers ses observations, l'auteur constate toutefois que de tels pratiques et instruments de gestion sont peu répandus dans les organisations syndicales alors qu'ils sont vus comme étant nécessaires pour être à même de mieux aligner les ressources financières et temporelles aux objectifs ou priorités poursuivis. Il aurait certes été intéressant de s'attarder précisément sur les pratiques de gestion de la CSN, en regard de l'administration de ses finances et de la planification du temps affecté aux différentes activités syndicales, pour évaluer l'étendue, voire l'application d'un processus de planification stratégique à la manière managériale, à l'intérieur d'un cadre de fonctionnement syndical. Pour les fins de notre recherche, nous avons néanmoins jugé plus pertinent de focaliser sur un autre volet de l'argumentaire de l'auteur, relatif à l'analyse des ressources, selon lequel la répartition des ressources affectées à une action particulière est en soi révélatrice de l'importance véritable que l'organisation y accorde. Partant ainsi de l'admission que les ressources consacrées, dans le cas présent, à l'enjeu de la formation nous permettent d'apprécier la valeur et la place qu'occupe cette question dans l'agenda de la CSN, nous avons recueilli les perceptions des intervenants

quant au niveau des ressources financières et temporelles mobilisées en vue de soutenir la participation du mouvement à la CPMT, aux comités sectoriels et à une saine application de la loi 90 (FNFMO) dans les milieux de travail qu'elle représente. Par ailleurs, considérant que toute organisation a intérêt à exploiter l'ensemble des ressources qui s'offre à elle, nous avons aussi cherché à savoir si la CSN a fait appel aux subventions disponibles depuis le FNFMO et à des ressources professionnelles externes pouvant alimenter sa réflexion et son action autour de l'enjeu de la formation. En suivant la logique de Weil (1994) eu égard à ces deux éléments, on peut considérer que les ressources financières puisées à même le FNFMO peuvent constituer une part des revenus de la CSN et s'intégrer ainsi au budget dédié à la formation, alors que les ressources professionnelles externes représentent une partie des ressources humaines qu'elle mobilise pour les fins de son action. Mentionnons enfin que le niveau d'expertise/qualification des ressources humaines d'une organisation syndicale est un élément auquel Weil (1994) accorde de l'importance dans la mesure où chaque personne impliquée dans la conduite d'une action particulière doit avoir les pré-requis nécessaires pour accomplir ce que l'organisation attend d'elle. Les attributs des ressources humaines oeuvrant à l'intérieur de la CSN feront donc l'objet de notre deuxième composante relatif à l'organisation interne du mouvement alors que compte tenu que les ressources professionnelles analysées ici sont vues comme des supports externes, nous les avons intégrées à notre première composante. Cela dit, nous présentons ci-après les propos recueillis relativement aux indicateurs suivants.

4.1.1 Ressources financières

Premièrement, au niveau de la participation de la CSN à la CPMT, six intervenants ont affirmé qu'elle y consacre les ressources financières nécessaires. À l'inverse, cinq intervenants sont plutôt d'avis que l'enveloppe budgétaire prévue à cet effet est insuffisante et à la rigueur inexistante, selon trois de ces intervenants, lesquels ont exprimé le souhait de voir leur mouvement dégager des sommes d'argent destinées uniquement à l'arrimage régional, sectoriel et national de façon à faciliter la circulation de l'information entre les différents niveaux d'intervention. Mais il y a, semble-t-il, encore loin de la coupe aux lèvres puisqu'on doute d'un éventuel appui des membres à cet égard. Ces derniers, nous dit-on, seraient peu intéressés à voir leurs cotisations servir à autres choses que le maintien et l'accroissement des services

techniques, d'autant moins intéressés, à notre avis, que de tels lieux de participation semblent peu connus sinon peu compris, comme en fait foi l'enquête de la CSN et plusieurs commentaires recueillis au cours des entrevues. Par ailleurs, trois autres intervenants se sont abstenus de commenter, soulignant que seul l'exécutif de la CSN peut apprécier le niveau du budget consacré à la participation du mouvement au niveau national.

Deuxièmement, en ce qui a trait à la participation de la CSN au niveau des comités sectoriels, seulement deux intervenants ont affirmé qu'elle y consacre les ressources financières nécessaires. La majorité considère plutôt que ce sont les fédérations qui s'investissent suffisamment à ce niveau, chacune ayant une enveloppe budgétaire qui lui est propre pour soutenir sa participation aux différents comités sectoriels sur lesquels elle siège respectivement. C'est ce qui amène d'ailleurs autant d'intervenants à dire que la CSN ne consacre pas suffisamment de budget pour soutenir la participation des fédérations au sein des comités sectoriels. On mentionne toutefois que la CSN veille à leur fournir l'expertise nécessaire à une telle participation, par l'entremise du service des relations du travail. Il ne s'agirait pas ainsi d'un financement direct mais plutôt d'un soutien conseil assuré par la présence d'un service de recherche auquel la CSN consacre des ressources humaines et financières. Toujours est-il que, selon deux intervenants, la contribution de la CSN est à peu près nulle, ce qui aurait pour effet de désavantager les fédérations qui ont peu de moyens, rendant ainsi la représentation sectorielle très inégale d'une fédération à l'autre.

Enfin, pour ce qui est de la participation de la CSN à l'application de la loi 90 (FNFMO), six intervenants estiment qu'elle y consacre les ressources financières nécessaires, notamment en affectant deux salariés à ce dossier. Une analyse plus en profondeur des responsabilités démontre toutefois qu'une seule personne de la CSN gère l'ensemble des questions relatives à la loi 90 et au FNFMO. Trois autres intervenants sont d'avis contraire et estiment ainsi que la CSN ne consacre pas le budget nécessaire à la gestion de la loi 90 (FNFMO). Selon un intervenant, cet état de fait découlerait des attentes mêmes des membres face à leur mouvement : « C'est une question de priorisation de nos priorités et la formation passe toujours après des urgences qui sont les conflits de travail, la négociation, la défense des accidentés, le service juridique, etc. On met des priorités et la formation passe toujours après et c'est normal

car il n'y a pas d'urgence qui provient des syndicats locaux qui force l'arbitrage prioritaire. Comme c'est un silence qui provient des syndicats locaux, on le met toujours à la case Z. » (Intervenant 5) Enfin, cinq intervenants se sont dits incapables de répondre à une telle question pour la raison qu'ils ne sont pas responsables de gérer la loi 90 (FNFMO).

4.1.1.1 Usage des ressources financières du FNFMO

À titre d'employeur, la CSN est éligible aux différentes subventions émises par le FNFMO dans la mesure où ses projets liés à la formation de la main-d'œuvre répondent aux modalités d'attribution des subventions. D'où notre intérêt à savoir si celle-ci y a eu recours et le cas échéant, à quelles fins. Ainsi, selon deux intervenants, la CSN n'aurait jamais adressé de demandes de subvention auprès du FNFMO. L'ensemble des autres intervenants soutient au contraire que la CSN aurait effectivement puisé à même le fonds pour soutenir certaines de ses activités visant la qualification de la main-d'œuvre. Parmi ce nombre (12), cinq intervenants ont précisé les activités qui ont été réalisées avec l'appui financier du FNFMO. Les activités recensées sont les suivantes : le 7^e colloque Gérard-Picard, l'enquête de 2000 sur la formation professionnelle et la loi 90 et une veille industrielle. Outre ces activités, on remarque que divers documents produits par la CSN ont également bénéficié des argents du FNFMO, notamment le *guide de suivi de l'entreprise* et le guide syndical *Votre syndicat s'occupe-t-il de formation continue ?* En définitive, on peut affirmer que la CSN a su tirer profit de cette nouvelle source de financement pour la réalisation d'activités et d'outils de référence en lien avec la formation de la main-d'œuvre.

4.1.2 Ressources temporelles

En termes de ressources temporelles, hormis deux intervenants qui ont préféré ne pas répondre, tous sont d'avis que la CSN consacre énormément de temps à sa participation à la CPMT. On déplore d'ailleurs quasi-unanimement la quantité importante de temps consacrée aux réunions de toutes sortes, au traitement des dossiers qui en résultent et surtout à la réalisation des recherches et des travaux devant être effectués en amont afin de dégager les positions de la CSN sur les enjeux faisant l'objet de débats à l'intérieur de la Commission, comme dans ses

différents groupes de travail. En d'autres mots, c'est un sentiment de « presse » et d'être « débordé » qui ressort systématiquement des propos des intervenants, faisant ainsi du manque de temps le principal obstacle à l'appropriation des dossiers relatifs aux travaux de la Commission. Selon un intervenant, la CSN serait même incapable d'agir en amont, réduite, du fait d'un manque de temps, à éteindre les incendies plutôt que de prendre résolument en main les dossiers qui l'occupent : « on n'a pas le temps d'arrêter et de réfléchir, on est au quotidien et c'est le temps qui manque le plus, un temps de réflexion et de recul pour se repositionner, pour dire ce qu'on devrait faire. » (Intervenant 1)

En ce qui a trait à la participation de la CSN au sein des comités sectoriels, trois intervenants estiment que celle-ci y consacre le temps nécessaire. Quatre autres intervenants ont préféré ne pas répondre pour la raison qu'ils n'oeuvrent pas au niveau sectoriel. L'ensemble des intervenants sectoriels ont quant à eux préféré parler au nom de leur fédération respective, les comités sectoriels étant du ressort des fédérations et non de la CSN, nous dit-on avec insistance. Cela dit, chacun d'entre eux estime que leur fédération consacre suffisamment de temps à la participation au sein des comités sectoriels. Par contre, la moitié des intervenants rencontrés, tous niveaux confondus, souhaiterait voir la CSN consacrer plus de temps à la question de l'arrimage régional/sectoriel et à la circulation de l'information entre les fédérations, les conseils centraux et le national (CPMT).

Enfin, concernant l'application de la loi 90 (FNFMO) dans le sens qu'elle réponde aux besoins réels des travailleurs, la moitié des intervenants considère que la CSN y consacre le temps nécessaire. Selon un intervenant, la CSN a toutefois longtemps considéré la loi 90 comme un acquis, une loi qui ferait ses preuves par elle-même, ce qui aurait donné lieu à un certain laisser-faire. Depuis les résultats de l'enquête, selon un intervenant, la CSN semble démontrer une plus grande volonté d'agir et d'intervenir auprès des syndicats locaux afin qu'ils s'approprient la loi 90; un défi majeur auquel elle consacrerait de plus en plus de temps et de ressources. Pour ce qui est des autres intervenants interrogés sur la question, ceux-ci ont préféré ne pas répondre pour le motif qu'ils ne sont pas directement responsables du dossier.

4.1.3 Ressources professionnelles externes

Le recours à des ressources professionnelles externes peut venir alimenter la réflexion de la CSN sur les enjeux relatifs à la formation de la main-d'œuvre, leur expertise peut ainsi constituer un apport considérable dans l'établissement d'une stratégie syndicale en matière de formation. Selon Weil (1994), les organisations syndicales dont la capacité stratégique a été reconnue ont fait appel à des « outside advisers » pour mieux orienter leurs actions et accroître leur capacité d'analyse économique et institutionnelle. Dans le cas de la CSN, on rapporte que plusieurs conférenciers, particulièrement des universitaires, sont régulièrement invités, dans le cadre de colloques par exemple, pour exprimer leur vision des défis et des enjeux qui attendent le monde syndical. Au travers de protocoles de collaboration avec des universités, la CSN leur prête également une contribution financière en vue de la réalisation de diverses recherches sur lesquelles elle s'appuie notamment pour prendre des décisions plus éclairées face à des enjeux d'importance. Ainsi, que ce soit par le recours à des conférenciers ou des chercheurs universitaires, la CSN s'inspire de l'expertise de ressources professionnelles externes pour enrichir sa compréhension des problématiques qui affectent les syndicats, renforçant par le fait même sa capacité d'analyse et d'action en regard de l'enjeu particulier de la formation de la main-d'œuvre.

4.2 Organisation interne

Cette composante réfère à ce que Weil (1994) identifie comme étant la structure organisationnelle d'un syndicat, sur laquelle repose en fait l'implantation des priorités et stratégies choisies. Selon l'auteur, la structure organisationnelle comprend notamment l'ensemble des officiers qui occupent un rang à l'intérieur du syndicat, les différents niveaux de l'organisation ainsi que leur articulation. Il importe ainsi, dans le cadre de la poursuite d'une stratégie, que l'ensemble de ces éléments supportent ce vers quoi tend l'organisation syndicale, soit les priorités d'intervention qu'elle souhaite actualiser. Pour bien comprendre l'importance de la structure organisationnelle dans le processus de mise en œuvre de la stratégie, il nous faut souligner la prémisse de l'auteur selon laquelle la structure organisationnelle est a priori une

"contrainte" qui de ce fait doit être adaptée à l'aune des priorités poursuivies. À défaut de quoi, insiste Weil (1994), le statu quo l'emportera en dépit des changements souhaités.

De façon plus concrète, l'analyse de la structure organisationnelle nous amène à considérer les outils et leviers que déploie une organisation syndicale en vue de soutenir les personnes qui oeuvrent à l'intérieur de celle-ci et desquelles on attend une contribution particulière dans la conduite de la stratégie. Les officiers qui opèrent à l'intérieur d'une organisation syndicale étant, selon l'auteur, la principale ressource dont elle dispose méritent une attention particulière en ce qu'ils déterminent la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. D'où notre intérêt à mettre en relief, ci-après, les procédures de délégation externe, à savoir qui sont les personnes désignées à siéger au niveau des institutions paritaires et les critères sous-jacents à une telle désignation; les mécanismes de support aux délégués externes, à savoir les formes de soutien et d'encadrement prévues par la CSN auprès des délégués externes et enfin, les mécanismes de coordination interne mis sur pied en vue de favoriser la coordination de ses actions à tous les niveaux de son intervention en matière de formation.

4.2.1 Procédures de délégation externe

La représentation de la CSN au sein de la Commission est assurée par la troisième vice-présidente, soit une des six membres du comité exécutif élue par le congrès, dont les champs de responsabilité ont été déterminés en vertu des statuts et règlements de la centrale. Les dossiers relatifs à la formation et à l'éducation relèvent des fonctions attribuées à la troisième vice-présidence du comité exécutif. Les représentants de la CSN qui siègent sur les différents groupes de travail de la Commission sont quant à eux des salariés du mouvement qui oeuvrent au sein du service des relations du travail. Il ne s'agit donc pas dans ce cas-ci de postes électifs. Pour l'heure, deux salariés ainsi qu'un adjoint de l'exécutif se partagent les mandats de représentation au sein des groupes de travail de la commission mais comme celui sur l'intervention sectorielle est inactif, ce sont davantage les deux salariés du service des relations du travail qui assument la représentation de la CSN dans ces lieux. Ces derniers sont dégagés en partie de leur charge de travail afin de pouvoir consacrer du temps aux dossiers qu'ils gèrent respectivement de par leur présence au sein des ramifications de la Commission.

Sur le plan de la représentation de la CSN aux niveaux régional et sectoriel, il s'agit la plupart du temps de postes électifs. Selon le mode de fonctionnement propre à chaque fédération, des conseillers syndicaux, des représentants de syndicats locaux ou des travailleurs peuvent également être appelés à siéger sur les comités sectoriels présents dans leur secteur d'activité. Il revient ainsi à chacun des exécutifs des fédérations de déterminer qui elles envoient siéger et en fonction de quels critères, selon le processus décisionnel qui leur est propre. L'expérience pratique, la nature des dossiers politiques, l'intérêt et une bonne connaissance du domaine de la formation et du secteur apparaissent comme étant les facteurs qui entrent en ligne de compte dans l'évaluation des candidatures. Le poids relatif de chacun de ces facteurs demeure toutefois à la discrétion des fédérations. Pour ce qui est des personnes appelées à siéger au niveau des CRPMT, elles sont choisies par le ministre sur recommandation de la CSN laquelle s'appuie sur les références des conseils centraux.

4.2.2 Mécanismes de support aux délégués externes

Par mécanismes de support, nous entendons toutes mesures prises par la CSN en vue de soutenir et d'aider les délégués externes à accomplir leur mandat de représentation au sein des différentes structures de développement de la formation. Il s'agit donc du support technique disponible qui contribuerait à doter les délégués externes de l'expertise nécessaire à l'accomplissement de leurs fonctions de représentation.

À ce titre, on mentionne, en premier lieu, le Service des relations du travail (SRT), un département de recherche dont les travaux alimentent les diverses décisions politiques du mouvement. À la demande des fédérations ou des conseils centraux, le SRT peut mener différentes études et enquêtes leur permettant d'obtenir des informations pertinentes qui seront mises à profit dans le cadre de leurs interventions respectives au niveau du développement sectoriel et régional. Deux personnes ressources du Service, dont les fonctions principales sont liées à la question de l'éducation et de la formation à l'intérieur du mouvement comme au sein des groupes de travail de la Commission, travaillent par ailleurs en lien étroit avec la troisième vice-présidente de la CSN afin de monter, de manière concertée, les divers dossiers qui découlent des mandats de la Commission et de ses groupes de travail (loi 90(FNFMO)),

politique de formation continue, régime d'apprentissage). Le SRT est ainsi vu comme un centre névralgique d'informations, fournissant un support à la fois continu et ad hoc.

Outre un support de type conseil, des sessions de formation ont été réalisées auprès des délégués mandatés au niveau des structures de développement régional. Les formations dispensées avaient pour but d'aider les personnes nouvellement élues à comprendre le rôle des CRPMT et, du même coup, leur propre rôle en tant qu'acteur du développement régional. Selon un intervenant, le contenu de la formation est mis à jour périodiquement alors qu'aux dires de certains, il n'y aurait pas eu de formation dispensée à cet effet depuis deux ans, de sorte que les représentants seraient laissés à eux-mêmes, contraints à apprendre sur le tas. De l'avis d'un intervenant, un changement de direction à la tête du mouvement pourrait expliquer la diminution du soutien octroyé aux représentants régionaux. Dans le cadre d'un questionnaire administré auprès des conseils centraux, dont l'objectif visait à faire le point sur la participation de la CSN au niveau notamment du développement régional, on apprend d'ailleurs que sept conseils centraux sur treize affirment ne pas être « suffisamment outillés pour participer à des structures de développement sectoriel ou de développement régional », un d'entre eux a cependant donné un avis nuancé sur la question.

D'après les informations obtenues, aucune formation axée spécifiquement sur le développement sectoriel n'a été développée auprès des représentants des fédérations oeuvrant à ce niveau. On évoque le principe d'autonomie des fédérations pour expliquer l'absence de soutien structuré à leur endroit. Quelques-uns mentionnent cependant que la CSN organise des réunions annuelles ou biennuelles, selon le cas, favorisant la rencontre de l'ensemble des fédérations et, par le fait même, l'échange d'expertises. Il ressort malgré tout que c'est à chacune des fédérations que revient la responsabilité de déterminer le type de support, le cas échéant, à mettre de l'avant pour habiliter les représentants de comités sectoriels à maîtriser ou à mieux comprendre leur rôle et leurs mandats au sein de ces structures.

Enfin, des références ont été faites en regard des conférences téléphoniques et de la tenue du conseil confédéral, tous deux se voulant des moyens de communication par lesquels la CSN

informe les représentants des conseils centraux et des fédérations de sujets particuliers d'orientation nationale ayant fait l'objet de débats au sein de la Commission.

4.2.3 Mécanismes de coordination interne

Une action syndicale qui se veut efficace et structurée en matière de formation comporte un certain nombre de conditions en termes d'échange d'informations, de coordination et de complémentarité. Dans le cas d'une organisation complexe comme la CSN, constituée de différents niveaux d'intervention et acteurs, un accent devrait être mis sur le renforcement de la coordination, par le biais de mécanismes appropriés, pour fixer les orientations et les lignes d'action à mettre en œuvre eu égard au dossier particulier de la formation et permettre l'échange régulier d'informations notamment entre les fédérations et les conseils centraux qui oeuvrent respectivement aux niveaux sectoriel et régional du développement de la formation, de même qu'avec les représentants de la Commission et des groupes de travail sous son égide. Le degré de coordination interne peut se mesurer au travers de différentes mesures destinées à favoriser la circulation de l'information, la concertation, la discussion et la prise de décision; bref, autant d'ingrédients nécessaires à la construction d'une action et d'un discours cohérents.

À l'intérieur de la CSN, la coordination des actions des intervenants oeuvrant aux différents niveaux de la formation est assurée par la tenue de réunions et de conférences téléphoniques, de même que par le biais de forums de concertation internes tels que le groupe de travail sur la formation continue, le comité de coordination sur l'arrimage régional et sectoriel et le comité interfédéral du secteur privé. À première vue, les moyens de concertation prévus par la CSN en regard de son action en matière de formation démontrent un effort de coordination en ce qu'ils sont mis au service de ses différents représentants qui seront ainsi mieux à même d'arrimer leurs interventions, de développer des orientations communes sur des thématiques particulières, d'établir des contacts réguliers et de renforcer leur information réciproque sur les enjeux liés au développement de la formation à tous les niveaux d'intervention, aussi bien national que sectoriel et régional. À la lumière des propos recueillis, on verra cependant que l'efficacité de ces moyens est souvent inégale, imputable entre autres à un manque de ressources, de volonté et d'organisation.

Premièrement, comme mentionné plus haut, la tenue de réunions diverses constitue un des moyens privilégiés par la CSN en vue de favoriser les échanges entre les différents représentants oeuvrant dans le dossier de la formation. Plus précisément, des rencontres sont organisées depuis 3 ou 4 ans, d'une part, sur une base annuelle, entre les représentants des fédérations qui oeuvrent à l'intérieur des comités sectoriels et d'autre part, sur une base biannuelle, entre les représentants des conseils centraux oeuvrant au niveau des CRPMT. L'ensemble de ces rencontres ont pour principal objet de faire le point sur l'implication de la CSN dans ces divers lieux d'intervention, de faciliter la circulation de l'information quant aux différents enjeux, positions, actions et projets qui occupent les intervenants impliqués dans ces divers lieux et de débattre de problématiques particulières en vue de développer des orientations communes sur le thème de la formation. Précisons toutefois que seuls quelques intervenants ont pu préciser la fréquence de ces réunions, allant respectivement de une à deux par année; plusieurs nous ayant mentionné que ces réunions ne sont pas tenues de façon systématique, particulièrement depuis les deux dernières années. Il est d'autant plus difficile d'établir la portée réelle de ces rencontres que près du tiers des intervenants ont tenu à souligner l'absence de tels mécanismes de concertation. Une confusion semblable ressort également pour ce qui est des rencontres organisées à l'interne en vue de favoriser l'arrimage régional et sectoriel. À cet effet, certains intervenants nous ont fait part des initiatives de la CSN en ce sens, lesquelles auraient donné lieu à des rencontres annuelles régulières depuis environ les trois à quatre dernières années, alors que d'autres intervenants nous ont plutôt signifié le manque de rencontres systématiques à ce niveau, recensant tout au plus une ou deux rencontres précisément orientées sur le sujet de l'arrimage régional et sectoriel.

S'il s'avère donc difficile de préciser exactement la fréquence de ces réunions, c'est sans hésitation que nous pouvons rapporter l'insatisfaction d'une majorité d'intervenants quant au déficit de coordination entre les fédérations et les conseils centraux. Même les mécanismes de rencontres prévus à cet effet sont perçus comme ayant été des échecs, souffrant, selon plusieurs intervenants, d'un manque d'organisation et de structure minant leur efficacité. Voici ce qu'un intervenant avait à dire à ce sujet : « On ne sait pas comment traiter de cette question là sans faire perdre de temps aux gens, sans les réunir pour les réunir. Il faudrait que ça soit plus

structuré, comme sur la base d'un bilan, ça ce n'est pas fait. » (Intervenant 1) Aussi, pour certains intervenants, le constat d'échec relativement à la coordination interne à la CSN est moins un manque d'organisation qu'un manque de volonté des acteurs qui souvent, nous dit-on, percevraient les exercices de consultation et de concertation comme des menaces à l'autonomie des fédérations et des conseils centraux. On impute ainsi à certaines attitudes la pratique limitée de la consultation à l'intérieur du mouvement. Des échos négatifs nous sont également parvenus quant au manque d'information en regard des décisions et des débats en cours au sein de la Commission. Quoiqu'il en soit, c'est pourtant quasi-unaniment que les représentants des fédérations et des conseils centraux que nous avons rencontrés ont exprimé le besoin d'une plus grande concertation afin de cibler des interventions et des objectifs communs plutôt que contraires.

Dans la foulée du 59^e congrès de la CSN, la problématique de l'arrimage régional et sectoriel a pourtant fait l'objet d'une ferme résolution, comme en témoigne l'extrait suivant : « *Que la CSN poursuive son implication ciblée dans les structures de développement local, régional et sectoriels (...) en favorisant par des structures souples de support la circulation de l'information entre les fédérations, les conseils centraux et les personnes mandatées de façon à réussir l'arrimage entre le développement local, régional et sectoriel.* » Depuis, le Comité d'arrimage fédérations-conseils centraux, regroupant respectivement trois représentants des fédérations et des conseils centraux en plus des membres du personnel technique, a été créé et s'est vu confié le mandat de mettre sur pied des mécanismes de concertation afin de faciliter la circulation de l'information entre les personnes déléguées au niveau du développement local, régional et sectoriel. Les réflexions et les débats qui ont lieu par la suite à l'intérieur du comité n'ont toutefois pas donné lieu à des résultats concrets, ce dernier ayant été inactif au cours de la dernière année du fait d'un manque de volonté et de leadership, selon certains, sinon d'un manque de ressources selon d'autres.

En dehors des réunions, jugées d'ailleurs peu nombreuses et relativement inefficaces, et de la création du comité d'arrimage dont les travaux demeurent en suspens, on peut recenser deux autres forums de concertation identifiés comme facilitant la coordination des interventions en matière de formation, soit : le groupe de travail sur la formation continue, créé à l'issue du 7^{ième}

Colloque Gérard-Picard, et le Comité interfédérations du secteur privé (CISP). Le premier, composé des représentants de chacune des fédérations de la CSN des secteurs privé et public, a pour tâche essentielle de développer des outils et des orientations sur les questions relatives à la formation continue. Le second, regroupant cette fois l'ensemble des fédérations du secteur privé, vise le développement de revendications sectorielles de même que différentes stratégies de négociation. Sans être un lieu uniquement orienté sur l'enjeu de la formation, on rapporte que le CISP permet aux fédérations de se coordonner entre elles sur une base volontaire, notamment pour ce qui est de mettre au point des orientations sectorielles en matière de formation de la main-d'œuvre. Notons que l'absence des conseils centraux, tant au niveau du groupe de travail sur la formation continue qu'au sein du CISP, en fait des lieux de concertation propres aux fédérations, favorisant ainsi la coordination entre les secteurs à l'opposé de la nécessaire coordination entre les régions et les secteurs.

Enfin, selon certains intervenants, la coordination relativement aux actions des différents représentants de la CSN, aussi bien au niveau national qu'au niveau du développement régional et sectoriel, s'effectue également au travers de conférences téléphoniques.

5. ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE

5.1 Critères de succès de la stratégie

Sur le plan théorique, suivant la logique de Weil (1994), l'évaluation de la stratégie ramène pour ainsi dire l'acteur syndical à l'étape de la formulation dans la mesure où il doit prévoir des indicateurs de mesure pour vérifier, avec l'appui de méthode de collecte de données appropriées, si les priorités et les actions qui en découlent génèrent les résultats escomptés et répondent aux besoins de l'organisation. Dans le cas présent, les critères de succès de la stratégie nous renvoient ni plus ni moins aux finalités que poursuit la CSN dans le cadre de sa participation à la CPMT, aux comités sectoriels et à la gestion de la loi 90 (FNFMO). Il s'agit, en d'autres termes, de se concentrer sur les changements souhaités, lesquels ont été traduits d'abord en priorités, ou encore en objectifs concrets alignés, au mieux, sur des délais précis et ensuite sous forme d'actions. Nous proposons ainsi au lecteur de se rapporter aux sous-sections 3.4 et 3.4.2 pour un rappel des priorités et des moyens d'action préconisés par la CSN dans le cadre de sa participation aux différents niveaux du développement de la formation.

5.2 Critères de performance mesurables

La détermination de critères de performance ou d'indicateurs de mesure s'avère essentielle, selon l'auteur, en ce qu'elle permet de vérifier si l'acteur syndical a atteint les résultats recherchés. D'où l'importance de revenir aux objectifs fixés au départ, soit à l'étape de la formulation de la stratégie. Nous avons été à même de constater, d'après les informations obtenues, qu'un tel exercice est absent des pratiques de la CSN. C'est donc dire que celle-ci ne s'est pas dotée de critères de performance en vue de mesurer les effets des actions engagées pour chacun des niveaux d'intervention, à savoir si ces actions traduisent effectivement les priorités poursuivies en résultats concrets. Parmi les propos recueillis, on retrouve les commentaires suivants : « pour ce qui est de la Commission, on ne peut pas dire qu'on a des indicateurs puis des grilles, on n'a pas ça. Mais tu me demanderais de faire un bilan, je serais capable d'écrire des affaires mais non pas en fonction d'une grille CSN qu'on se serait fait au

préalable » (Intervenant 1); « on ne s'est pas donné des indicateurs, on sait quels objectifs on poursuit mais structuré davantage on ne l'est pas » (Intervenant 6); « il n'y a pas d'évaluation régulière des choses, c'est des indicateurs subjectifs » (Intervenant 9); « au sectoriel, on n'est pas organisé en termes d'évaluation et d'étalon de mesure si ça marche ou pas, c'est très informel et au quotidien » (Intervenant 2). Seules la négociation de clauses de formation et la participation des travailleurs à des programmes de formation, mis sur pied sous l'initiative des comités sectoriels, ont été évoquées à titre d'indicateurs de mesure. Mais le fait qu'ils ont été rapportés, respectivement, par deux intervenants démontre bien, à notre avis, le manque de planification attribuée à cet exercice, sans compter que les commentaires recueillis abondent en ce sens. Mentionnons enfin que, selon un intervenant, l'*opération terrain* sur laquelle mise la CSN en vue d'aider les syndicats locaux à s'approprier l'enjeu de la formation dans leurs milieux de travail sera suivie d'un bilan, auquel moment la CSN en profiterait pour définir des indicateurs de réussite. Pourtant, dans ce cas-ci, comme pour toute action devant faire l'objet d'une évaluation, la détermination des critères de performance s'avère pertinente seulement si elle est effectuée en amont, en l'occurrence, avant l'opération bilan prévue.

5.3 Collecte des données

La collecte des données renvoie à la question à savoir quels sont les moyens concrets qu'utilise une organisation en vue de mesurer le degré d'atteinte de ses objectifs? C'est-à-dire l'ensemble des méthodes de cueillette d'informations qui permettront, une fois les données analysées, d'établir si les « inputs » (ressources financières, temporelles, techniques) investis ont produit les « outputs » désirés. Comme le souligne Weil (1994), il va sans dire que le(s) choix de la méthode de collecte des données dépend des critères de performance qui ont été identifiés préalablement. Dans le cas de la CSN, l'absence de critères de performance, si ce n'est des deux indicateurs dont nous avons fait état précédemment, indiquerait à toute fin pratique une pareille absence de méthodes de collecte des données, dans la mesure où la logique de Weil (1994) nous sert de point de référence. Or, sauf exception de quatre intervenants, la majorité a témoigné à l'effet que la CSN s'appuie sur divers outils pour recueillir l'information nécessaire à l'évaluation de l'atteinte de ses objectifs, on évoque ainsi: l'enquête menée en 1995, les débats

dans les instances, les colloques et les diverses réunions tenues en cours d'année sur des thématiques particulières.

6. Analyse et discussion des résultats

Nous avons mis en évidence, à la section 1.4, que le cadre théorique institutionnaliste, dans lequel nous avons inscrit notre problématique de recherche, autorise l'étude des relations entre institutions et acteurs. L'autonomie relative de ces acteurs par rapport aux règles institutionnelles nous permet d'envisager celles-ci à la fois comme des contraintes, mais aussi des possibilités d'action dont la nature, les finalités et les résultats dépendent de leur capacité à mobiliser des stratégies cohérentes en regard des enjeux qui les confrontent. Sur ce point, l'analyse du changement institutionnel, proposée par North (1990), est particulièrement éclairante. La distinction conceptuelle faite par l'auteur entre institutions (règles du jeu) et organisations (acteurs) rend compte d'une approche en quelque sorte déterministe, laquelle s'appuie sur la thèse voulant que les institutions contribuent à structurer le comportement des acteurs en délimitant la nature des échanges et des interactions, mais également d'une approche volontariste qui confère aux acteurs une liberté d'agir et d'action qui se manifeste au travers de jeux de pouvoir aussi bien que de coopération et de l'utilisation de stratégies. Pour les fins d'un travail empirique, l'approche institutionnaliste comportait toutefois des limites en regard de l'opérationnalisation du concept de "stratégie", d'où la contribution de Weil (1994), lequel propose un cadre analytique qui permet d'appréhender le concept de stratégie syndicale sous la forme d'un processus itératif de planification stratégique articulé en trois temps : formulation, mise en oeuvre et évaluation. C'est l'applicabilité du cadre normatif élaboré par Weil (1994) que nous tentons de vérifier par le biais d'une étude de cas portant sur l'action de la CSN en matière de formation. L'apport combiné de la théorie institutionnaliste et de l'approche stratégique de Weil (1994) légitimait notre question de recherche à savoir *Quels sont les impacts des institutions introduites au Québec en matière de formation, au cours des années 1990, sur la stratégie de l'acteur syndical ?*

Dans la logique de la problématique retenue, nous avons émis trois hypothèses pour chacune des innovations politiques et institutionnelles à l'étude. Le discours des intervenants, comme nos trois hypothèses, s'articulent globalement autour de trois volets: formulation, mise en oeuvre et évaluation de la stratégie. C'est en fonction de cette catégorisation que nous proposons, dans un premier temps, une discussion successive autour de nos trois hypothèses de

recherche. Dans un deuxième temps, nous proposons une discussion centrée sur l'applicabilité du modèle de Weil (1994) en regard de notre étude de cas sur la CSN et, de façon parallèle, les facteurs pouvant expliquer les écarts observés entre le cadre normatif proposé et les pratiques syndicales. Dans un troisième temps, certains constats tirés de la revue de la littérature et de l'analyse des données seront discutés. Enfin, nous terminerons avec les limites de la recherche.

6.1 En regard de la Commission des partenaires du marché du travail

6.1.1 Discussion relative à la première hypothèse

Le libellé de notre première hypothèse suggère, dans un premier temps, que la participation de la CSN à l'intérieur de la CPMT devrait amener celle-ci à se définir une stratégie.

C'est précisément sur la base de cette anticipation que nous aborderons, ci-après, la discussion de nos résultats de recherche relatifs à la formulation de la stratégie, telle que proposée par Weil (1994).

Selon l'auteur, le concept de stratégie se définit comme étant une ou des action(s) planifiée(s) qui permet à une organisation d'atteindre ses objectifs. En clair, la formulation d'une stratégie constitue un exercice de planification qui requiert l'établissement des priorités (objectifs) que l'on entend poursuivre et, par conséquent, l'établissement d'un plan d'action décrivant ce qui devrait être fait en vue de l'atteinte des objectifs organisationnels. En vertu de la définition proposée par Weil (1994), ces deux conditions, pour ainsi dire, forment la base d'une stratégie dûment planifiée. Si l'on s'en tient à cette logique, il apparaît difficile de confirmer le premier volet de notre hypothèse selon lequel la CSN a formulé une stratégie en regard de sa participation à la CPMT. D'après les résultats obtenus, plusieurs constats, à notre avis, portent à croire que la CSN oriente plutôt sa participation sur la base d'impératifs stratégiques au dépend d'une planification stratégique à long terme, telle que préconisée par Weil (1994). À travers ses observations, l'auteur note d'ailleurs que la plupart des syndicats ne parviennent pas à inscrire leurs stratégies dans des perspectives qui dépassent le seul court terme. En l'occurrence, pour justifiées que soient les visées de la CSN par rapport à sa participation à la CPMT, plusieurs

éléments tendent à démontrer l'absence d'une stratégie clairement définie, soit planifiée de façon rationnelle. En ce sens, on peut relever, de façon non exhaustive, que:

- plus du tiers des intervenants ont été incapables d'identifier les priorités du mouvement quant à sa participation au sein de la Commission. L'établissement des priorités est pourtant, selon Weil (1994), une composante essentielle dans l'élaboration d'une stratégie;
- seulement quelques intervenants ont été en mesure de situer les priorités à l'intérieur d'un cadre temporel précis. Fait intéressant à noter, aucun parmi ceux-ci n'oeuvre au sein de la Commission ou de ses groupes de travail. Or, selon Weil (1944), les buts, priorités ou objectifs que se fixe une organisation doivent nécessairement comprendre une dimension temporelle, ne serait-ce que pour avoir une vision à long terme des modalités à mettre en oeuvre pour constituer une réponse cohérente aux enjeux prévus;
- en lien avec le paragraphe précédent, seulement trois intervenants ont pu témoigner des visées à long terme de la CSN en regard de sa participation à la CPMT. Dans la perspective de Weil (1994), un tel constat résulterait de l'adoption d'une approche syndicale réactive, par contraste, à une approche proactive que sous-tend le processus de planification stratégique;
- autre élément qu'il faut mentionner et qui révèle l'absence d'une stratégie explicite a trait à la difficulté pour une majorité d'intervenants d'établir une correspondance entre les priorités poursuivies et le choix des actions arrêtées en vue de leur mise en oeuvre. Or, la notion de stratégie proposée par l'auteur implique l'élaboration d'un plan d'action précis.

De tels constats mis à part, les résultats révèlent tout de même une forme de stratégie implicite dans la mesure où plusieurs priorités semblent orienter la participation de la CSN à la Commission. Vu sous cet angle, on pourrait penser que les visées stratégiques de la CSN, à ce niveau précis d'intervention, ont fait l'objet d'une réflexion prospective, voire d'une analyse stratégique. Si tel est le cas, elles n'en demeurent pas moins diffuses et peu connues de plusieurs intervenants. De fait, nous avons été à même de constater que les priorités énoncées divergent sensiblement d'un intervenant à l'autre, ce qui tend à confirmer l'absence d'une stratégie délibérée. Rappelons, en ce sens, que les avis sont partagés quant à l'existence de forums de concertation tournés vers des débats sur les positions ou stratégies de la CSN dans le cadre de

sa participation à la Commission. Le défaut de réunir, du moins sur une base régulière, l'ensemble des acteurs de la formation peut, à notre avis, expliquer les divergences de perceptions quant aux priorités visées et l'ignorance de certains à cet égard. Par ailleurs, bien qu'il fût mentionné que les congrès confédéraux peuvent faire l'objet de discussions relatives à la participation de la CSN à la Commission, il semble que celles-ci ont davantage été circonscrites autour de la confusion engendrée par la réorganisation des services d'emploi - création du ministère de l'Emploi et de la Solidarité, d'Emploi-Québec et de la CPMT - et moins sur les attentes quant aux priorités à établir dans ce cadre précis d'intervention. De plus, le recours aux conférences téléphoniques a été cité à plusieurs reprises comme un moyen de communication permettant à la représentante de la CSN à la Commission de décentraliser l'information, mais le peu de cohésion quant aux discours des intervenants sur les priorités poursuivies porte à croire que seulement quelques intervenants prennent part à ces discussions.

Par ailleurs, au-delà de la diversité des priorités qu'on a pu relever, certaines d'entre elles sont somme toute assez larges de sorte qu'une lecture des visées précises de la CSN s'avère difficile comme par exemple en regard des priorités suivantes: répondre aux besoins de formation des travailleurs et des entreprises, les comités sectoriels, la prise en compte des problématiques relatives aux clientèles-cibles, l'orientation du plan annuel d'affectation du FNFMO. Aussi, en considérant la loi 90, la politique de formation continue et les régimes d'apprentissage comme étant d'autres priorités de la CSN, on peut constater que l'ensemble de ses visées épousent l'essentiel des axes d'intervention de la Commission et de ce fait, il peut paraître difficile à première vue de cerner les dossiers sur lesquels la CSN entend être plus proactive. Dans cette optique, la stratégie d'action de la CSN apparaît comme étant le prolongement des travaux de la Commission.

À ce stade-ci, il importe de mettre en évidence l'analyse de la CSN en regard de la CPMT. Une analyse certes informelle mais qui n'en demeure pas moins intéressante en ce sens où elle permet de voir que la perception des acteurs quant à leur marge de manoeuvre à l'intérieur des institutions existantes peut être plus ou moins favorable à l'appropriation d'une stratégie. Selon Weil (1994), les institutions sont des contraintes pour l'acteur syndical, mais elles représentent aussi des opportunités à partir desquelles il peut se construire une stratégie pour faire face aux

enjeux auxquels il est confronté. Dans le même temps, l'auteur met en évidence la complexité des institutions en privilégiant une analyse centrée sur les acteurs qui les composent. Une multiplicité d'acteurs donne ainsi lieu à des stratégies différenciées, lesquelles dépendent des priorités propres à chacun et de la perception qu'ont ceux-ci des avantages dont ils disposent, des contraintes qui se présentent à eux et de la marge de manoeuvre qui est la leur. Dans le cas qui nous occupe, on peut faire ressortir que les intervenants, en général, reconnaissent les opportunités qui découlent de la participation de la CSN à l'intérieur de la Commission mais, dans le même temps, le discours de plusieurs intervenants tend à mettre en évidence les contraintes pouvant, à notre avis, accaparer des énergies importantes visant davantage à corriger des situations insatisfaisantes et moins à appliquer un processus formalisé de planification stratégique. En l'occurrence, ces contraintes émanent justement de la présence d'une multiplicité d'acteurs qui peuvent avoir des pratiques, des intérêts ou des logiques incompatibles. L'État apparaît ici comme étant l'acteur dont l'approche en regard de la Commission est la plus contestée. Une approche d'ailleurs plutôt mitigée face au partenariat, ce qui n'est pas sans conséquences sur la marge de manoeuvre des partenaires, comme en font foi plusieurs témoignages. De fait, à partir de la représentation que se font les intervenants de la CPMT, il apparaît que celle-ci se retrouve à la croisée des chemins, c'est-à-dire que ce n'est que récemment qu'elle évolue vers sa vitesse de croisière, grâce, semble-t-il, à l'apport de nouveaux acteurs politiques sur lesquels on mise pour y donner un plus grand pouvoir de régulation et un caractère plus démocratique que dans le passé.

Par conséquent, bien que cela n'ait pas été soulevé directement par les intervenants, il apparaît plausible de penser que la formulation d'une stratégie délibérée- ou on peut dire aussi séquentielle: définition des priorités inscrites dans un plan d'action explicitant les moyens à déployer, etc.- semble avoir généré moins d'attention et ce, au profit d'une plus grande mobilisation visant à doter la Commission d'une réelle légitimité et d'un réel pouvoir en matière de main-d'oeuvre et d'emploi. Rappelons d'ailleurs à cet effet que, contre toute attente, l'analyse qui est ressortie en regard de l'acteur patronal tend à mettre en lumière des relations plutôt constructives qui semblent avoir donné lieu à une mobilisation patronale/syndicale destinée à élever le poids des partenaires par rapport à celui de l'État. Une telle alliance apparaît compatible avec les priorités soulevées par certains intervenants, à savoir d'accroître le pouvoir

des partenaires pour rendre l'exercice du partenariat plus effectif ainsi que la marge d'initiative de la Commission, laquelle est perçue, à certains égards, comme étant à la remorque des visées de l'État. Dans cette optique, la stratégie de la CSN réside peut-être dans un tel enjeu, mais encore-là, seule une minorité d'intervenants ont explicitement répondu en ce sens et elle ne serait pas non plus le fruit d'un processus formalisé de planification stratégique au sens de Weil (1994).

Bref, en référence à l'argumentaire de Weil (1994) sur la formulation d'une stratégie, il semble légitime de penser que la CSN ne s'est pas engagée dans un processus formel et délibéré dont le but avoué aurait été de générer des priorités et un plan d'action spécifiant les moyens formellement retenus pour déployer une stratégie. Les divergences d'avis quant aux priorités poursuivies sont en effet significatives et l'existence d'un plan d'action qui serait le propre de la CSN n'a pas par ailleurs été confirmée par nos résultats. Dans un autre ordre d'idées, il est nécessaire de souligner que nous n'avons fait, à toutes fins pratiques, aucune distinction entre les intervenants alors qu'il aurait été justifié d'accorder un poids plus important aux acteurs directement impliqués au sein de la Commission, du moins pour mieux circonscrire la stratégie de la CSN à ce niveau. En effet, on a été à même de constater que certaines priorités s'inscrivent logiquement dans l'analyse générale qui est ressortie en regard du contexte difficile dans lequel la Commission a pris naissance, ce qui n'exclut pas la possibilité que certaines d'entre elles ont pu être hiérarchisées par les acteurs qui gravitent de près autour de la Commission. La stratégie ultime pour ainsi dire réside peut-être dans les propos de cette catégorie d'acteurs. Quoiqu'il en soit, nous n'avons pas mis en corrélation les priorités soulevées avec le rôle particulier de chacun des intervenants, ce qui, conjuguées au fait qu'elles varient souvent d'une personne à l'autre, nous conduit à démontrer l'absence d'une stratégie considérée du moins comme le résultat d'un exercice formel de planification stratégique. Enfin, on ne peut non plus négliger le fait que plus du tiers des intervenants n'ont pas été en mesure de s'exprimer sur la question précise des priorités qui orienteraient la participation de la CSN au sein de la Commission. Dès lors, même dans le cas où une stratégie aurait été clairement définie, il paraît plausible de croire que plusieurs acteurs, plus éloignés du centre de l'action, n'y ont pas participé.

Le libellé de notre première hypothèse suggère, dans un deuxième temps, que la participation de la CSN à l'intérieur de la CPMT devrait amener celle-ci à déployer les ressources organisationnelles nécessaires.

Sur la base de cette anticipation, nous aborderons ci-après la discussion de nos résultats relatifs aux ressources financières et temporelles consacrées aux fins de la participation à la CPMT.

Ainsi, sur la base des résultats obtenus, on peut affirmer que la CSN consacre les ressources financières et temporelles nécessaires à sa participation au sein de la CPMT. Sur le niveau précis des ressources financières, on doit cependant faire ressortir que les intervenants ont répondu de façon contrastée. En effet, on a pu constater que six intervenants, contre cinq, perçoivent l'enveloppe budgétaire comme étant suffisante. Ceux ayant répondu par la négative déplorent le manque de fonds affectés à la mise sur pied de mécanismes qui permettraient par exemple de décentraliser l'information de façon notamment à ce que les conseils centraux et les fédérations soient mieux au fait des développements au sein de la Commission. Malgré ces avis assez mitigés, on peut somme toute affirmer que la CSN y consacre les ressources financières nécessaires, ne serait-ce que par les dépenses générées par la participation de trois de ses salariés, incluant la représentante de la CSN, aux différentes tables de la Commission. Notons toutefois que la CSN bénéficie, pour sa participation, d'une contribution financière de la CPMT, mais notre recherche ne nous permet pas d'évaluer l'apport financier véritable de la CSN au-delà de la perception des intervenants. Notons par ailleurs que le fait que trois intervenants se soient abstenus de commenter, pour le motif qu'ils ne sont pas en mesure de donner une appréciation éclairée du niveau de budget, montre qu'encore une fois le rôle particulier de chaque intervenant peut avoir une incidence sur l'accès à l'information.

En regard des ressources temporelles, il ressort de façon claire d'après les témoignages recueillis, que la CSN consacre le temps nécessaire à sa participation au sein de la CPMT. C'est presque sans équivoque que les intervenants ont mis en évidence le temps considérable qu'exige la participation à une multitude de réunions, la préparation des analyses, etc. On impute d'ailleurs au manque de temps les rares occasions de prendre du recul pour mieux réfléchir et se positionner face à des dossiers précis. Dans cette perspective de manque de temps, l'application

intégrale du processus de planification stratégique préconisé par Weil (1994) pourrait à tort être perçue comme étant un luxe que la CSN peut difficilement se payer. En effet, la valeur ajoutée d'un tel exercice résiderait précisément dans une articulation plus optimale entre le temps de l'analyse, lequel est nécessaire dans le cadre d'une planification systématique des priorités visées et des ressources, et le temps de l'action. Il serait ainsi plus juste de considérer l'idée de la planification stratégique de Weil (1994) comme une démarche certes "coûteuse" en termes de temps d'analyse mais non moins rentable en ce sens où l'investissement temporel consacré notamment à la planification des objectifs et des ressources est récupéré en termes de temps d'action. Dit autrement, le processus de planification stratégique sous-tend un véritable investissement en temps, du moins initialement, mais en revanche il donne lieu à une gestion plus optimale des ressources, et par le fait même, en termes de temps d'action.

Le libellé de notre première hypothèse suggère, enfin, que la CSN s'est dotée d'indicateurs de résultats pour soutenir une action et une participation efficaces au sein de la CPMT.

Nous proposons donc ici une discussion de nos résultats de recherche relatifs à l'évaluation de la stratégie.

À titre de rappel, ce dernier volet de nos hypothèses propose en quelque sorte que l'acteur syndical procède à un suivi de ses stratégies. Weil (1994) constate que cette étape est souvent négligée alors qu'elle est nécessaire pour en évaluer l'efficacité. Orienté vers les objectifs, le processus d'évaluation, selon l'auteur, vise à répondre à une question fondamentale: "To what extent did the program or policy work ?" Pour y répondre, Weil (1994) propose un processus en trois temps: la détermination des critères de succès de la stratégie, laquelle implique de revoir les objectifs visés; la détermination des critères de performance, soit les indicateurs choisis qui permettront de mesurer l'atteinte des objectifs et la détermination de la méthode de collecte des données. Au terme de ces étapes, pour reprendre les termes de Weil (1994), "analysis, programs or strategies should be adjusted, refined, or in some cases scrapped."

Par rapport à ce qui précède, l'évaluation de la stratégie, telle que prescrite par Weil (1994), apparaît facilitée dans un premier temps en regard d'enjeux limités. Or, les priorités recensées

quant à la participation de la CSN au sein de la Commission sont nombreuses et vu sous cet angle, chacune d'elles devrait en principe faire l'objet d'une telle évaluation, ce qui en soi implique que des ressources notamment humaines et temporelles soient mobilisées exclusivement à cet effet. Dans un contexte de ressources limitées, d'ailleurs clairement mis en évidence par les intervenants, une évaluation aussi systématique et formelle que celle que préconise l'auteur peut se voir éclipsée au profit d'autres mandats ou impératifs jugés plus urgents. Dans un deuxième temps, les actions engagées par la CSN au vu de chacune de ses priorités n'ont pas été systématiquement citées ni inscrites dans un plan d'action précis et bien qu'on ait pu les inférer à certains égards, on peut dans le même temps supposer qu'une stratégie, dans le cas de la CSN, ne s'inscrit pas nécessairement dans un processus circulaire comme l'entend Weil (1994). Dans un troisième temps, les priorités (objectifs) citées se présentent comme étant plus ou moins ambitieuses selon les cas. Il peut s'agir d'établir les orientations du plan d'affectation annuelle du FNFMO, de la mise sur pied de comités paritaires de formation, etc. Dans d'autres cas, les objectifs poursuivis sont à la fois plus larges et ambitieux: renforcer le rôle de la CPMT, accroître le pouvoir des partenaires, maintenir le partenariat, etc. Il va sans dire que pour ces objectifs, le choix des actions appropriées est difficile à circonscrire et de par leur nature s'avèrent difficilement mesurables à l'opposé, par exemple, d'un enjeu comme la mise sur pied de comités paritaires de formation. Ces considérations sont donc importantes. Quoiqu'il en soit, en inscrivant les résultats dans la perspective de Weil (1994), on ne peut affirmer que la CSN procède à une évaluation systématique des retombées de ses actions. D'ailleurs quand on s'en tient strictement aux commentaires recueillis, c'est une action de sensibilisation et d'information que la CSN semble privilégier en regard des priorités identifiées au niveau de la CPMT. Bien que certaines priorités convergent d'un niveau à l'autre, vu la complémentarité des institutions étudiées ici, la perspective stratégique de la CSN ne semble pas suivre une logique aussi "étapiste", comme l'est celle de Weil (1994). En conclusion, il n'est pas inutile de rappeler en ce sens les propos d'un intervenant qui reflètent bien "l'étendue" d'un exercice formel d'évaluation: "pour la Commission, on ne peut pas dire qu'on a des indicateurs puis des grilles, on n'a pas ça. Mais tu me demanderais de faire un bilan, je serais capable d'écrire des affaires mais non pas en fonction d'une grille CSN qu'on se serait fait au préalable." (Intervenant 1)

6.2 En regard des comités sectoriels de main-d'oeuvre

6.2.1 Discussion relative à la seconde hypothèse

Le libellé de notre seconde hypothèse suggère, dans un premier temps, que la participation de la CSN au sein des comités sectoriels devrait amener celle-ci à se définir une stratégie.

Comme nous l'avons fait pour la section précédente, nous aborderons ici la discussion de nos résultats de recherche relatifs à la formulation de la stratégie sur la base de cette anticipation.

D'entrée de jeu, un premier constat s'impose : le discours des intervenants est partagé quant à savoir si la CSN s'est défini, en tant qu'organisation syndicale, des priorités en regard de sa participation au niveau sectoriel. Comme dans le cas de la CPMT, une telle question a donné lieu à des avis contraires qui, à première vue, entraînent une certaine confusion dans l'affirmation ou non de l'élaboration proprement dite d'une stratégie syndicale. Pour y voir plus clair, il nous faut d'abord rappeler ce qui suit :

- près de la moitié des intervenants rencontrés ignore si la CSN a ciblé des priorités quant à sa participation au sein des comités sectoriels. Des propos de plusieurs, tout paraît se passer comme si l'établissement des priorités sectorielles relève de la seule initiative des fédérations, quand il n'est pas carrément effectué à même les comités sectoriels donc à l'issue des consensus dégagés par les partenaires;
- il appert tout au plus que le mouvement définit de grandes orientations, lors de la tenue des congrès triennaux par exemple, à partir desquelles les fédérations construisent leurs objectifs et programmes d'action. Là encore, une question se pose quant à savoir s'il s'agit d'un processus formel d'établissement de priorités d'intervention. Les propos d'un intervenant ont d'ailleurs soulevé la question;
- en dehors du conseil confédéral, des congrès confédéraux et de la tenue de conférences téléphoniques qui peuvent permettre à la CSN de se construire une stratégie "sectorielle" à partir des attentes et des besoins exprimés par ses membres, il ressort avec plus d'insistance que

des lieux uniques aux fédérations, tels que les congrès fédéraux et le CCGN, sont plus propices à la définition de priorités ou d'orientations sectorielles. Comme quoi encore un tel exercice relève plus des responsabilités des fédérations et moins de la CSN comme telle.

À la lumière des résultats précédents, il se dégage de manière plus ou moins explicite une distinction entre la CSN d'une part et les fédérations d'autre part. Quoiqu'il en soit, l'autonomie des fédérations a été quant à elle un thème dominant qui prend ici une importance toute particulière, puisque c'est ce principe de fonctionnement qui semble régir l'approche de la CSN en termes de stratégies sectorielles. Ainsi, la stratégie de la CSN en regard des comités sectoriels n'en est pas une homogène et doit dès lors être appréhendée de façon isolée, c'est-à-dire que chaque fédération jouit de l'autonomie nécessaire pour agir en fonction d'objectifs et de priorités qui lui sont propres. Sans vouloir remettre en doute la légitimité de ce principe reconnu de tous, il peut en résulter des stratégies différenciées et dans certains cas contradictoires. Cela n'est pas problématique en soi dans la mesure où les enjeux ont des degrés d'importance variables selon les secteurs. Toutefois, comme en font foi plusieurs propos, il n'est pas rare pour plusieurs intervenants de se sentir dépassés par la somme de décisions à prendre dans le cadre de leurs interventions en l'absence, dit-on, d'orientations claires de la part du mouvement.

Au vu de ce qui précède, les propos de Weil (1994) sur la "structure de gouvernance" des syndicats méritent qu'on s'y attarde. En des termes simples, la structure de gouvernance, telle que définie par l'auteur, détermine la manière dont les orientations ou les décisions sont prises et à la fois, les personnes autorisées à les mettre en oeuvre. Le pouvoir décisionnel dévolu à chaque composante de l'organisation dépend du degré de centralisation ou de décentralisation de la structure de gouvernance et du même coup révèle le degré d'influence des acteurs ou des niveaux de l'organisation sur les décisions finales. Se gardant bien de défendre une structure de gouvernance plutôt qu'une autre, l'auteur insiste tout de même sur le fait que des modèles sont mieux adaptés à certains contextes. Il s'ensuit que l'adaptation de la structure de gouvernance pour l'acteur syndical peut s'avérer une composante déterminante dans la bonne conduite d'une stratégie. L'intérêt d'une telle élaboration pour les fins de notre analyse sur la participation de la CSN en regard des comités sectoriels est qu'elle permet d'aborder une facette de sa

gouvernance, laquelle apparaît être fondée sur la prémisse que les fédérations sont les mieux placées pour cerner les problématiques sectorielles et par le fait même les stratégies appropriées. Encore une fois, soulignons que bien qu'on puisse reconnaître la légitimité de la liberté décisionnelle et d'action conférée aux fédérations dans la détermination des "stratégies sectorielles" et malgré l'importance indéniable d'une telle latitude, on ne peut faire fi des nombreux propos qui en appellent à une plus grande contribution de la CSN non seulement en termes d'orientations mais également en termes de coordination.

En bref, d'après certains résultats que nous avons mis en évidence ici, la CSN ne se serait pas définie une stratégie dûment planifiée face à sa participation au niveau sectoriel; elle en délèguerait plutôt la responsabilité à chacune des fédérations. Or, d'autres résultats révèlent au contraire que des priorités de même que des actions ont été identifiées par la CSN au vu de sa participation sectorielle. En effet, plus de la moitié des intervenants ont répondu en ce sens. Nous présentons ci-après certains constats qui se dégagent des propos recueillis:

- en considérant les avis à l'effet que la CSN aurait formellement établi des priorités dans le cadre de sa participation au niveau sectoriel, on ne peut tout de même ignorer qu'elles diffèrent en grande partie d'un intervenant à l'autre, comme si chacun avait sa propre idée des priorités sectorielles de la CSN. Notons aussi que seulement cinq intervenants ont attaché une dimension temporelle en regard des priorités poursuivies;
- parmi l'ensemble des priorités recueillies, seul l'objectif visant à développer des liens plus soutenus entre les comités sectoriels et les milieux de travail a été rapporté comme ayant fait l'objet d'une réflexion autour d'un possible plan d'action;
- le développement de liens plus soutenus entre les comités sectoriels et les milieux de travail constituerait, selon deux intervenants seulement, une priorité du mouvement. Alors que l'enquête de la CSN a mis en évidence que 89% des répondants affirmaient ne pas connaître les comités sectoriels;
- seulement un intervenant a soulevé qu'une meilleure coordination entre les fédérations constitue une priorité de la CSN. Qui plus est, aucun intervenant n'a ciblé l'arrimage sectoriel et régional comme étant une priorité de la CSN. Cela peut paraître assez paradoxal dans la mesure

où l'analyse des résultats fait ressortir de façon éloquent l'insatisfaction des intervenants à cet égard. Notons, par contre, que la CSN a mis sur pied un comité d'arrimage, mais nous y reviendrons plus loin.

Bref, comme dans le cas de la CPMT, plusieurs ambiguïtés ressortent quant à l'implication de la CSN dans la définition d'une stratégie. Une considération est par contre particulière à l'intervention sectorielle. De fait, la CSN laisserait aux fédérations le soin de cibler des stratégies en regard d'enjeux particuliers à leur secteur. Sur des enjeux particuliers toutefois, comme le développement de liens plus étroits entre les comités sectoriels et les milieux de travail, la CSN semble plus impliquée. Un groupe de travail et des rencontres sont prévus à cet effet, outre les publications internes qui sont déjà mises au service d'une telle priorité. Quant aux autres priorités énoncées par les intervenants, aucune action directe n'a été précisée en correspondance avec celles-ci. Ce qui n'empêche pas que des actions concrètes ont pu être posées en regard de chacune des priorités mentionnées, mais il reste que si un plan d'action précis a été proposé, son existence n'a pas été évoquée par les intervenants. Ce dernier point, conjugué au fait que seulement quelques priorités se recoupent d'un intervenant à l'autre, semblent mettre en relief l'absence d'une stratégie formellement planifiée. Encore une fois, il importe de nuancer ce constat dans la mesure où les intervenants peuvent avoir une connaissance différente de la réalité, selon les niveaux d'intervention dans lesquels ils oeuvrent. Tous ne semblent pas avoir un accès égal à l'information, ce qui pourrait expliquer que certains disent que la CSN n'a pas établi de priorités face à sa participation sectorielle, laissant cela aux fédérations, et que d'autres semblent affirmer le contraire en ce sens où ils soulèvent des priorités. L'évocation d'une seule action parmi l'ensemble des priorités recensées est également un autre facteur qui contraste avec la vision de Weil (1994) à l'effet que les syndicats gagnent à mettre sur pied des plans d'action intégrant notamment des échéanciers et des cibles d'intervention. Même dans le cas où cela est fait de façon systématique, on est à même de constater que de tels plans d'action n'auraient pas été diffusés efficacement.

Bref, on peut de ce fait dire que l'applicabilité du modèle de Weil (1994) en regard de la définition claire d'une stratégie apparaît difficile quand elle incombe à plusieurs acteurs dont l'identification en plus est assez confuse, dans un contexte par ailleurs où les mécanismes de

circulation de l'information et de coordination semblent peu mis à contribution. Dans le cas particulier de notre objet de recherche, et au vu de certains résultats qui ont été mis en évidence dans le chapitre précédent, on pourrait aussi penser contrairement à l'hypothèse de départ que l'importance d'établir une stratégie sectorielle à l'interne est moindre depuis la création des comités sectoriels. Et ce d'autant que leurs mandats visent, par la voie du consensus, à déterminer justement des stratégies d'intervention à l'aune des priorités et des besoins relatifs à chaque secteur.

Le libellé de notre seconde hypothèse suggère, dans un deuxième temps, que la participation de la CSN au sein des comités sectoriels devrait amener celle-ci à déployer les ressources organisationnelles nécessaires.

À cet égard, les résultats relatifs aux ressources financières et temporelles seront pris en considération, de même que les mécanismes de support et de coordination interne. Ces deux derniers éléments sont seulement pris en compte ici, plutôt qu'en regard de la CPMT et de la loi 90, car c'est plus particulièrement à partir de la participation de la CSN au niveau sectoriel que les intervenants ont répondu à cet effet et donc, qu'il nous est donné de voir comment les rapports entre les acteurs s'établissent ainsi que le soutien qui leur est octroyé.

Mais d'abord, il importe de souligner que la discussion de notre hypothèse autour des ressources organisationnelles déployées par la CSN en vue de sa participation au sein des comités sectoriels met en lumière toute la complexité de la structure organisationnelle d'une centrale syndicale comme la CSN. Dans son ouvrage, Weil (1994) prend en considération un tel facteur en soulignant que la nature de la structure, soit le degré de centralisation ou de décentralisation et partant, le degré d'autonomie des différentes composantes de l'organisation, peut avoir un effet déterminant sur la bonne mise en oeuvre d'une stratégie. Or, cet élément n'a pas été pris en compte comme tel à l'intérieur de notre modèle d'analyse. Il a plutôt été appréhendé de façon large c'est-à-dire sur la base de mécanismes qui fondent les relations et les rapports entre les acteurs de la formation. Cela dit, la recherche s'est structurée sans a priori autour d'une distinction entre la CSN et les fédérations. Or, un nombre très significatif d'intervenants ont nuancé leurs propos sur la base de cette distinction. Donc, vu sous cet angle, la CSN -

considérée dans une perspective limitative autour par exemple de son exécutif, lequel a autorité notamment sur l'appui à donner à divers enjeux - n'apparaît pas avoir mobilisé l'ensemble des ressources nécessaires en ce qui a trait à l'enjeu de la formation, laissant cela plutôt à la discrétion des fédérations. On peut rappeler en ce sens certains résultats révélateurs.

D'abord, en rapport avec les ressources financières, pas moins que la majorité des intervenants estime que la contribution de la CSN est insuffisante à cet égard. Sa contribution est considérée en quelque sorte indirecte par le maintien d'un service de recherche. Ce qu'il importe de souligner c'est l'insistance sur l'apport des fédérations en ce qu'elles décident de l'enveloppe budgétaire consacrée à l'intervention sectorielle. Même que, selon deux intervenants, la contribution de la CSN, qualifiée de quasi-nulle, ferait en sorte que certaines fédérations sont désavantagées par rapport à d'autres qui auraient plus de moyens.

En ce qui a trait aux ressources temporelles, plusieurs constats ressortent aussi. En premier lieu, parmi l'ensemble des intervenants, seulement trois estiment que la CSN consacre suffisamment de temps à sa participation aux comités sectoriels. En second lieu, plusieurs intervenants ont évoqué la distinction entre la CSN et les fédérations pour ensuite affirmer que ce sont plutôt ces dernières qui y consacrent suffisamment de temps. En troisième lieu, et on pourrait dire en dépit de cette distinction, la moitié des intervenants aimerait voir la CSN consacrer plus de temps à l'arrimage sectoriel et régional et à la circulation de l'information entre les fédérations, les conseils centraux et la CPMT. On semble donc insister sur le fait que le sujet précis de la participation aux comités sectoriels est un enjeu auquel les fédérations, et moins la CSN, consacrent les ressources financières et temporelles nécessaires alors que dans le même temps on en appelle à la CSN d'initier un meilleur arrimage entre les différents lieux d'intervention. Enfin, il importe aussi de relever que quatre intervenants ne se sont pas exprimés sur le temps que consacre la CSN en regard de sa participation sectorielle parce qu'ils oeuvrent à un niveau autre. On peut donc de nouveau mettre en évidence que le rôle des intervenants peut avoir un effet sur la nature des résultats, selon leur degré d'implication (national, régional, sectoriel).

En termes de mécanismes visant à offrir un support aux délégués dans le cadre de leurs fonctions de représentation, la CSN, semble-t-il, n'a pas offert par exemple de formation précise

à l'intention des représentants mandatés à oeuvrer au sein des comités sectoriels. Seuls les intervenants régionaux semblent avoir bénéficié d'une telle formation. Le principe d'autonomie des fédérations a été évoqué encore une fois pour justifier l'absence de soutien organisé à cet égard. En dehors de quelques rencontres qui ont lieu une fois ou deux fois l'an et qui peuvent permettre aux fédérations de mettre en commun leur expertise, le soutien octroyé par la CSN passe essentiellement par le Service des relations du travail. Une documentation abondante est donc mise à la disposition des intervenants. De ce point de vue, le soutien apparaît être satisfaisant dans l'ensemble, sauf exception pour un intervenant.

Quoiqu'il en soit, si ce n'est le soutien en termes conseil qui est déploré, c'est la coordination interne entre les différents intervenants qu'on soulève avec insatisfaction. Pourtant, plusieurs mécanismes à l'intérieur du mouvement ont été prévus à cette fin: réunions annuelles, biannuelles, conférences téléphoniques, groupe de travail sur la formation continue, comité d'arrimage régional-sectoriel, comité interfédéral du secteur privé. Mais il reste que au-delà par ailleurs de l'attente quant à une plus grande décentralisation de l'information de la CPMT vers les fédérations et les conseils centraux, là où le bât blesse est surtout au niveau de favoriser un meilleur arrimage entre les fédérations et les conseils centraux de façon à ce qu'ils puissent travailler dans une ligne commune. Des propos de plusieurs intervenants, la problématique semble difficile à gérer dans un contexte de ressources limitées, mis à part la résistance de certains acteurs qui perçoivent l'exercice de la consultation et de la concertation comme une atteinte à leur autonomie. Cela n'est pas sans rappeler les propos de Weil (1994) à l'effet que la structure organisationnelle des syndicats demeure souvent inchangée alors qu'elle mériterait d'être plus souple ou adaptée à l'aune de nouveaux enjeux.

En bout de ligne, il appert que la CSN a mis en place des mécanismes de coordination en vue d'harmoniser ses actions en regard du développement régional et sectoriel, mais ils n'ont pas eu de toute évidence les effets escomptés. La création toutefois du comité d'arrimage fédérations-conseils centraux constitue un geste important qui marque la volonté de la CSN de réunir les conditions nécessaires à un tel arrimage. Une résolution du 59^e congrès de la CSN, tenu en 1999, est à cet effet un témoignage de l'importance de cet enjeu. Il n'en demeure pas moins que dans les faits, l'orientation proposée en regard de l'arrimage est devenue, à toutes fins pratiques,

lettre morte. En effet, il fût mentionné que le comité est demeuré inactif pour des raisons de volonté, de leadership et de ressources. Ses mandats étaient pourtant clairement circonscrits et les échéanciers bien définis.

En terminant, la discussion précédente sur les ressources organisationnelles déployées par la CSN en regard de sa participation au sein des comités sectoriels, met en évidence un ensemble de facteurs qui, pour reprendre les termes de Weil (1994) maintes fois exprimés- "leads to the inability to translate words into actions". Nous discuterons plus en détails de ces facteurs dans une section ultérieure portant sur l'applicabilité du modèle de Weil (1994).

Le libellé de notre seconde hypothèse suggère, enfin, que la CSN s'est dotée d'indicateurs de résultats pour soutenir une action et une participation efficaces au sein des comités sectoriels.

Eu égard à la participation de la CSN au sein des comités sectoriels, la seule réponse que nous avons obtenue quant aux actions concrètes engagées par la CSN pour rencontrer les priorités citées est celle ayant trait au développement de liens plus soutenus entre les comités sectoriels et les milieux de travail. Cela dit, bien que nous puissions recenser d'autres actions en lien par exemple avec la priorité visant à favoriser la prise en charge de l'enjeu de la formation par les syndicats locaux, aucun intervenant n'y a fait référence. En considérant donc les seuls propos des intervenants, seule la priorité concernant l'arrimage sectoriel et local et les actions qui en dérivent légitimaient notre question à savoir si la CSN s'était définie des indicateurs de résultats, compte tenu que n'avons pas eu d'autres réponses concernant les actions ciblées en regard des autres priorités. Or, les deux seuls indicateurs de performance rapportés par autant d'intervenants sont le nombre de clauses de formation et le taux de participation des travailleurs à des programmes de formation, soit deux indicateurs qui concernent d'autres priorités et actions. La majorité donc des intervenants a répondu à l'effet que la CSN ne mesure pas les effets de ses actions sur la base d'indicateurs de réussite formellement établis. Encore une fois, on peut rappeler les propos d'un intervenant dont le sens est largement partagé: "à la CSN on n'est pas organisé avec des évaluations et des étalons de mesure si ça marche ou ça marche pas, c'est très informel et au quotidien." (Intervenant 2).

6.3 En regard de la loi 90

6.3.1 Discussion relative à troisième hypothèse

Le libellé de notre troisième hypothèse suggère, dans un premier temps, que la loi 90 devrait amener la CSN à se définir une stratégie.

Comme nous l'avons fait pour la section précédente, nous aborderons ici la discussion de nos résultats de recherche relatifs à la formulation de la stratégie, sur la base de cette anticipation.

Des propos recueillis sur l'approche de la CSN en regard de la loi 90, on observe comme nulle part ailleurs une application plus manifeste du cadre de raisonnement proposé par Weil (1994). Si l'approche de la CSN en regard de sa participation à la CPMT et au sein des comités sectoriels s'écarte à certains égards de ce modèle de référence, c'est que sa stratégie n'en est pas une éclatée ou appréhendée de façon distincte en fonction des lieux de pouvoir dans lesquels elle participe. Plus encore, la stratégie de la CSN apparaît plutôt culminer autour du développement de la formation continue dans les milieux de travail, lequel enjeu élève pour le mouvement la pertinence, voire la nécessité, d'amener les syndicats locaux à s'approprier un tel terrain. Ces deux enjeux reliés entre eux par une volonté de changement forment en quelque sorte la toile de fond à travers laquelle on peut apprécier la stratégie de la CSN dans le domaine de la formation. S'il est vrai que les propos des intervenants quant aux priorités de la CSN font ressortir les différentes manières dont l'enjeu de la formation est perçu, dans le cas de la loi 90 comme pour la CPMT et les comités sectoriels, il reste que ceux-ci, alignés les uns après les autres, présentent une convergence de vues assez significative et ce autour de deux pôles. On constate en effet, comme cité précédemment, que le développement de la formation continue obtient, tout niveau confondu, un consensus assez ferme d'autant qu'on peut l'inférer à partir de priorités plus circonscrites qui sans soulever directement un tel enjeu concourent néanmoins à cette fin. En faveur de ce développement, la nécessaire prise en charge de l'enjeu de la formation à même les syndicats locaux apparaît aussi comme étant une priorité fondamentale de la CSN, peu importe le niveau d'intervention dans lequel on situe sa participation.

Pour en revenir au raisonnement de Weil (1994) relatif à l'établissement d'une stratégie proprement dite, il faudrait voir au travers de la diversité des priorités recensées et de l'absence dans certains cas de considérations temporelles, une planification stratégique somme toute déficiente. En effet, sur la seule base des propos recueillis, il s'avère difficile d'inférer que la CSN s'est engagée dans un exercice formel et délibéré visant une définition claire de ses priorités eu égard à la loi 90. Ici par contre ces considérations s'avèrent en quelque sorte trompeuses puisqu'on peut s'appuyer contrairement aux autres cas sur une documentation qui témoigne des visées précises de la CSN par rapport à la loi 90. Ces dernières sont d'ailleurs mises en évidence dans les propositions adoptées lors du 60^e congrès de la CSN, tenu en mai 2002. Évidemment, comme le congrès a eu lieu après la réalisation des entrevues, les visées précises de la CSN en regard de la loi 90 n'étaient pas encore connues, voire débattues. On peut du moins en comprendre qu'elles ont fait l'objet d'un débat délibéré. On peut citer de façon non exhaustive qu'elles concernent: l'assujettissement de l'ensemble des entreprises à la loi; la reconnaissance officielle du rôle des syndicats à tous les niveaux d'une démarche de formation; l'obligation de transparence sur l'affectation des argents investis en formation; l'équité d'accès à la formation, etc. Notons que ces visées qui sont autant d'appels lancés au gouvernement afin que soit amendée la loi 90 s'inscrivent dans la lecture que fait la CSN des faiblesses inhérentes à la loi. Considérant que ces revendications sont en quelque sorte tributaires d'une volonté politique de revoir la réglementation entourant la loi 90, on peut prétendre par ailleurs qu'elles s'inscrivent dans une perspective à long terme, même si cela n'a pas été soulevé directement par les intervenants. Mais plutôt que de se retirer dans l'attente d'un réel changement législatif en ce sens (par ailleurs incertain), la CSN a pris sur elle de réduire les incertitudes, comme on l'a vu, en menant des actions concrètes visant à favoriser le développement de la formation dans les milieux de travail, tout en sensibilisant et en outillant les syndicats locaux de sorte qu'ils puissent s'emparer un tel domaine de négociation. À cet égard, on peut sans doute rappeler ce qui suit.

Bien avant l'entrée en vigueur de la loi 90, de la création de la CPMT et des comités sectoriels, la CSN fait état de l'importance accrue de la formation lors de son congrès de 1988, mis à part ses mémoires sur l'éducation, l'éducation des adultes et la formation professionnelle. Les nombreuses publications internes qui vont suivre, du début de la dernière décennie jusqu'à ce

jour, ainsi que le Colloque Gérard-Picard se présenteront tous comme étant des plaidoyers en faveur du nécessaire développement de la formation dans les milieux de travail. Déjà, en 1991, un document de la CSN met en relief le défi d'accroître le contrôle syndical sur la formation de façon à ce que les besoins de la main-d'oeuvre soient pris en compte. Implication syndicale et développement de la formation sont dès lors intimement liés. Ces deux thèmes ont également été repris, environ un an après l'entrée en vigueur de la loi 90, dans une publication de 1996, laquelle se veut aussi comme la précédente un guide destiné aux syndicats locaux sur lequel ils peuvent s'appuyer pour favoriser la mise en place d'une démarche de formation qui soit "large et continue" et non plus "strictement rattachée à l'exécution de la tâche". En 2000, les résultats révélés par l'enquête de la CSN auprès de ses syndicats affiliés offrira un portrait de la situation sur l'état de la formation dans les milieux de travail, cinq ans après l'application de la loi 90. Les constats qui ont été dégagés confirmeront la pertinence de la mission de la CSN, à savoir d'aider les syndicats à mieux s'approprier un tel enjeu. L'importance d'une telle étude est qu'elle constitue en quelque sorte le point de départ autour duquel on peut apprécier la stratégie de la CSN en regard des forces et des faiblesses de la loi 90. De fait, il importe de mettre en lumière ici que la stratégie d'action de la CSN émane à la fois d'une lecture externe - une perspective syndicale des opportunités et contraintes inhérentes à la loi 90- et d'une lecture interne qui repose sur la réalisation d'une enquête dont les résultats ont coloré la suite des actions.

Dérivée à la fois des résultats de l'enquête et des faiblesses de la loi 90 qui laisse somme toute peu de place à l'acteur syndical, la stratégie de la CSN apparaît donc dans ce cas-ci se concrétiser autour d'un projet unique, voire autour d'une "opération terrain" pour reprendre les termes employés. Bien qu'il s'agisse pour ainsi dire d'une stratégie émergente dont l'issue reste à voir, les objectifs et la voie à suivre semblent bien établis. En effet, la manière dont cette opération conjugue les visées de développement de la formation dans les milieux de travail et d'une plus grande implication syndicale en la matière est significative. Pour ce faire, on peut rappeler que des ressources humaines du Service des relations du travail ont été mobilisées de concert avec les fédérations, pour former des équipes de salariés représentatives de divers secteurs, dans le but de les sensibiliser à l'importance de la formation tout en leur donnant les outils nécessaires pour l'élever au rang d'enjeu de négociation et leur permettre de s'impliquer activement dans toutes les étapes d'une démarche de formation. Un document produit par le

Service des relations du travail servira d'ailleurs à la mise en oeuvre de cette opération. Le contenu relatif à la négociation de clauses de formation et à la mise sur pied d'une démarche de formation structurée sera discuté au sein des équipes de travail et par la suite adapté selon la réalité de chaque secteur. Une telle opération prendra plus d'ampleur au cours des prochains mois si ce n'est déjà fait; au moment de la conduite des entrevues des projets étaient déjà en cours. Quoiqu'il en soit, au regard de cette initiative, se dégage la réponse de la CSN à diverses priorités qui se recourent d'un niveau d'intervention à l'autre. En effet, la sensibilisation des syndicats envers la formation, la mise sur pied de comités paritaires de formation, le développement d'une culture de formation continue et la négociation de clauses de formation, pour ne nommer que celles-là, sont autant de priorités qui semblent avoir trouvé écho dans ce type d'intervention privilégié.

Bref, la loi 90 apparaît ici comme étant un levier ayant permis à la CSN de relancer la discussion sur l'importance de l'implication syndicale dans le domaine de la formation. Un discours qu'elle défendait d'ailleurs bien avant l'entrée en vigueur de la loi, comme en témoigne ses publications. La loi 90 semble aussi avoir eu pour effet d'élever la pertinence de mobiliser des ressources humaines (SRT, fédérations) et d'engager des actions précises visant à doter les syndicats locaux des connaissances nécessaires en vue de jouer un rôle plus actif dans le domaine de la formation. L'opération terrain et le document d'appui qui l'accompagne s'inscrivent dans cette lignée. Ce faisant, la CSN propose des solutions concrètes aux difficultés qu'éprouvent les syndicats dans la gestion de la formation, un constat maintes fois exprimé et qui a été corroboré par l'enquête. Du même coup, elle compense en quelque sorte les faiblesses de la loi, entre autres en ce qui a trait à l'omission de reconnaître officiellement le rôle des syndicats, en exhortant ces derniers à prendre les devants. D'où les efforts plus soutenus des derniers temps en matière de vulgarisation destinée à mieux faire comprendre les enjeux de la loi 90 et aussi en matière d'assistance, pour encourager la négociation de clauses de formation, la mise sur pied de comités paritaires et l'élaboration d'une démarche de formation structurée. En référence à Weil (1994), on peut constater même une stratégie mieux définie en ce que des priorités par rapport à la loi 90 sont mises en évidence dans les propositions adoptées lors du 60^e congrès et par ailleurs les bases d'une action favorisant le développement d'une culture de formation continue sont déjà en place. Qui plus est, les priorités et les actions ciblées émanent

d'une analyse des forces et des faiblesses de la loi - donc de l'environnement externe - de même que d'une analyse interne des besoins des syndicats locaux. Au-delà donc des différentes perceptions quant aux priorités poursuivies ou encore quant à leur existence, la stratégie de la CSN autour de la loi 90 et du développement de la formation en milieu de travail qu'elle soutient apparaît mieux engagée d'autant qu'elle implique concrètement les acteurs comme le Service des relations du travail, les fédérations et les syndicats locaux.

Le libellé de notre troisième hypothèse suggère, dans un deuxième temps, que la loi 90 devrait amener la CSN à déployer les ressources organisationnelles nécessaires. Les ressources financières et temporelles sont les indicateurs pris en compte en l'occurrence.

À la lumière des commentaires recueillis, il faut retenir que la CSN consacre suffisamment de ressources financières et de temps à la gestion du dossier de la loi 90 (FNFMO). Au niveau des ressources financières, seuls trois intervenants estiment que la CSN n'y consacre pas le budget nécessaire. De l'avis d'un des intervenants, dont les propos ont été réitérés par plusieurs autres, cela s'expliquerait par le fait que la formation n'est pas une priorité au même titre que, par exemple, la santé et sécurité au travail et la négociation des salaires parce que les syndicats locaux seraient plus sensibles à ces enjeux qu'à la formation. Rappelons que les constats de Streeck (1993) abondent dans cette direction. À l'issue de ses travaux portant sur divers systèmes nationaux de relations industrielles, l'auteur soulignait en effet que l'enjeu de la formation tardait à être intégré dans une stratégie syndicale cohérente et délibérée du fait que les syndicats douteraient de la bonne foi des employeurs dans l'établissement d'une démarche de formation et aussi parce qu'ils n'y verraient pas de gains substantiels à court terme. D'après nos résultats de recherche, les conclusions de Streeck (1993) s'avèrent fondées et de ce fait, elles mériteraient également d'être complétées par l'apport de Weil (1994). C'est qu'à partir du modèle de planification stratégique proposé ici, on pourrait également évoquer que la structure complexe des syndicats (niveaux de décision, multiplicité des acteurs, etc.) et une gestion encore embryonnaire en termes de temps et de ressources sont des facteurs pouvant miner le développement sinon l'efficacité d'une stratégie syndicale articulée, en l'occurrence, en matière de formation. Donc, au-delà d'un changement de mentalité qui doit être impulsé du sommet vers la base (Savoie et Cutcher-Gershenfeld, 1991), lequel est nécessaire pour sensibiliser les

syndicats locaux à l'importance de la formation, les organisations syndicales sont également appelées, d'une part, à revoir leurs mécanismes de participation et de décision et, d'autre part, à améliorer leur maîtrise des pratiques et des outils de gestion. Cette parenthèse mise à part, la plupart des intervenants estiment somme toute que les ressources financières consacrées à la gestion de la loi 90 (FNFMO) sont suffisantes, si on exclut le fait que plus du tiers des intervenants se sont dits incapables de répondre à une telle question.

Rappelons qu'en faveur du constat à l'effet que la CSN semble affecter les ressources financières nécessaires à la gestion de la loi 90, elle exploite aussi à son profit les argents disponibles dans le FNFMO pour la réalisation de diverses activités et publications internes.

En termes de ressources temporelles, on peut affirmer également que la CSN consacre suffisamment de temps à la gestion de la loi 90 (FNFMO). La moitié des intervenants ont répondu en ce sens et les diverses actions menées par la CSN auprès des syndicats, sur le sujet précis de la loi 90, en témoignent. Et cela, même si la moitié des intervenants se sont abstenus de répondre pour la raison souvent évoquée qu'ils ne sont pas responsables du dossier.

Bref, eu égard à la loi 90, on peut affirmer, sur la base des perceptions recueillies, que la CSN y a consacré le temps et les ressources financières nécessaires.

Le libellé de notre troisième hypothèse suggère, enfin, que la CSN s'est dotée d'indicateurs de résultats eu égard à son action visant à soutenir le développement de la formation.

Au niveau du développement de la formation dans les milieux de travail, nous avons vu que la CSN mène depuis quelques temps une "opération terrain" devant s'échelonner sur plusieurs mois qui rencontre plusieurs objectifs poursuivis, notamment une plus grande implication syndicale dans le domaine de la formation. Évidemment, les retombées de cette action ne seront appréciables que dans quelques années. Aussi, plusieurs éléments devront être pris en considération dans l'appréciation de l'efficacité d'une telle intervention. Un bilan est d'ailleurs prévu au terme de la démarche. À cet égard, la CSN entend donc procéder à un suivi, à une évaluation de ses actions. Toutefois c'est un suivi qui n'est basé sur aucun critère de

performance préalablement circonscrit. Ils sont certes connus mais non formellement identifiés comme tel en amont d'une évaluation éventuelle. En d'autres termes, les prescriptions de Weil (1994) sur le processus d'évaluation d'une stratégie ne se retrouvent pas de façon aussi explicite dans le cas de la CSN, parce que selon l'auteur la définition des priorités et des actions s'accompagne nécessairement des indicateurs pertinents. Or, l'évaluation prévue en ce qui a trait à "l'opération terrain" est moins conforme à la théorie mais plus proche des pratiques de la CSN, lesquelles semblent axées sur l'agrégation constatée des résultats. Fait intéressant à noter, ces derniers sont recueillis à l'issue de débats dans les instances, de colloques, de réunions sur des thématiques diverses, d'enquête comme celle menée en 2000, etc. Dans les faits, au vu des pratiques de la CSN, la ligne apparaît bien mince entre les indicateurs et les méthodes de collecte des données. En définitive, si des suivis sont prévus, ils ne sont pas précédés d'indicateurs liés de façon évidente avec des résultats. C'est l'expression des membres mobilisés à l'intérieur de divers lieux ou lors de la conduite d'une enquête qui sert de référentiel à la CSN.

6.4 Applicabilité du cadre de référence de Weil (1994) en regard de l'étude de cas

L'objectif de la présente recherche visait à circonscrire les stratégies de l'acteur syndical en regard d'un enjeu particulier, celui de la formation de la main-d'oeuvre. C'est une étude de cas réalisée avec le concours de la CSN qui a été privilégiée en l'occurrence. Afin de faciliter par ailleurs la caractérisation des stratégies de l'acteur syndical en question, notre recherche s'est définie autour du cadre normatif de planification stratégique proposé par Weil (1994). Il s'agit plus concrètement d'un ouvrage, qui débouche sur des propositions "méthodologiques", dont la prémisse centrale est à l'effet que les syndicats sont aptes à agir de façon proactive aux enjeux qui les confrontent. L'approche privilégiée pour ce faire s'inscrit dans une perspective stratégique proche de la tradition managériale, en ce sens où elle donne lieu à une application plutôt mécanique du concept de stratégie. L'auteur exhorte en effet les syndicats à dépasser en quelque sorte le cadre des pratiques traditionnelles, à certains égards réactives, au profit de l'adoption de stratégies qui les engagent à voir à long terme. Une telle vision s'inscrit dans la manière dont les stratégies doivent être articulées, soit à l'intérieur d'une démarche chronologique: formulation, mise en oeuvre et évaluation. Toutefois, pour logique que soit la démarche proposée, on a été à même de constater à la lumière de l'étude de cas que certains

facteurs propres à l'acteur syndical se heurtent à son application mécanique. On peut dégager, de façon non exhaustive, les facteurs suivants:

- l'étude sur les stratégies des organisations syndicales doit nécessairement faire état de deux dimensions qui les distinguent par rapport aux entreprises. La première a trait à l'existence d'un nombre important de catégories d'acteurs dont la nature des objectifs est souvent complexe parce qu'elle reflète la multiplicité des intérêts en jeu, à l'intérieur d'une même organisation. Notons que bien que cette hétérogénéité puisse se retrouver dans l'entreprise, les décisions, quant à elles, peuvent être prises sans tenir compte de la diversité des acteurs concernés. Ce qui nous amène à la seconde dimension laquelle a trait au processus démocratique de prise de décision qui caractérise l'organisation syndicale. Les choix stratégiques doivent dès lors être délibérés et mis en oeuvre dans le respect des valeurs démocratiques qui sont les leurs; les syndicats étant redevables aux membres qui les élisent et dont les cotisations par ailleurs constituent leur principale source de revenu. Ces particularités, propres davantage aux organisations syndicales, peuvent avoir plusieurs implications sur l'application d'un cadre de planification stratégique comme celui de Weil (1994), ne serait-ce qu'en raison de la difficulté à définir des objectifs précis, vu la pluralité de leurs luttes (idéologique, politique, économique). Les syndicats font donc face à plusieurs contingences environnementales, devant être de surcroît balancées avec les intérêts des différents niveaux de l'organisation. Très souvent, cet équilibre résulte en des objectifs à court terme qui se butent à des considérations politiques internes. En bref, il apparaissait important de mettre en évidence ces particularités, d'autant que plusieurs intervenants ont fait état du manque d'importance qu'accordent les syndicats locaux à l'enjeu de la formation, par opposition notamment aux salaires, à la santé et sécurité au travail, aux horaires de travail, etc. Cela dit, comme l'ont évoqué certains intervenants, les membres préfèrent voir leurs cotisations servir à l'augmentation tangible de services plutôt qu'à la gestion de problématiques dont ils acceptent, voire comprennent, plus ou moins l'étendue des enjeux et des retombées. L'enquête réalisée par la CSN, en 2000, fait d'ailleurs état que le manque de motivation des membres et la complexité de la gestion de la formation sont parmi les difficultés rencontrées. Rappelons aussi que Streeck (1993) affirmait qu'encore beaucoup de syndicats sont ambivalents face à la formation du fait qu'ils n'y voient pas de gratification monétaire immédiate. En d'autres termes, il peut s'avérer difficile d'inscrire un enjeu dans une perspective

de planification stratégique à long terme sans une volonté ferme et l'appui, dans ce cas-ci, des membres qui peuvent remettre en doute l'importance ou la pertinence de consacrer autant d'efforts et de ressources à une question qui peut leur paraître secondaire. Spécifions toutefois que Weil (1994) admet que tant la multiplicité des intérêts en jeu que le caractère politique des syndicats peuvent affecter leur capacité d'engager le modèle qu'il propose, mais il souligne dans le même temps que ces considérations ne sont pas des raisons valables qui justifieraient de ne pas y avoir recours. À notre avis, elles peuvent du moins rendre plus difficile l'application intégrale du modèle.

- Nous avons mis en évidence, précédemment, que le caractère politique des syndicats faisait en sorte que les choix stratégiques devaient être le résultat d'un processus démocratique de prise de décision. Nous avons souligné aussi que Weil (1994) n'y voyait pas là une contrainte empêchant le recours à un processus de planification stratégique. C'est que l'auteur en fait un absolu qui requiert la participation d'un grand nombre d'acteurs aux intérêts évidemment multiples et divers. Il faut donc en déduire par le fait même que le caractère collégial de la planification stratégique, au-delà qu'il demande une volonté en ce sens, exige des syndicats des compétences particulières en termes d'organisation et de techniques de gestion. Les difficultés liées à la fixation d'objectifs spécifiques, assortis de plan d'action adéquats, et à la démarche de construction des indicateurs sont à prévoir, non pas tant qu'elles soient l'expression d'un manque de volonté, mais plutôt d'un manque de familiarité avec un tel langage. Nous avons constaté, par exemple, que plusieurs intervenants concevaient difficilement leur intervention en matière de formation comme le résultat d'une démarche assortie de priorités, traduites par la suite en autant de programmes d'action, de compte rendu de performance intégrant des indicateurs de résultats, etc. Ces derniers, à eux seuls, requièrent des capacités méthodologiques importantes et une culture organisationnelle de gestion que n'a peut-être pas la CSN.
- Outre la complexité d'objectiver l'évaluation des actions, la définition même des priorités et leur mise en oeuvre adéquate requiert, de par les multiples acteurs impliqués, la mise en place de leviers facilitant la rencontre de ces acteurs. En effet, selon Weil (1994), vu le caractère politique des syndicats, une stratégie syndicale ne peut être sans l'implication des différents

niveaux de l'organisation. Une telle implication, encore là, n'est pas aussi évidente dans les faits. Le processus de planification stratégique apparaît dès lors plus complexe, du moins en termes de coordination, dans le contexte surtout d'une grande organisation syndicale, dotée de plusieurs niveaux d'acteurs, que par exemple au sein d'une entreprise. Weil (1994) fait état toutefois que la structure complexe d'une organisation syndicale peut avoir des effets sur l'appropriation du processus de planification stratégique en ce sens où sa rigidité, voire même sa souplesse, doivent être revues selon les cas. Or, nous n'avons pas intégré à notre modèle l'incidence d'une telle composante autrement que par la mise en évidence des mécanismes de coordination mis en place par la CSN. Ces derniers, s'ils ne sont pas des substituts adéquats permettant d'apprécier les effets de la "structure de gouvernance", permettent au moins, quoique de façon moins évidente que la dernière, de mettre en lumière l'étendue des rapports et des relations entre les acteurs dans le domaine de la formation bien entendu. Quoiqu'il en soit, cette limite sera exposée plus en détail dans la section suivante. Notre propos ici est plutôt de montrer comment la complexité d'une organisation syndicale - structure de fonctionnement, multiplicité des acteurs, niveau d'autonomie, etc. - pose des défis importants en termes de coordination, d'organisation et de diffusion de l'information, tant en ce qui concerne la mobilisation des acteurs au niveau de la définition des priorités d'intervention que dans la communication de celles-ci, à l'ensemble des acteurs concernés. Le processus de planification stratégique se retrouve ainsi d'autant plus difficile à appliquer. Le cas de la CSN en regard de l'enjeu de la formation montre bien, à notre avis, la complexité de mobiliser un grand nombre d'acteurs dans la définition d'une stratégie, de même que de mettre en place des dispositifs efficaces de coordination des actions, de partage et de diffusion de l'information.

- Dans un autre ordre d'idées, on peut présumer que la perspective stratégique de Weil (1994) exige globalement un long et patient travail notamment de planification et d'analyse. Or, presque tous les intervenants ont à un moment où un autre fait état du manque crucial de temps pour gérer de façon approfondie tous les dossiers qui les occupent. Une application généralisée donc du modèle de Weil (1994) se heurte ainsi à des considérations de temps, d'autant que les syndicats ont à gérer une foule de mandats à la fois. Il importe dès lors de se demander comment concilier stratégie et manque de temps ? Dans le cas de la CSN, cette conciliation résulte plus du bon sens que d'une démarche "rationnelle" tournée vers la réalisation

systematique et formelle d'audits (externe et interne), lesquels initieraient des choix stratégiques, traduits en objectifs alignés sur des délais précis, associés de plans d'actions dont les résultats attendus seraient déterminés d'avance, de même que la manière de les évaluer. Ce processus peut apparaître de fait moins important d'une part que la recherche à court terme des actions les plus susceptibles d'avoir des effets immédiats et d'autre part que les préoccupations liées au manque de ressources nécessaires à l'appropriation des enjeux. Rappelons à cet effet qu'au-delà d'un certain manque de volonté, le plan d'intervention de la CSN élaboré en vue de favoriser l'arrimage entre les fédérations et les conseils centraux est demeuré en suspens, faute de ressources, particulièrement de temps. Or, le plan en question intégrait plusieurs éléments relatifs à la planification stratégique en ce qu'il établissait clairement les enjeux, l'ensemble des actions à entreprendre et la manière de les mettre en oeuvre, les échéanciers, les ressources humaines nécessaires, etc. Ainsi, même un réel effort de planification n'est pas nécessairement mis au service d'un enjeu ou d'une problématique, pour plusieurs raisons, notamment par manque de temps.

Par ailleurs, et pour conclure la présente section, le cas de la CSN met aussi en évidence que des stratégies peuvent prendre forme et fonctionner sans "a systematic method for making such choices ", comme le préconise l'auteur (Weil, 1994: 7). Si l'intervention de la CSN dans le domaine de la formation ne répond pas en tous points à la définition d'une stratégie, considérée comme le résultat d'un processus de planification, elle n'en demeure pas moins une stratégie en ce sens où il est possible de dégager les principaux axes d'intervention de la CSN et partant les finalités plus ou moins implicites qui les précèdent. Les nombreuses actions visant à favoriser l'implication des syndicats dans la gestion de la formation et à accroître du même coup le contrôle syndical en ce domaine s'inscrivent en effet dans une vision plus large de développement d'une culture de la formation continue dans les milieux de travail. S'il est vrai que la stratégie de la CSN en ce sens semble être le résultat d'un apprentissage par "essais et erreurs", elle n'en est pas pour autant moins prometteuse. À preuve, de la publication d'un nombre important d'outils de référence destinés à favoriser l'implication syndicale en matière de formation, la CSN est passée, faute de résultats probants, à une intervention plus musclée avec "l'opération terrain", dans l'espoir qu'elle conduise à des effets plus concrets. Enfin, il n'y a peut-être pas de parcours obligé, bien que certains semblent plus souhaitables que d'autres, dans

la mesure où celui choisi mène aux résultats voulus. En l'occurrence, il est trop tôt pour évaluer la portée de "l'opération terrain", laquelle devrait encore être en cours de réalisation. En d'autres termes, s'il est vrai que l'action de la CSN dans le domaine de la formation s'écarte du cadre stratégique développé par Weil (1994), il est faux de prétendre qu'elle soit exempte de toute considération stratégique. On peut tout au plus avancer que la nature même de la CSN en tant qu'organisation syndicale complexe de même que la nature de l'enjeu étudié ici, en l'occurrence, la formation sont des facteurs importants pouvant expliquer l'inobservance du concept de stratégie tel que développé par Weil (1994). En référence au cadre néo-institutionnaliste, il n'est pas inutile non plus de rappeler par ailleurs que les règles institutionnelles auxquelles les acteurs font face constituent à la fois des limites et des opportunités et, de ce fait, elles permettent plusieurs scénarios en termes d'actions, de stratégies et de négociation. D'où la richesse et la diversité des actions qui sont préconisées en fonction des motivations, des ressources et des contraintes propres à chaque acteur.

6.5 Nos résultats par rapport à d'autres travaux au Québec

Nous proposons, dans la présente section, un bref rappel des travaux d'auteurs québécois qui ont porté spécifiquement sur l'action syndicale dans le domaine de la formation. Nous mettrons en lumière certains constats en lien avec l'analyse des résultats que nous avons obtenus.

Des travaux recensés sur la question précise de l'action syndicale en regard du développement de la formation dans les milieux de travail, il se dégage un bilan somme toute assez mitigé. D'abord, à partir des analyses de Charest (1998b), on peut considérer que les principales centrales syndicales au Québec, soit la FTQ et la CSN, ont joué un rôle actif dans la mise sur pied des leviers institutionnels et dans la promotion de l'importance du développement d'une culture de formation continue dans les milieux de travail. Il appert toutefois que d'après l'analyse de Charest (1998b), basée d'une part sur les conclusions de Voyer (1991) et de Morrissette (1993) et d'autre part, sur l'examen des conventions collectives en vigueur en 1998 dans le secteur privé, l'action locale du mouvement syndical apparaît limitée eu égard à ses effets concrets dans les milieux de travail. Sans entrer dans les détails de l'étude, l'auteur constate qu'en dépit de l'importance accrue de la formation, entre 1990 et 1998, seulement 40%

des conventions collectives contenaient une clause générique sur la formation et la présence de comités bipartites demeure marginale. Ainsi, pour être à même de contribuer plus efficacement au développement d'une culture de formation continue, Charest (1998) engage les syndicats à favoriser, dans le futur, une coordination étroite de leurs actions, tant aux niveaux macro - CPMT, méso (comités sectoriels) que micro (entreprises), tout en se concentrant spécifiquement sur le niveau local, lequel est vu comme étant le noyau "de la représentation et de l'action dans le système canadien et québécois de relations industrielles" (Charest 1998b: 75). Or, d'après nos résultats, la CSN semble avoir encore des efforts à consentir en ce qui a trait à favoriser à l'interne "une coordination étroite de ses actions", depuis sa participation à la CPMT jusqu'au niveau local de son intervention, en passant par les structures intermédiaires de développement de la formation. Plusieurs intervenants, voire la majorité, estiment que le manque d'échanges et d'informations organisés sur une base stable entre les divers niveaux d'acteurs, de même qu'entre ceux-ci et la CSN, nuit à l'établissement d'une ligne d'action commune, favorisant ainsi l'occurrence de dédoublements et de trajectoires contradictoires. Sur le second point de l'auteur eu égard à l'action locale, on peut toutefois relever à partir de nos résultats que les actions de la CSN des dernières années sont prometteuses en ce qu'elles semblent se déployer spécifiquement autour d'une implication plus concrète de l'acteur syndical dans l'organisation de la formation, à même les milieux de travail. À preuve, depuis l'entrée en vigueur de la loi 90, la CSN a réalisé une enquête afin de mieux cibler son intervention auprès des syndicats locaux. Depuis, des colloques, des débats de congrès et une production de publications relativement abondante, entre autres sur l'implantation d'une démarche conjointe de formation structurée et la négociation de clauses de formation, ont été mis au service de l'objectif visant à accroître l'implication syndicale dans le développement d'une culture de formation continue sur les lieux de travail. Ces divers efforts ont par ailleurs trouvé écho à l'intérieur d'un projet unique, communément appelé "opération terrain", laquelle peut être considérée comme étant une intervention davantage proactive et pragmatique, d'autant qu'elle sollicite l'apport concret des fédérations et des syndicats locaux pour en faire une adaptée à la réalité de chaque secteur. Dans cette optique, les récentes pratiques de la CSN semblent tirer profit de la marge de manoeuvre que permettent les opportunités et, pourquoi pas, les faiblesses de la loi 90 mais comme nous l'avons déjà mentionné, il est encore trop tôt pour évaluer la

portée réelle des actions engagées récemment par la CSN, celles-ci sont encore à l'étape de la mise en oeuvre.

Dans un autre ordre d'idées, les appréhensions de Charest (1998b) à l'effet que l'abolition de la SQDM au profit de la création de la CPMT a fait en sorte de restreindre le rôle décisionnel des partenaires ont en effet trouvé écho parmi un grand nombre des intervenants rencontrés. On a par ailleurs mis en évidence, sur la base de l'analyse des résultats, que le caractère encore à certains égards relativement instable de la Commission, conjugué à la perception plutôt négative des intervenants quant à leur marge de manoeuvre et de pouvoir à l'intérieur de celle-ci, peuvent s'avérer plus ou moins propices à l'appropriation d'une réelle stratégie syndicale qui s'inscrirait dans le cadre de pensée de Weil (1994), l'essentiel des énergies étant plus susceptibles d'être mobilisées dans le but d'asseoir la crédibilité et la légitimité de la Commission sur des assises plus stables. Il importe cependant de souligner que la stratégie de la CSN - considérée en dehors du cadre de Weil, donc comme un ensemble d'actions visant un but précis même implicite- que ce soit en regard de sa participation à la CPMT ou au sein des comités sectoriels en est une qui se déploie particulièrement autour du développement de la formation dans les milieux de travail. Comme nous l'avons d'ailleurs déjà mentionné, la complémentarité des institutions fait en sorte que la stratégie de la CSN dans le domaine de la formation, laquelle apparaît axée sur le développement d'une culture de formation continue dans les milieux de travail, doit s'apprécier plus de façon globale et moins en fonction de chacune des institutions dans lesquelles elle participe.

En ce qui concerne les conclusions qui se dégagent des travaux de Bernier (1997), Bernier et als. (1996) et de Bernier et Bilodeau (1998), elles mettent l'accent sur le rôle encore prédominant des employeurs face aux décisions relatives à la formation et ce, malgré l'entrée en vigueur de la loi 90, laquelle est considérée comme favorisant le contrôle patronal en ce domaine; les syndicats ne s'étant pas vu reconnaître un rôle officiel. D'après les études de 1996 et de 1998, même la mise en place de nouveaux mécanismes institutionnels aux niveaux national, sectoriel et régional ne se serait pas traduite par de réels changements en termes de représentation et d'action syndicale puisque l'entreprise demeure encore le lieu central des négociations. En d'autres termes, les auteurs affirment que la participation de l'acteur syndical

au niveau sectoriel en particulier n'a pas contribué significativement à élargir son rôle à même les milieux de travail, cela parce que notamment les réalisations importantes des comités sectoriels ont davantage trait à la formation de la relève qu'à la formation des travailleurs en emploi. Les résultats de l'enquête menée par la CSN auprès de ses syndicats révèlent en effet que malgré l'apport de la loi 90 les principales décisions en matière de formation relèvent majoritairement des employeurs. L'enquête permet toutefois de nuancer les conclusions des travaux précités en ce qu'elle démontre que certains aspects de la gestion de la formation ont évolué depuis la mise en application de la loi 90 comme par exemple, la participation des syndicats quant aux décisions relatives aux activités de formation et la présence de comités bipartites. Les écarts demeurent cependant marginaux. Quoiqu'il en soit, les mécanismes institutionnels peuvent être susceptibles de devenir des terrains de négociation fertiles, favorables au développement de la formation en emploi, ou ne serait-ce que des leviers grâce auxquels le mouvement syndical pourra jouer un rôle dans le processus de révision de la réglementation entourant la loi 90. De fait, d'après nos résultats, la CSN profite de sa présence au sein de la Commission pour alimenter le débat sur la nécessité de revoir une telle réglementation, notamment pour que les syndicats y soient reconnus officiellement. De plus, nos résultats confirment que l'apport des comités sectoriels au vu de l'action de la CSN dans le domaine de la formation réside dans le fait notamment qu'ils permettent d'élargir la sphère de négociation du fait qu'ils favorisent la recherche de consensus qui se répercutent au niveau local, touchant d'autant un plus grand nombre de travailleurs. S'il est vrai que l'enquête de la CSN démontre qu'encore plusieurs syndicats n'ont pas de clauses de formation à l'intérieur de leur convention collective, nous ne pouvons apprécier l'action syndicale au niveau sectoriel sur cette seule base puisque, comme le souligne Stuart (1996), celle-ci ne doit pas être réduite à la négociation des diverses modalités d'un enjeu. L'apport des syndicats tant au niveau de la Commission qu'au niveau des structures intermédiaires doit s'apprécier également sur la base de sa contribution à la prestation de services aux entreprises, par l'entremise de la première, de même qu'à la délivrance de programme d'études et de formation.

Par ailleurs, avant de conclure, les travaux précités mettent en évidence que le développement d'une culture de formation continue dans les milieux de travail demeure encore un défi pour l'acteur syndical. On peut à cet égard rappeler qu'au vu de l'approche institutionnaliste, les

institutions contribuent à structurer le comportement des acteurs, sans pour autant déterminer les résultats quant aux finalités qu'elles poursuivent, du fait que les acteurs ont une marge de manoeuvre à l'intérieur de celles-ci. L'utilisation donc de cette marge de manoeuvre, conjuguée à la présence de diverses formes de coopération, de dépendance et de conflit du fait de la multiplicité des acteurs qui oeuvrent à l'intérieur des institutions, donnent lieu à la négociation de compromis qui tantôt limitent la portée des institutions, tantôt élargissent le potentiel d'opportunités qu'elles offrent. En privilégiant une approche institutionnaliste, laquelle reconnaît la liberté des acteurs, on peut en définitive mettre en lumière qu'on ne peut présumer *a priori* le développement d'une culture de formation continue, par la seule existence des institutions mises en place à cet effet, car les acteurs conservent une marge d'initiative vis-à-vis des règles et en cela, cette dernière leur permet de les maintenir, de les adapter ou de les élargir de sorte qu'elles peuvent donner lieu à de nouvelles perspectives et à des résultats concrets ou encore mitigés eu égard, en l'occurrence, au développement d'une culture de formation continue.

En terminant, pour les fins de notre recherche, nous avons à notre avis démontré l'apport du courant institutionnaliste sur la base de ses principaux postulats, lesquelles permettent d'étudier la dynamique entre un ensemble de règles et des catégories d'acteurs. Nous réitérons que l'intérêt d'une telle approche réside dans l'idée que les institutions ont un caractère évolutif résultant de la capacité des acteurs à mettre en oeuvre des stratégies en fonction d'intérêts, de logiques et d'objectifs qui leur sont propres (North, 1990). Cela dit, la présente recherche visait à mettre en lumière cet aspect bien précis de la dynamique entre un espace complexe de règles, traduit en l'occurrence par des institutions québécoises dédiées au développement de la formation, et des acteurs hétérogènes, dont l'acteur syndical qui a été privilégié ici. Compte tenu des limites de l'approche institutionnaliste autour de la notion de stratégie, nous avons fait appel à la contribution de Weil (1994). Nous avons tenté de mettre en évidence par l'apport combiné de ces deux approches que les stratégies des acteurs, en particulier l'acteur syndical, ont un effet structurant et déterminant sur la production et l'ajustement des règles. À partir du cas de la CSN, on peut en effet montrer que la manière dont les acteurs s'approprient les règles limite ou élargit la portée des institutions.

6.6 Limites de la recherche

Les limites de la présente recherche peuvent se résumer en sept points: (1) structure de gouvernance; (2) planification des ressources; (3) rôle des intervenants; (4) caractérisation des stratégies des autres acteurs; (5) effets du comportement des acteurs sur les institutions; (6) perceptions des intervenants; (7) différentes définitions du concept de la stratégie, enjeux et modèles de structure syndicale divers.

En ce qui concerne la première limite, il aurait été approprié d'inclure à notre cadre théorique la composante relative à la "structure de gouvernance" de la CSN. En effet, l'analyse des données en regard de la participation de la CSN au niveau des comités sectoriels met en évidence que les fédérations ont une autonomie et un pouvoir considérables eu égard à ce niveau précis d'intervention. C'est donc essentiellement à elles que revient l'initiative de déterminer les axes d'intervention prioritaires, en fonction de la réalité propre à leur secteur d'activité, et les actions appropriées. Dans son ouvrage, Weil (1994) souligne qu'il peut être possible, voire souhaitable selon les cas, de revoir la structure de gouvernance d'une organisation syndicale, laquelle indique à la fois la manière dont les grandes orientations sont arrêtées et les personnes reconnues comme ayant l'autorité nécessaire pour les mettre en oeuvre. Telle est la définition générale qu'en donne l'auteur. Vu sous cet angle, la mise en évidence de la "structure de gouvernance" de la CSN, à même le modèle d'analyse, pourrait être appropriée pour montrer plus clairement le degré de pouvoir des différents niveaux de l'organisation et, partant, l'incidence de leur poids respectif sur la formulation de la stratégie ainsi que sur la mise en oeuvre des actions, de même que l'incidence sur la faisabilité d'un tel exercice. L'omission d'un tel facteur se justifiait cependant dans la mesure où la "structure de gouvernance" ouvrait la voie également à l'analyse des rapports entre les différentes catégories d'acteurs oeuvrant à l'intérieur de l'organisation. C'est donc une définition plus étroite de la "structure de gouvernance" que nous avons privilégiée, au travers précisément des mécanismes de coordination mis en place par la CSN et à partir desquels on a pu apprécier, à un certain degré, l'étendue des rapports notamment entre les fédérations et les conseils centraux en regard de l'enjeu de la formation.

La seconde limite a trait à la composante que nous avons identifié comme étant "l'analyse des ressources". À ce sujet, la prémisse de Weil (1994) est à l'effet que les stratégies engagées par les syndicats n'auront pas les effets escomptés si ceux-ci ne procèdent pas, dans un premier temps, à une analyse des ressources dont ils disposent et dans un deuxième temps à une planification des ressources financières et temporelles nécessaires à la mise en oeuvre des stratégies. La mise en oeuvre de la stratégie, dans la conception de l'auteur, a donc un caractère particulier en ce qu'elle n'est pas axée sur les actions engagées comme telles, mais plutôt sur l'allocation des ressources, entre autre choses, nécessaires au déploiement de celles-ci. Cela dit, l'auteur exhorte les syndicats à faire une planification rigoureuse de ses ressources financières et temporelles en les affectant en conformité avec la stratégie poursuivie, avec l'appui d'outils de gestion spécifiques, notamment des grilles budgétaires et des systèmes d'information sur l'emploi du temps des salariés. La composante relative à l'analyse des ressources, dans la perspective de Weil (1994), s'inscrit ainsi dans une proposition à l'effet que les syndicats doivent délaisser leurs attitudes traditionnelles face à la gestion des ressources au profit de l'adoption de pratiques plus sophistiquées en termes de gestion financière et de temps. Selon l'auteur, l'établissement d'un processus de planification stratégique en dépend. Or, pour des considérations de temps et de faisabilité, notre outil de collecte des données n'a pas été conçu de façon à recueillir les informations relatives aux pratiques de la CSN à cet égard. Nous nous en sommes tenu à recueillir plutôt les perceptions des intervenants quant au niveau des ressources financières et temporelles consacré à l'enjeu de la formation. De telles données permettent en revanche, comme le souligne Weil (1994), d'apprécier l'importance accordée à un enjeu.

La troisième limite a trait au traitement du rôle particulier qu'assument les intervenants dans le domaine de la formation. Afin de respecter le droit à l'anonymat des participants, la présente recherche n'a pas, à toutes fins pratiques, fait de distinction claire entre les acteurs oeuvrant au niveau de la CPMT par rapport à ceux oeuvrant au sein des comités sectoriels ou encore au sein des CRPMT. Or, parce que des ambiguïtés, des divergences et des contradictions ressortent des propos des intervenants, entre autres quant à l'existence ou non de priorités formellement établies ou encore leur nature et quant à la perception du niveau des ressources consacré à l'enjeu de la formation, il aurait été intéressant de voir comment le niveau d'intervention des acteurs a une incidence sur l'accès à l'information en regard par exemple de la stratégie

d'intervention préconisée et par le fait même, sur leurs perceptions des enjeux, des priorités poursuivies et des actions engagées. Des résultats obtenus, il apparaît difficile par exemple pour un bon nombre d'intervenants de lier les priorités poursuivies à des actions concrètes. Il n'est donc pas impossible de penser que les acteurs oeuvrant précisément au sein de la Commission et de ses groupes de travail ont un accès privilégié en regard de ce qui a été fait ou pas fait par rapport à ce niveau particulier d'intervention par rapport aux autres acteurs qui oeuvrent davantage en périphérie (comités sectoriels, CRPMT). On pourrait appliquer le même raisonnement aux autres niveaux d'intervention. En bref, une distinction d'une part entre le groupe d'acteurs, situé pour ainsi dire au centre de l'action et les acteurs d'autre part oeuvrant dans le contexte plus élargi de l'action pourrait enrichir la présente recherche.

La quatrième limite a trait à l'objet de la recherche, soit les stratégies de l'acteur syndical dans le contexte de sa participation institutionnelle dans les divers lieux dédiés au développement de la formation. Bien que, comme le sous-tend la théorie néo-institutionnaliste (North 1991), les stratégies d'un acteur, à un moment donné, sont le résultat des relations de négociation, de coopération et de conflit et des jeux de pouvoir qui lient et opposent à la fois l'ensemble des acteurs qui compose les différentes institutions, notre recherche a été centrée sur l'acteur syndical de sorte que sa portée quant aux effets des stratégies des autres acteurs (patronat, État) sur la stratégie même de la CSN est restreinte. En revanche, pour rendre justice à la pensée de Weil (1994), laquelle prend en considération le jeu des acteurs à l'intérieur des institutions, nous avons cherché à faire état de l'analyse de la CSN eu égard aux acteurs patronaux et étatiques, mais l'analyse demeure somme toute assez partielle pour véritablement apprécier l'impact des stratégies de ces derniers sur celles de la CSN. Soulignons par contre que la capacité de réponse à cet égard peut avoir été miné par la forme même de la question.

La cinquième limite de la recherche tient du fait qu'elle permet d'apprécier, jusqu'à un certain point, uniquement l'effet des institutions sur le comportement d'un acteur et non pas la dynamique qui s'exerce entre les deux, à savoir aussi comment les acteurs contribuent à modifier les institutions elles-mêmes. Une telle approche pourrait faire l'objet d'une toute autre recherche, mais cela n'empêche pas qu'on puisse extrapoler notamment sur ce qui est perçu

comme étant le cadre relativement instable de la Commission, lequel pourrait évoluer sous l'effet des stratégies des acteurs.

Une autre limite de notre recherche a trait au fait qu'elle soit basée essentiellement sur les perceptions des intervenants quant au rôle et aux actions de la CSN dans le domaine de la formation. Il importe aussi de préciser qu'il s'agit d'intervenants qui ont un intérêt particulier en regard d'un tel enjeu et qui plus est, des attentes élevées face à leur organisation en termes de ressources à consacrer en matière de formation et de développement de la main-d'oeuvre.

Enfin, considérant les limites ci-haut mentionnées, il serait intéressant dans des études ultérieures d'explorer de nouvelles pistes de recherche, dont la prise en compte de d'autres définitions relativement au concept de stratégie; l'application du modèle de Weil (1994) à d'autres enjeux, aussi divers que la santé et la sécurité au travail ou le recrutement et l'organisation de nouveaux membres ainsi que l'application du cadre de Weil (1994) à d'autres modèles de structure syndicale, par exemple, plus centralisée ou plus homogène.

CONCLUSION

Au début des années 1990, le gouvernement du Québec publiait un énoncé de politique « Partenaires pour un Québec compétent et compétitif » (1991) qui consacrait le rôle déterminant de la main-d'œuvre dans la compétitivité du Québec. Il en est ressorti également une orientation claire en faveur notamment d'une plus grande implication patronale-syndicale en matière de développement de la formation et de la main-d'œuvre. La responsabilisation des acteurs du marché du travail en regard d'un tel enjeu apparaissait dès lors comme une condition particulière de mise en valeur de la formation. On soulignait par le fait même les limites de l'intervention étatique par rapport à l'ensemble des correctifs nécessaires au bon fonctionnement du système de formation québécois. Dans cette perspective, diverses innovations politiques et institutionnelles mobilisant les acteurs privés et publics du marché du travail ont été créées entre autres aux niveaux national, sectoriel et local, dont : la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), les comités sectoriels de main-d'œuvre, la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (loi du 1% ou loi 90) et, de façon parallèle, le Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO). L'acteur syndical revendiquait d'ailleurs depuis plusieurs années la mise en place de telles mesures afin d'encadrer la régulation de la formation avec le concours des différents partenaires concernés.

L'évolution considérable au cours des dix dernières années du contexte politique et institutionnel du Québec en matière de formation et le renforcement du rôle des acteurs en regard d'un tel enjeu nous apparaissaient donc comme étant des perspectives de recherche intéressantes. Notre question de départ visait d'ailleurs à mieux comprendre la participation de l'acteur syndical au développement de la formation dans le contexte particulier des innovations politiques et institutionnelles dans lequel elle s'inscrit. C'est l'étude de l'acteur syndical qui a été privilégiée en l'occurrence en raison des nombreuses interventions qu'il a menées en faveur de la mise sur pied d'institutions destinées à répondre aux problématiques relatives à l'adaptation et à la qualification de la main-d'œuvre. Au terme d'une démarche exploratoire comprenant une série de lectures sur la dynamique entre le comportement des acteurs et les institutions et des entretiens avec des représentants syndicaux, notre recherche nous a conduit à

s'interroger de façon plus concrète sur les stratégies de formation de l'acteur syndical, en lien avec sa participation à la CPMT, aux comités sectoriels de main-d'œuvre et à la mise en œuvre de la loi 90 (FNFMO).

Sur le plan théorique, nous avons donc approfondi les notions d'institutions, de règles, d'acteurs et de stratégies. L'apport combiné de deux perspectives a été retenu pour les fins de notre recherche. D'abord, le courant institutionnaliste nous aura permis de mettre en lumière d'une part les contraintes et les opportunités d'action qui se dégagent des institutions et d'autre part les stratégies des acteurs élaborées en vue de saisir ces dites opportunités. Vu les limites de l'approche institutionnaliste quant à la façon de circonscrire le concept de stratégie, nous avons opté pour la perspective stratégique de Weil (1994). La mise en relation des prémisses de la perspective institutionnaliste avec celles de Weil (1994) offrait à notre avis un angle intéressant pour saisir les stratégies propres à l'acteur syndical et ce, à l'intérieur d'un cadre politique et institutionnel défini.

Globalement, nous avons pu répondre à la question de recherche suivante: *Quels sont les impacts des institutions introduites au Québec en matière de formation, au cours des années 1990, sur la stratégie de l'acteur syndical?* Sur le plan empirique, le modèle d'analyse proposé met donc en évidence l'effet des institutions sur la stratégie de l'acteur syndical. Plus précisément, le modèle d'analyse comprend trois variables indépendantes qui renvoient à autant d'institutions, soit la CPMT, les CSMO et la loi 90, ainsi qu'une variable dépendante, la stratégie, laquelle a été considérée comme un processus que Weil (1994) définit en trois temps : formulation, mise en œuvre et évaluation. En vue de soumettre notre modèle d'analyse à l'épreuve des faits, une étude de cas portant sur la CSN a été réalisée. Des entrevues semi-dirigées ont ainsi été effectuées auprès de 14 représentants syndicaux oeuvrant à différents niveaux d'action.

Nous avons formulé une hypothèse générale ainsi que trois hypothèses, pour chacune des institutions à l'étude, précisément autour du concept de stratégie dont les dimensions choisies forment le processus de planification stratégique préconisé par Weil (1994). Libellées de façon à exprimer le modèle d'analyse proposé, nos hypothèses de recherche nous permettaient ainsi de

vérifier si la participation de la CSN en regard de la CPMT, des comités sectoriels et de l'application de la loi 90(FNFMO) s'accompagnait d'une stratégie, laquelle doit selon Weil (1994), intégrer les trois dimensions sus-mentionnées.

Cela dit, l'analyse des résultats a permis de mettre en lumière que l'action de la CSN dans le domaine de la formation ne suit pas un cadre rigide de planification stratégique, tel qu'exprimé par notre modèle d'analyse. Au niveau de la formulation proprement dite d'une stratégie, dont l'essence demeure la détermination de priorités et d'actions précises, il ressort clairement un manque d'homogénéisation quant aux discours des acteurs rencontrés. La CSN poursuit certes des stratégies précises en regard de son intervention aux niveaux national, sectoriel et local que l'on a pu par ailleurs faire état, mais il reste que ces cibles ne sont pas le produit d'un processus de planification délibéré visant précisément à asseoir de telles stratégies. Au niveau par ailleurs de la mise en œuvre du processus de planification stratégique, il se dégage, d'après les résultats obtenus, un manque de ressources et de canaux de coordination et de diffusion de l'information suffisamment efficaces pour arrimer les actions des divers intervenants de la CSN dans le domaine de la formation. L'étape de l'évaluation de la stratégie, dans le cas de la CSN, démontre également l'absence de démarche visant l'évaluation systématique des résultats obtenus.

En somme, au terme de la recherche, il est important de retenir dans un premier temps que la stratégie de la CSN dans le développement de la formation n'en est pas une distincte en fonction des institutions mises en place à cet effet. La complémentarité de ces institutions est telle qu'il est mal aisé de départager les stratégies de la CSN selon les institutions dans lesquelles elle participe. En d'autres termes, on ne peut cibler de façon précise une stratégie relativement à l'action de la CSN en regard de la CPMT, des comités sectoriels ou encore en lien avec l'application de la loi 90. Il s'agit plutôt d'une stratégie globale définie autour du développement de la formation continue dans les milieux de travail, ce qui implique d'abord une nécessaire appropriation de l'enjeu de la formation par les syndicats locaux. Une démarche concertée regroupant plusieurs intervenants oeuvrant à divers paliers de la centrale et assortie d'outils pratiques pour les syndicats locaux a d'ailleurs été mise sur pied en ce sens. Dans un deuxième temps, il est important de souligner également que l'intervention de la CSN en matière de

formation n'est pas le résultat d'un processus de planification stratégique au sens de Weil (1994), lequel suppose une culture organisationnelle de gestion bien ancrée dans les pratiques. La multiplicité des acteurs et des intérêts en jeu ainsi que les ressources nécessaires à la mise en place de mécanismes de coordination visant à uniformiser les interventions de la CSN dans le domaine de la formation ressortent par ailleurs comme étant des facteurs dont on ne peut nier l'importance dans l'application intégrale d'un modèle de planification stratégique. Finalement, il serait pertinent dans le cadre de recherches ultérieures sur le sujet d'approfondir les pratiques de l'acteur syndical relativement à la planification des ressources allouées à la poursuite d'un enjeu de même que la structure complexe des centrales syndicales, laquelle peut avoir une incidence considérable sur la poursuite d'une stratégie.

BIBLIOGRAPHIE

BÉLAND, P. 1993. « La formation professionnelle : les défis des années 90 ». *Le marché du travail*, vol. 13, n° 3, 9-10 et 80-94.

BÉLANGER, Jacques et Christian THUDEROZ. 1998. « La recodification de la relation d'emploi ». *Revue française de sociologie*, XXXIX-3, 469-494.

BERNIER, Colette, Michèle BILODEAU et Jean-Noël GRENIER. 1996. « Les comités paritaires de formation professionnelle au Québec : vers une plus grande coopération dans les relations du travail? » *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol.51, n°4, 665-692.

BERNIER, Colette. 1997. « Les nouveaux dispositifs de formation continue au Québec : un plus grand encadrement de l'État? » *Les transformations de l'emploi et des milieux de travail*. Sélection de textes du XXXIV^e Congrès de l'ACRI. Paul-André Lapointe, Anthony E. Smith et Diane Veilleux, dir. Québec : ACRI/Département des relations industrielles, Université Laval, 91-103.

BERNIER, Colette et Michèle BILODEAU. 1998. « Le système de formation professionnelle au Québec : à l'heure de l'institutionnalisation ». Reynald Bourque et Colette Bernier, dir., *Regards croisés sur la formation professionnelle et les relations professionnelles en Europe et au Québec*. Québec : Publication du Département des relations industrielles de l'Université Laval, 67-79.

BOOTH, Alison L. 1991. « Job-related formal training: who receives it and what is it worth? » *The Economic Journal*, vol. 53, 281-294.

BOOTH, Alison L. et Monojit CHATTERJI. 1998. « Unions and Efficient Training ». *The Economic Journal*, vol.108, 328-343.

BOXALL, Peter et Peter HAYNES. 1997. « Strategy and Trade Union Effectiveness in a Neo-Liberal Environment ». *British Journal of Industrial Relations*, vol.35, n°4, 567-591.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL. (BIT). 1998. *Rapport sur l'emploi dans le monde 1998-99. Employabilité et mondialisation, le rôle crucial de la formation*. Genève : BIT.

CHAREST, Jean. 1998a. *Restructuration économique, transformations des relations industrielles et innovations institutionnelles : configuration, émergence et impacts des initiatives sectorielles dans les contextes canadien et québécois*. Thèse de Doctorat. Département des relations industrielles. Faculté des sciences sociales. Université Laval.

CHAREST, Jean. 1998b. « Les syndicats et la formation de la main-d'œuvre dans le secteur privé au Québec au cours des années 90 ». *Le marché du travail*, vol. 19, n° 10, 5-10 et 73-76.

CHAREST, Jean. 1999. « Articulation institutionnelle et orientations du système de formation professionnelle au Québec ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol.54, n°3, 439-469.

CHAREST, Jean. 2000. *L'arrimage sectoriel et régional : les conditions d'une convergence*. CSN. Allocution prononcée au 7^e Colloque Gérard-Picard.

CLAYDON, Tim et Francis GREEN. 1994. « Can Trade Unions Improve Training in Britain ? » *Personnel Review*, vol. 23, n°1, 37-51.

COREI, Thorstein. 1995. *L'économie Institutionnaliste. Les Fondateurs*. Paris. Éd. ECONOMICA, 99p.

DESLAURIERS, Jean-Pierre. *Recherche qualitative. Guide pratique*. Montréal. Chenelière/McGraw-Hill, 142p.

DORAY, Pierre et Christian MAROY. 1998. « La formation professionnelle. Jeux et enjeux institutionnels ». Reynald Bourque et Colette Bernier, dir., *Regards croisés sur la formation professionnelle et les relations professionnelles en Europe et au Québec*. Québec : Publication du Département des relations industrielles de l'Université Laval, 97-104.

DUSSAULT, Ginette. 1995. « La société québécoise de développement de la main-d'œuvre : premiers éléments d'analyse ». *La mondialisation de l'économie et le travailleur*. Sélection de textes du XXXII^e congrès de l'ACRI. Anthony Giles, Anthony E. Smith et Gilles Trudeau, dir. Québec : ACRI/Département des relations industrielles, Université Laval, 147-158.

EMPLOI-QUÉBEC. 1998. *Guide général. Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*. Québec : Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale.

EMPLOI-QUÉBEC. 2000. *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre. Rapport quinquennal sur la mise en oeuvre 1995-2000*. Québec : Gouvernement du Québec.

FINEGOLD, David. 1991. « Institutional Incentives and Skill Creation : Preconditions for a High-Skill Equilibrium ». Ryan, P. (ed.), *International Comparisons of Vocational Education and Training for Intermediate Skills*, Farmer, 1991, 93-116.

FREEMAN, Richard et James MEDOFF. 1984. *Pourquoi les syndicats?*. Paris : Economica.

GAUTHIER, Benoît. 1993. *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Québec. Presses de l'Université du Québec, 584p.

GREEN, Francis, Stephen MACHIN, et David WILKINSON. 1999. « Trade Unions and Training Practices in British Workplaces ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 52, n° 2, 179-195.

GULOWSEN, Jon. 1988. « Skills, Options and Unions: United and Strong or Divided and Weak ? » HYMAN, R., et W. STREECK (ed.), *New Technology and Industrial Relations*. Basil Blackwell, 1988, 160-173.

Industrial Relations Review and Report. 1990. « Training: The Union Perspective, » n° 475;
Industrial Relations Review and Report. 1991. « New Bargaining Agenda For Unions », n° 479.

INTERNATIONAL LABOR OFFICE (ILO). MOSLEY, Hugh, Tiziana KELLER et Stefan SPECKESSER. 1998. *The role of the social partners in the design and implementation of active measures*. Employment and Training Department. Geneva: ILO.

KENNEDY, Sean, Robert DRAGO, Judith SLOAN et Mark WOODEN. 1994. « The Effect of Trade Unions on the Provision of Training: Australian Evidence ». *British Journal of Industrial Relations*, vol.32, n°4, 565-580.

MANKOPF, Birgit. 1991. « The « Skill-oriented » Strategies of German Trade Unions: Their Impact on Efficiency and Equality Objectives ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 30, n°1, 61-81.

MATHEWS, J. 1993. « The industrial relations of skill formation ». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 4, n°3, 591-609.

MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE, DE LA SÉCURITÉ DU REVENU ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE (MMSRFP). 1991. *Partenaires pour un Québec compétent et compétitif*. Québec : Gouvernement du Québec MMSRFP.

MINISTÈRE DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE (MSS). Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique. 1999. *Cadre d'évaluation de la politique d'intervention sectorielle*.

NORTH, Douglass C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD).1998. *Human Capital Investment : An international Comparison*. Centre for Educational Research and Innovation. Paris: OECD, 118p.

QUIVY, Raymond et Luc CAMPENHOUDT V. 1995. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod. Paris. 287 p.

RESHEF, Yonatan and STRATTON-DEVINE, Kay. 1993. « Long-Range Planning in North American Unions: Preliminary Findings ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 48, n° 2, 250-266.

SAVOIE, Ernest J. et Joel CUTCHER-GERSHENFELD. 1991. « The Governance of Joint Training Initiatives ». *Joint Training Programs. A Union-Management Approach to Preparing Workers For the Future*. Ferman et al. (ed). IRL Press. New York, 207-227.

STRATTON, Kay D. et Yonatan RESHEF. 1990. « Private Sector Unions and Strategic Planning: A Research Agenda ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 45, n° 1, 76-93.

STRATTON, Kay D. et Yonathan RESHEF. 1996. « Union Planning: A Framework and Research Agenda ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 51, n°3, 506-522.

STREECK, Wolfgang. 1993. « Training and the New Industrial Relations. A Strategic Role for Unions ». *Economic Restructuring and Emerging Patterns of Industrial Relations*. Stephen R. Sleigh (ed.), Kalamazoo: W.E. UPJOHN Institute, 167-189.

STUART, Mark. 1996. « The industrial relations of training: a reconsideration of training arrangements ». *Industrial Relations Journal*, vol. 27, n°3, 253-265.

SUGENO, Kazuo. 1994. « Les syndicats, institutions sociales dans les pays démocratiques à économie de marché ». *Revue internationale du Travail*, vol. 133, n°4, 561-573.

TAN, H. W., B. PETERSON, et A. L. BOOTH. 1992. « Youth training in the United States, Great Britain and Australia ». *Research in Labor Economics*, vol. 13.

VAILLANCOURT, François. 1993. « La croissance économique et les compétences gouvernementales du Québec ». *L'actualité économique. Revue d'analyse économique*, vol.69, n°4, 331-346.

WEIL, David. 1994. *Turning the Tide. Strategic Planning for Labor Unions*. New York. Lexington Books, 319 p.

Liste des documents CSN

CSN. Service de la recherche. 1991. La formation professionnelle, un guide syndical.

CSN. Service de la recherche. 1996. La formation en milieu de travail: une vision à long terme.

CSN. Service des relations du travail. 2000. Travailler et apprendre...tout au long de la vie. 7^e Colloque Gérard-Picard.

CSN. Service des relations du travail. 2002. Votre syndicat s'occupe-t-il de formation continue?

GRILLE D'ENTREVUE

Angela Venditti
École de relations industrielles
Université de Montréal

Recherche sur le rôle de la CSN en regard des innovations politiques et institutionnelles de formation

A- Informations générales et protocole de l'entretien

But de l'entretien : Cet entretien s'inscrit dans une recherche visant à analyser le rôle de l'acteur syndical en regard de l'enjeu de la formation. Plus précisément, nous cherchons à analyser le déploiement de l'action syndicale en matière de formation dans le contexte particulier des innovations politiques et institutionnelles qui ont été introduites au Québec au début des années 1990.

Aperçu général de la recherche : mémoire de maîtrise en relations industrielles (Université de Montréal), sous la direction de M. Jean Charest.

Objet de la recherche : analyse du rôle des innovations politiques et institutionnelles et du rôle de l'acteur syndical dans le développement d'une culture de la formation au Québec. Plus précisément, les innovations politiques et institutionnelles sur lesquelles nous nous attardons pour les fins de notre recherche sont la *Commission des partenaires du marché du travail* (CPMT), les *comités sectoriels de main-d'œuvre* (CSMO), la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* (loi 90) et, parallèlement, le *Fonds national de formation de la main-d'œuvre* (FNFMO).

Notre démarche de recherche comprend, en plus des entrevues effectuées auprès des représentants oeuvrant au niveau des institutions paritaires et du personnel professionnel responsable du dossier de la formation, une analyse documentaire qui sera réalisée à partir de la littérature produite par la Centrale relativement aux divers thèmes abordés au cours des entrevues.

Format général de l'entrevue : Il s'agit d'une entrevue semi-directive comprenant environ vingt-cinq questions ouvertes. La durée de l'entrevue est d'environ 1 heure 30 minutes. Avec la permission de l'interviewé, il y aura enregistrement de l'entrevue, puis transcription sous forme de synthèse pour l'analyse. Il demeure entendu que toutes les données seront traitées dans la plus stricte confidentialité afin d'assurer l'anonymat des participants. Ainsi, aucune information à caractère nominative ne figurera dans le rapport de recherche, ni sur le matériel de l'entretien (cassette et synthèse). Seuls le chercheur et son directeur auront accès aux données de l'entrevue et à sa synthèse.

B- Plan de l'entretien

Introduction générale : En 1991, le gouvernement québécois a publié un important énoncé de politique sur les enjeux et le rôle déterminant de la formation de la main-d'œuvre dans le développement économique et social du Québec. L'énoncé de politique a donné lieu, au cours des dernières années, à la création d'un ensemble d'innovations politiques et institutionnelles visant à la fois à accroître la responsabilisation des acteurs patronaux et syndicaux en matière de formation et à favoriser l'exercice du partenariat jugé essentiel au développement d'une culture de la formation au Québec. Pour les fins de notre recherche, ces innovations politiques et institutionnelles sont la CPMT, les CSMO, la Loi 90 et, parallèlement, le FNFMO. Il apparaît par ailleurs qu'autant d'actions gouvernementales ont fait écho aux préoccupations exprimées par le mouvement syndical quant à l'instauration de mesures plus structurantes de la part de l'État dans le domaine de la formation. Nous voulons ainsi analyser le rôle de la CSN en regard d'un tel enjeu, tant aux niveaux national et sectoriel, qu'au niveau de l'entreprise.

L'accent est mis sur l'analyse du rôle de l'organisation syndicale en regard de la formation et non pas sur l'analyse du rôle des différentes personnes interviewées.

C- Profil des répondants

1. À quel titre oeuvrez-vous dans le dossier de la formation ?
2. Depuis combien de temps êtes-vous _____ ?
3. Quels sont votre rôle et vos fonctions en tant que _____ ?

1. FORMULATION DE LA STRATÉGIE

1.1. Analyse des innovations politiques et institutionnelles

- 1.1.1. Quelle analyse fait la CSN en regard des forces et des faiblesses de la CPMT (rôle, influence, pouvoir, ressources, partenariat) ?
- 1.1.2. Qu'est-ce que la présence à la CPMT apporte à la CSN et à ses membres?
- 1.1.3. Quelle analyse fait la CSN en regard des forces et des faiblesses des CSMO (rôle, autonomie décisionnelle, ressources, partenariat) ?
- 1.1.4. Qu'est-ce que la participation aux CSMO apporte à la CSN et à ses membres ?
- 1.1.5. Selon la CSN, à quoi correspond la notion de **partenariat** :
 - a) au sein de la CPMT ?
 - b) au sein des CSMO ?
- 1.1.6. Quelle analyse fait la CSN en regard des forces et des faiblesses de la loi 90 (FNFMO)?
- 1.1.7. Qu'est-ce que la loi 90 apporte à la CSN et à ses membres ?

1.2. Analyse des rôles des autres acteurs

- 1.2.1. Quelle analyse fait la CSN du rôle de l'acteur patronal en regard de ces institutions et innovations ?
- 1.2.2. Quelle analyse fait la CSN du rôle de l'État en regard de ces institutions et innovations ?

1.3. Analyse des besoins des membres

- 1.3.1. Comment la CSN a-t-elle procédé à l'analyse des besoins et des attentes de ses membres en regard de :
 - a) la formation ?
 - b) la participation de la CSN à ces institutions (CPMT, CSMO, loi 90)?
(Ex. : débats internes, enquêtes, congrès, colloques, etc.)
(Importance générale du sujet plus que leurs besoins spécifiques de formation)

1.4. Identification des priorités

- 1.4.1. Quelles sont les priorités de court terme et de long terme que s'est donnée la CSN en ce qui a trait :
 - a) à sa participation à la CPMT ?
 - b) à sa participation au sein des CSMO ?
 - c) au développement de la formation dans les milieux de travail ?

1.4.2. Quelles sont les modalités d'action prévues par la CSN pour chacun des objectifs identifiés précédemment ?

1.4.3. Quelle importance la CSN accorde-t-elle à la négociation collective en regard de la formation de la main-d'œuvre ? (Comment cela se traduit-il concrètement ?)

2. MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

2.1. Analyse des ressources

2.1.1. Diriez-vous que la CSN consacre suffisamment de budget pour soutenir :

a) sa participation à la CPMT ?

b) sa participation aux CSMO ?

c) la gestion du dossier de la loi 90 (FNFMO) ?

2.1.1.1. Croyez-vous que cette analyse est partagée par la CSN ?

2.1.2. Est-ce que la CSN a eu recours aux ressources financières disponibles dans le FNFMO ? Si oui, à quelles fins ?

2.1.3. Diriez-vous que la CSN consacre suffisamment de temps pour soutenir :

a) sa participation à la CPMT ?

b) sa participation aux CSMO ?

c) la gestion du dossier de la loi 90 (FNFMO) ?

2.1.3.1. Croyez-vous que cette analyse est partagée par la CSN ?

2.1.4. Est-ce que la CSN a recours à des ressources externes pour soutenir sa participation aux institutions mentionnées ici (ressources gouvernementales, professionnelles, chercheurs, autres) ? Si oui, quelle appréciation en fait la CSN ?

2.2. Organisation interne

2.2.1. Qui sont les personnes désignées à siéger au niveau des institutions paritaires (personnel élu, militant, etc.) ?

2.2.2. Selon quel(s) critère(s) s'effectuent la désignation de vos responsables du dossier de la loi 90 (FNFMO) et des représentants oeuvrant au niveau des institutions paritaires (niveau de qualification professionnelle, expérience pratique, représentation des fédérations, consultation/soumission de candidatures) ?

2.2.3. Quelles formes de soutien la CSN met au service des représentants syndicaux participant à la CPMT, aux CSMO ainsi qu'aux responsables de la loi 90 (FNFMO) pour l'accomplissement de leurs fonctions (soutien de type « conseil », séance de formation, bulletins syndicaux, colloques, documentation, etc.) ?

- 2.2.4. Est-ce que la CSN s'est donnée des moyens pour assurer une coordination des actions des représentants syndicaux participant à la CPMT, aux CSMO et à la mise en œuvre de la loi 90 (FNFMO) (mécanismes de concertation, mécanismes de circulation de l'information, réseau de participants, réunions, fréquence des réunions, etc.) ?

3. ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE

3.1. Critères de succès de la stratégie

- 3.1.1. Quelles sont les objectifs fixés par la CSN en termes de résultats à atteindre de sa participation :
- a) au sein de la CPMT ?
 - b) au sein des CSMO ?
 - c) à la gestion du dossier de la loi 90 (FNFMO) ?

3.2. Critères de performance mesurable

- 3.2.1. Est-ce que la CSN s'est dotée d'indicateurs de réussite pour mesurer les effets de ses actions ? Si oui, lesquels et précisez pour chacun des niveaux d'intervention si nécessaire ?

3.3. Collecte des données

- 3.3.1. Sur la base de quoi s'appuie la CSN pour évaluer l'atteinte de ses objectifs dans le dossier de la formation (rencontres avec les membres et représentants syndicaux, enquête, etc.) ?

4. Général (conclusion de l'entrevue)

- 4.1. Autres commentaires sur le rôle des institutions considérées ici et/ou sur le rôle de la CSN dans le domaine de la formation ?
- 4.2. Avez-vous des remarques particulières sur le déroulement de l'entrevue (clarté, questions manquantes, etc.) ?
5. Avez-vous des documents produits par la CSN en regard de l'un ou l'autre des points abordés au cours de cette entrevue ?