

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**PARTICIPATION ET RAPPORTS AU SEIN DE L'ENTREPRISE. UNE ANALYSE DU DISCOURS
PATRONAL QUÉBÉCOIS À L'ÈRE DU POST-FORDISME (1969-1997)**

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN HISTOIRE

PAR

LOUIS CHARTIER

AVRIL 2023

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je ne saurais remercier suffisamment les nombreuses personnes qui m'ont accompagné et aidé de plusieurs façons durant la rédaction de ce mémoire. Premièrement, je souligne ma gratitude à Stéphane Savard qui a dirigé ce mémoire. Je suis reconnaissant du temps et de l'attention soutenue qu'il a accordée à ce projet. Les heures passées à discuter à son bureau ou par vidéoconférence (COVID oblige) des tenants et aboutissants de mon travail furent non seulement des échanges éclairants, mais aussi franchement agréables. Sans ses conseils judicieux, ce mémoire ne serait certainement pas le même.

Je tiens aussi à remercier mes bons amis qui ont généreusement accepté de prêter leurs temps pour m'aider avec ce travail. Mention spéciale à Albert, qui a été une présence appréciée tout au long de ce projet de maîtrise. Nos premières conversations ont alimenté la planification de ce travail, auquel il a continué de contribuer tout au long du processus d'écriture. À ce sujet, j'insiste aussi sur contribution de tous ceux qui ont généreusement relu le mémoire et prodigué d'excellents commentaires.

Enfin, je dis merci à la famille, aux amis et aux collègues pour leurs appuis indéfectibles. Je suis reconnaissant pour votre écoute, vos conseils, vos encouragements, votre présence. Sans toutes ces personnes importantes que je ne saurais malheureusement lister ici, qui sait dans quel état serait ce travail aujourd'hui. Enfin, je dédie une dernière pensée à tous les enseignants, professeurs et mentors passionnés que j'ai eu la chance de rencontrer et qui ont contribué à développer mon intérêt pour la discipline historique et les questions abordées dans ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	v
RÉSUMÉ	vi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 Méthodologie	8
1.1 Historiographie.....	8
1.1.1 Histoire des rapports politiques entre les acteurs du monde du travail	9
1.1.2 Histoire du mouvement ouvrier	16
1.1.3 Histoire de l'entreprise et du patronat.....	22
1.2 Problématique.....	28
1.3 Méthodologie.....	31
1.3.1 Acteurs étudiés	31
1.3.2 Concepts clés	34
1.3.3 Sources mobilisées.....	37
1.3.4 Périodisation et structure du mémoire	38
CHAPITRE 2 Deux réponses à la crise des relations de travail (1969-1979).....	40
2.1 Réflexions globales et énoncés de principe	42
2.1.1 Conseil du patronat.....	43
2.1.1.1 La formation d'une idéologie fordiste	43
2.1.1.2 Défense du régime de « libre entreprise capitaliste ».....	47
2.1.2 Centre des dirigeants d'entreprise	51
2.1.2.1 Un paradigme humaniste en continuité avec les thèses de l'API.....	51
2.1.2.2 Un projet de réforme de l'entreprise	54
2.1.3 Conclusion partielle	59
2.2 Interventions dans le débat public et politique	60
2.2.1 Conseil du patronat.....	60
2.2.1.1 Désapprobation de l'action syndicale et demande d'intervention politique.....	60
2.2.1.2 Interventions antisyndicales et opposées à la participation dans le débat législatif	64
2.2.2 Centre des dirigeants d'entreprise	67
2.2.2.1 Un désir de rapprochement difficilement compatible avec le syndicalisme revendicateur	67
2.2.2.2 Refus d'une intervention du législateur pouvant perturber le régime de relations de travail	71
2.2.3 Conclusion partielle	74
2.3 Promotion de pratiques participatives spécifiques dans l'entreprise	74
2.3.1 Conseil du patronat.....	75
2.3.1.1 Un intérêt marginal pour les pratiques participatives.....	75
2.3.1.2 Conception dualiste de l'entreprise et participation des cadres.....	79

2.3.2	Centre des dirigeants d'entreprise	81
2.3.2.1	Les pratiques participatives comme moyen de réformer l'entreprise	81
2.3.2.2	Ambiguïté face aux pratiques de cogestion et à la participation du syndicat.....	86
2.3.3	Conclusion partielle	90
2.4	Conclusion de chapitre.....	90
CHAPITRE 3 Le post-fordisme en réponse à un système économique qui se mondialise (1979-1997)		93
3.1	Réflexions globales et énoncés de principes	96
3.1.1	Conseil du patronat.....	96
3.1.1.1	De la crise des relations de travail à l'internationalisation des échanges.....	96
3.1.1.2	La « qualité totale » comme moyen d'atteindre une meilleure productivité	99
3.1.2	Centre des dirigeants d'entreprise	104
3.1.2.1	Passage rapide à l'idée d'un retard de la productivité québécoise.....	104
3.1.2.2	Le nouveau paradigme de l'entreprise intégrative, dite du « 3 ^e type »	106
3.1.3	Conclusion partielle	111
3.2	Interventions dans le débat public et politique	111
3.2.1	Conseil du patronat.....	112
3.2.1.1	Dépassement de la critique syndicale traditionnelle	112
3.2.1.2	Défense de la liberté d'entreprise face à l'État	117
3.2.2	Centre des dirigeants d'entreprise	123
3.2.2.1	Silences et ambivalences dans le rapport au syndicalisme	123
3.2.2.2	Critique de la « participative chronique » du législateur	126
3.2.3	Conclusion partielle	129
3.3	Promotion de pratiques participatives spécifiques dans l'entreprise	130
3.3.1	Conseil du patronat.....	130
3.3.1.1	La participation comme stratégie de gestion gagnante	130
3.3.1.2	Limites de la participation : coercition et antisindicalisme	135
3.3.2	Centre des dirigeants d'entreprise	138
3.3.2.1	Nouvelle logique, mêmes pratiques	138
3.3.2.2	Les pratiques participatives intégratives	142
3.3.3	Conclusion partielle	144
3.4	Conclusion de chapitre.....	145
CONCLUSION		147
BIBLIOGRAPHIE		157

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

API : Association professionnelle des industriels

CDE : Centre des dirigeants d'entreprise

CEQ : Centrale de l'enseignement du Québec (Corporation des enseignants du Québec jusqu'en 1974, aujourd'hui Centrale des syndicats du Québec)

CPQ : Conseil du patronat du Québec

CSD : Centrale des syndicats démocratiques

CSN : Confédération des syndicats nationaux

FTQ : Fédération des travailleurs du Québec

HEC : École des hautes études commerciales de Montréal (jusqu'en 2002, aujourd'hui HEC Montréal)

LSST : Loi sur la santé et la sécurité au travail (1979)

UNIAPAC : Union internationale chrétienne des dirigeants d'entreprises

RÉSUMÉ

Ce mémoire propose d'étudier la question des rapports entre les divers groupes dans l'entreprise dans le discours patronal québécois entre 1969 et 1997. Cette thématique sera abordée sous l'angle de la participation dans l'entreprise, conçue comme un modèle relationnel collaboratif où le pouvoir est partagé avec les salariés ou leurs associations syndicales. La participation est un élément important du discours patronal qui permet à cette étude de bien cerner le rapport qu'entretient cet acteur avec les autres groupes de l'entreprise dans le contexte du fordisme puis de sa crise. De plus, cette thématique permet de démontrer efficacement le dynamisme et la complexité de l'idéologie patronale, elle qui est souvent réduite à un libéralisme aveugle et intéressé par l'historiographie. Aux fins de cette étude ont été dépouillées différentes prises de paroles écrites de deux associations patronales: le Conseil du patronat du Québec (CPQ) et le Centre des dirigeants d'entreprise (CDE). Les sources principales sur lesquelles se base cette analyse sont les bulletins internes que font paraître ces associations à l'intention de leurs membres, ainsi que d'autres publications de natures diverses allant des mémoires soumis au gouvernement aux manifestes idéologiques.

Se dégage de l'analyse de celles-ci un récit en deux temps. Une première période s'étalant jusqu'en 1979 voit les deux associations formuler des projets fort différents pour l'entreprise. Toutes deux sont soucieuses du climat conflictuel en relations de travail et de la contestation syndicale du système. Le CPQ réagit en prenant la défense de la libre entreprise et du modèle organisationnel fordiste des relations dans celle-ci. Il s'attaque ainsi publiquement aux écarts du syndicalisme et se montre plutôt fermé aux pratiques participatives dans l'entreprise dont il traite assez peu. Durant la même période, le CDE propose plutôt une alternative humaniste d'organisation des rapports dans l'entreprise d'inspiration corporatiste et chrétienne. Un peu plus tolérant à l'égard de l'interlocuteur syndical, le CDE se démarque par la promotion active de pratiques participatives très poussées. À partir de 1979, les deux associations amorcent un virage important. Elles délaissent l'idée de la crise des relations de travail pour plutôt se soucier des transformations économiques, notamment l'internationalisation des échanges. Partant de ce constat, les deux groupes vont à terme adhérer à un nouveau paradigme guidant les relations dans l'entreprise : celui dit post-fordiste. Malgré quelques différences et surtout une transition plus lente du CPQ, les deux groupes formulent un projet assez similaire durant cette seconde période, ancré dans l'idée d'une entreprise « intégrative ». Ils tempèrent leur critique syndicale et cautionnent explicitement de nombreuses pratiques participatives en entreprise, malgré un refus de les voir imposer par le législateur.

MOTS CLÉS: Participation, rapports dans l'entreprise, fordisme et post-fordisme, histoire patronale québécoise, histoire contemporaine des relations de travail, modernisation sociale des entreprises, gestion participative.

INTRODUCTION

Fondé officiellement le 20 janvier 1969, le Conseil du patronat du Québec (CPQ) célèbre son cinquantième anniversaire au moment où j’amorce plus sérieusement la rédaction de ce mémoire. En janvier 2019, le cahier souvenir *Prosperer ensemble* paraît pour l’occasion. Vu l’importance de cette association patronale qui se targue de représenter les employeurs de toute la province, différents acteurs des mondes politique et économique y soulignent les accomplissements du Conseil durant sa longue histoire. Le document présente notamment la participation actuelle et passée de l’association patronale aux grands débats qui préoccupent la société québécoise. Une thématique forte semble se dégager de la rétrospective que propose cet acteur patronal : il se dépeint comme ayant contribué à maintes reprises à instaurer des relations de travail plus collaboratives. Dans un article entièrement dédié à cette idée, l’ancien président Ghyslain Dufour avance même que

dès l’arrivée en scène du CPQ [...] nous sommes aussi entrés dans une ère de concertation, où les différents acteurs du monde du travail multiplient les occasions de s’asseoir à la même table [...] Ce rapprochement contribue à des relations de travail plus saines en s’appuyant sur une chose que le CPQ a toujours reconnue comme étant l’une de ses valeurs cardinales : le dialogue¹.

La statistique phare qui atteste ce changement pour le Conseil : la décroissance importante des journées perdues en raison d’un conflit de travail depuis la décennie 1970 : « En 1976, chaque employé syndiqué perdait en moyenne 8 jours de travail en raison d’une grève ou d’un lock-out. En 2017, ce ratio est passé à une demi-journée par employé syndiqué². » Dufour invoque diverses raisons pour expliquer cette transformation, de la mise en place d’importants chantiers de concertation macroéconomiques regroupant les grands acteurs du travail à l’amélioration de la gestion du personnel en entreprise. Il insiste sur le rôle central qu’a joué le Conseil dans ces rapprochements³.

Pourtant, la compréhension traditionnelle des rapports entre patrons et travailleurs que propose l’historiographie est toute autre. Pour expliquer le processus de modernisation que subit l’État québécois, Kenneth McRoberts et Dale Posgate insistent sur les conflits politiques entre les différentes classes

¹ Ghyslain Dufour, cité dans Conseil du patronat du Québec, « Des relations de travail plus saines qu’au siècle précédent », *Prosperer ensemble. 50 ans du Conseil du patronat du Québec* [paraît dans le périodique *Branché. Le magazine.*], janvier 2019, p. 11. Consulté sur le site internet du Conseil du patronat.

² *Ibid.*, p. 10.

³ *Ibid.*, p. 11.

économiques que sont les travailleurs et leurs patrons⁴. Cette interprétation conflictuelle des rapports entre les acteurs du travail est aussi omniprésente dans les récits que nous proposent les spécialistes de la question ouvrière⁵. Bref, bien rares sont les chercheurs qui lient l'apaisement du climat social au rôle joué par le patronat. La compréhension conflictuelle des rapports du travail semble d'ailleurs avoir imprégné davantage notre mémoire collective, marquée entre autres par les grandes luttes syndicales associées à la Révolution tranquille et à la décennie 1970. Alors d'où vient cette lecture du passé que propose la plus grande association patronale de la province à l'occasion de son cinquantième? Pourquoi est-ce que dans le même document d'importantes personnalités politiques et syndicales⁶ célèbrent elles aussi le dialogue et la bonne entente entre les grands acteurs économiques⁷? Vu cette contradiction entre la prise de parole contemporaine des grands acteurs économiques et l'interprétation que nous propose l'historiographie, on est en droit de se demander quel rôle a joué le patronat dans l'évolution contemporaine des relations de travail. Quel modèle relationnel a réellement défendu le patronat dans les décennies ayant suivi la création de l'importante fédération patronale qu'est le CPQ?

Ce travail de mémoire se penchera donc sur les idéologies patronales en lien avec l'organisation du travail et les rapports entre les différents acteurs au sein de l'entreprise. Bien que cette étude se concentre sur le Québec contemporain, il importe de replacer cette thématique dans son contexte plus large. C'est vers la fin du 18^e siècle qu'apparaissent les deux principaux groupes concernés par cette étude: les travailleurs salariés et les patrons. L'émergence de ces groupes socio-économiques est liée à l'apparition du nouveau modèle de production dit industriel et capitaliste. Ce phénomène apparaît initialement dans les fabriques en Angleterre avant d'être repris ailleurs en Occident⁸. Le patronat entretient un rapport de domination avec ses salariés dont il tente d'extraire un rendement maximal en minimisant le salaire remis⁹. En réaction, la classe ouvrière s'organise au courant du 19^e siècle afin de lutter

⁴ Kenneth McRoberts et Dale Posgate, *Développement et modernisation du Québec*, Montréal, Boréal Express, 1983.

⁵ Voir par exemple Jacques Rouillard, *Le syndicalisme québécois. Deux siècles d'histoire.*, Montréal, Éditions du Boréal, 2004; Jean-Marc Piotte, *Du combat au partenariat. Interventions critiques sur le syndicalisme québécois*, Montréal, Nota Bene, 1998.

⁶ Plusieurs personnalités publiques tiennent ce genre de propos dans le document. L'on peut mentionner notamment le premier ministre du Canada Justin Trudeau, l'ex-premier ministre du Québec Jean Charest ou même le président de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) Jacques Létourneau.

⁷ Conseil du patronat du Québec, *Prospérer ensemble...*, *op. cit.*, p. 12.

⁸ Michel Beaud, *Histoire du capitalisme, 1500-2010*, 6e édition, Paris, Éditions du Seuil, 2010, p. 103.

⁹ *Ibid.*, p. 171.

contre les conditions qui lui sont imposées à la fabrique ou sur ses autres lieux de travail¹⁰. Ainsi, l'industrialisation entraîne certes une hausse de la production, mais aussi un élargissement du salariat et une multiplication des luttes et revendications ouvrières face à leur employeur. À la fin du 19^e siècle, l'identité des patrons et des salariés comme groupes est ainsi bien établie et ceux-ci entretiennent déjà des rapports importants, quoiqu'axés sur la conflictualité.

Au cours du 20^e siècle, un désir de limiter ces conflits de travail se répand dans plusieurs sociétés industrialisées occidentales¹¹. On réalise les conséquences sur la production d'un modèle relationnel qui oppose les patrons et les salariés comme des adversaires. Même la classe ouvrière réalise qu'elle peut obtenir des avantages à collaborer avec le patronat afin d'améliorer la compétitivité de son économie nationale, aux dépens des économies périphériques avec qui elle est en compétition¹². Ces premières remises en question du modèle conflictuel permettent dans certains cas l'apparition de modèles alternatifs concrets et divers. Parmi les premiers figurent les modèles corporatistes italien, espagnol et portugais durant la première moitié du 20^e siècle. Ces corporatismes affichent une volonté claire de réduire les conflits de travail et réussissent dans certains cas à implanter des pratiques de concertation macroéconomique pilotées par l'État, tel que les structures décisionnelles tripartites (État, patronat et syndicat)¹³. En Allemagne, c'est plutôt le modèle de la cogestion qui s'impose graduellement à partir des années 1920 dans l'objectif de permettre des relations de travail plus collaboratives. La *Loi sur la cogestion des salariés (Mitbestimmung)* adoptée en 1976 impose dans les grandes entreprises la prise de décision conjointe entre patrons et comités de travailleurs sur certains enjeux¹⁴. D'autres États européens développent eux aussi des modèles d'inspirations diverses aux objectifs similaires; concertation suédoise, belge ou française, cogestion autrichienne ou autogestion yougoslave. La gestion de la qualité à la

¹⁰ *Ibid.*, p. 157-158 et 197.

¹¹ *Ibid.*, p. 175 et 204.

¹² *Ibid.*, p. 345.

¹³ Archibald Clinton, *Un Québec corporatiste? : Corporatisme et néo-corporatisme : du passage d'une idéologie corporatiste sociale à une idéologie corporatiste politique. Le Québec de 1930 à nos jours*, Hull, Éditions Asticou, 1984, p. 21-33.

¹⁴ Ulrich Briefs, « Co-Determination in the Federal Republic of Germany », chapitre dans György Széll, Paul Blyton et Chris Cornforth (dir.), *The State, Trade Unions and Self-management Issues of Competence and Control*, Berlin, W. De Gruyter, 1989, p.63-67; Jacques Rouillard, « La grève de l'amiante de 1949 et le projet de réforme de l'entreprise. Comment le patronat a défendu son droit de Gérance », *Le travail/Labour*, no. 46, 2000, p. 318.

japonaise, appelée parfois toyotisme, constitue une avenue quelque peu différente¹⁵. Au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale, certaines entreprises nippones instaurent volontairement des pratiques visant à améliorer le contrôle des salariés sur le travail dans l'optique d'améliorer leur productivité. Le « modèle japonais » inspire particulièrement les gestionnaires nord-américains, qui tentent à partir des années 1970 d'adapter certaines pratiques à leur réalité telle que les fameux cercles de qualité¹⁶. Ils visent ainsi à dépasser les limites du modèle traditionnel fordiste qui s'était particulièrement imposé en Amérique du Nord, menant à la prise d'importance de nouvelles philosophies « participatives » en gestion comme celle de la « qualité totale ». Au courant du 20^e siècle, on observe ainsi que les grands acteurs du travail de diverses sociétés occidentales tentent activement de redéfinir les rapports entre patrons et salariés pour les rendre plus harmonieux.

En périphérie des empires industriels britannique et américain, le Québec s'industrialise plus tardivement, soit durant la seconde moitié du 19^e siècle¹⁷. Dans la province aussi les relations entre le patronat et les travailleurs sont houleuses. Ces deux parties tentent de l'emporter sur leur adversaire en se regroupant entre elles pour augmenter leur rapport de force¹⁸. Le Québec se distingue par la dimension ethnolinguistique qui teinte la relation patron-salariés. En effet, les travailleurs canadiens-français sont pour plusieurs dirigés par des patrons anglo-protestants, alors qu'ils n'ont eux-mêmes souvent pas accès à ces postes de direction. Comme cela se fait ailleurs, divers acteurs économiques et politiques québécois tentent de réinventer les rapports du travail afin de surmonter les problèmes causés par la conflictualité. Inspirée par la doctrine des encycliques papales *Rerum novarum* (1891), *Quadragesimo Anno* (1931), *Mystici Corporis* (1943) et *Mater et Magistra* (1961), le clergé catholique québécois met sur pied son propre projet corporatiste afin de favoriser l'idée d'une paix sociale¹⁹. Les associations syndicales et patronales catholiques font la promotion d'idées collaboratives dans les relations de travail et dans

¹⁵ Alain Lipietz compare d'ailleurs très explicitement les divers modèles internationaux « d'après-fordisme » : Alain Lipietz, « Les rapports capital-travail à l'aube du XXI^e siècle », dans Jean-Michel Chaumont et Philippe Van Parijs (dir.), *Les limites de l'inéluctable. Penser la liberté au seuil du troisième millénaire*, Louvain-la-Neuve, De Boeck, 1991, p. 77.

¹⁶ Guy Lapierre, « La gestion par la qualité totale : le mode de gestion des années quatre-vingt-dix », chapitre dans Rodrigue Blouin (dir.), *Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec*, Cowansville (Qc), Éditions Yvon Blais inc., 1990, p. 749-750 et 758-759.

¹⁷ Paul-André Linteau, René Durocher et Jean-Claude Robert, *Histoire du Québec contemporain. De la confédération à la crise (1867-1919)*, tome 1, 2^e édition, Montréal, Boréal, 1989, p. 155.

¹⁸ Jacques Rouillard, *op. cit.*, p. 65, 75.

¹⁹ Archibald Clinton, *Un Québec corporatiste? ...*, Hull (Qc), Éditions Asticou, 1984, p. 61.

l'entreprise, comme une approche participative à la négociation collective, quoique ces idéaux ne se traduisent pas toujours de façon concrète²⁰.

C'est plutôt l'organisation fordiste des rapports dans l'entreprise qui s'impose dans plusieurs secteurs de l'économie québécoise après la Deuxième Guerre mondiale. Ce modèle est particulièrement bien représenté dans le secteur manufacturier. Sous cette logique fordiste, les salariés et leurs associations syndicales acceptent de laisser l'initiative entière de l'organisation de la production aux dirigeants de l'entreprise. En échange, ils reçoivent des salaires élevés qui suivent les hausses en productivité et permettent aux travailleurs de participer à la société de consommation²¹. L'État soutient ce modèle par des mesures keynésiennes visant à arrimer la consommation à la production. Il élabore aussi un cadre légal de plus en plus rigide autour des interactions syndicales-patronales, notamment à propos de l'exercice de négociation collective et du conflit de travail. À partir des années 1970, cette organisation des rapports dans l'entreprise devient de plus en plus contestée. Les centrales syndicales en pleine phase de radicalisation sont particulièrement insistantes dans leur proposition d'alternatives d'inspiration socialiste comme la cogestion et l'autogestion²². Ils trouvent dans le nouveau gouvernement Lévesque une oreille plus attentive. Dès son premier mandat, celui-ci institue la concertation macroéconomique de façon plus poussée que les gouvernements l'ayant précédé, notamment à travers les différents sommets de discussions économiques²³. À l'échelle de l'entreprise, le gouvernement Lévesque tente de favoriser un rapprochement entre patronat et salariés. Par exemple, il promeut les pratiques participatives à travers l'Institut national de productivité (1977)²⁴ et impose la formation de comités paritaires afin de gérer les questions de langue et de sécurité au travail par la *Charte de la langue française* (1978) et la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* (1979).

²⁰ Michel Sarra-Bournet, *Entre le corporatisme et le libéralisme : Les groupes d'affaires francophones et l'organisation socio-politique du Québec de 1943-1969*, thèse de doctorat (histoire), Université d'Ottawa, 1995; Jacques Rouillard, « La grève de l'amiante de 1949 et le projet de réforme de l'entreprise : Comment le patronat a défendu son droit de gérance », *Le Travail/Labour*, no. 46, 2000.

²¹ Rachid Bagaoui, *Taylorisme, culture d'entreprise et compromis patronal-syndical au Québec. Analyse historique et le cas Shermag*, thèse de doctorat (sociologie), UQAM, février 1984, p. 69-70.

²² Jacques Rouillard, *Le syndicalisme québécois. Deux siècles d'histoire*, Montréal, Éditions du Boréal, 2004, p. 140.

²³ Archibald Clinton, *Un Québec corporatiste? ...*, Hull (Qc), Éditions Asticou, 1984, 247-256.

²⁴ Jacques Rouillard, *Histoire du syndicalisme au Québec des origines à nos jours*, Montréal, Boréal Express, 1989, p. 425-426.

Malgré les initiatives du gouvernement Lévesque, c'est surtout la crise économique qui s'amorce au tournant de la décennie 1980 et les profondes transformations économiques l'accompagnant qui convainquent l'ensemble des grands acteurs économiques de revoir les rapports conflictuels qu'ils entretiennent. La mondialisation, l'intensification de la concurrence qui en résulte, les innovations technologiques et organisationnelles ainsi que la désaffection de la nouvelle génération de travailleurs à l'égard d'un travail aliénant rendent l'approche fordiste désuète²⁵. Apparaissent donc les modèles post-fordistes d'organisation de l'entreprise, sous l'impulsion de ce qui a été appelé la « modernisation des entreprises » ou l'apparition des « nouvelles stratégies patronales »²⁶. Ces stratégies s'inscrivent notamment dans une tendance nord-américaine se basant sur la psychologie industrielle et le modèle japonais de gestion de la qualité pour arriver à transformer la relation du travailleur avec l'entreprise et ses dirigeants²⁷. La « mobilisation » des salariés par l'emploi de diverses stratégies, souvent participatives, est désormais vue chez les gens d'affaires comme une bonne pratique de gestion permettant l'atteinte d'une plus grande productivité. C'est donc le souci de maintenir la compétitivité de ses entreprises en haussant la loyauté et la motivation de ses salariés qui pousse le patronat à prendre l'offensive sur la question de la transformation des rapports en entreprise dans les deux dernières décennies du 20^e siècle.

Ce survol historique montre que des modèles alternatifs d'organisation des rapports dans l'entreprise se sont succédé dans l'histoire récente de la province. Se popularisant à partir de la décennie 1980, la « gestion participative » représente l'ultime étape de cette succession de modèles alternatifs. Elle est indissociable de l'acteur patronal qui en est le promoteur le plus hâtif. C'est d'avoir participé à l'émergence de ce nouveau paradigme dans l'entreprise que se targue le Conseil du patronat à l'occasion de son 50^e anniversaire. Le rôle que joue le patronat dans l'émergence de ce nouveau paradigme demeure toutefois assez peu étudié. Les visées participatives du patronat sont souvent négligées dans l'historiographie pour réduire son idéologie à un simple libéralisme dans sa forme la plus orthodoxe. C'est pourquoi ce mémoire propose d'étudier les idéologies patronales en lien avec l'organisation du travail et

²⁵ Daniel Mercure et Mircea Vultur, *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2010, p. 32-34.

²⁶ Paul R. Bélanger et Benoît Lévesques, « Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois », chapitre dans Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque (dir.), *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1994, p. 19; Maurice Lemelin et Alain Rondeau, « Les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines », chapitre dans Rodrigue Blouin (dir.), *Les relations industrielles au Québec, 50 Ans d'évolution*, Sainte-Foy (Qc), Presses de L'Université Laval, 1994, p. 721-722.

²⁷ Jean-Marc Potte, *op. cit.*, p.151.

les rapports entre les différents acteurs au sein de l'entreprise au Québec dans la deuxième moitié du 20^e siècle. Cette question générale sera abordée à travers la thématique de la participation, comprise comme un modèle où les acteurs de l'entreprise (notamment les dirigeants et les travailleurs) entrent en relation de façon collaborative et aspirent à diriger celle-ci de façon concertée. Ainsi, c'est bien à l'échelle de l'entreprise que sera étudiée la participation, plutôt que sous la forme de la concertation macroéconomique qui demeure mieux comprise dans la littérature scientifique. Cette échelle différente permettra aussi de jeter un nouveau regard sur l'idéologie patronale, alors qu'elle est formulée dans un contexte entrepreneurial plutôt que politique. Afin de permettre une certaine représentativité ainsi qu'une nuance bien nécessaire, la présente étude se penchera sur l'idéologie patronale à travers le discours de deux associations : le Conseil du patronat du Québec (CPQ) et le Centre des dirigeants d'entreprise (CDE). À cet effet ont été dépouillés les bulletins internes que partagent ces organisations à leurs membres entre 1969 et 1997 ainsi que d'autres communications écrites officielles de natures diverses. Ces dates ont été choisies pour la relative stabilité qu'on observe dans le monde associatif patronal entre l'apparition du Conseil du patronat et le départ de son plus important collaborateur : Ghyslain Dufour. Surtout, cette tranche de temps permet de couvrir l'important tournant que semble constituer la décennie 1980 : importance des idées néolibérales, popularisation de la « gestion participative » en entreprise, chute du nombre de conflits de travail...

Ce mémoire est donc divisé en trois chapitres. Le premier dit « méthodologique » couvre l'historiographie de la question des rapports entre les acteurs du travail en l'abordant sous trois angles : l'histoire des rapports politiques entre les acteurs du travail, l'histoire ouvrière et l'histoire du patronat et de l'entreprise. La seconde partie de ce premier chapitre se base sur ce bilan historiographique pour formuler la problématique et justifier la méthodologie qui guident ce mémoire. Les deux chapitres suivants servent à broser le portrait de l'idéologie patronale en matière de participation telle qu'elle apparaît dans les sources choisies. Le deuxième chapitre couvre les tumultueuses années 1970-1979 marquées par les craintes du patronat pour la paix sociale. La troisième traite de la période 1979-1997 où la prise de conscience des impacts profonds de la mondialisation et des autres transformations économiques force le monde patronal à adopter un nouveau regard sur les rapports en entreprise. Ces deux chapitres sont structurés de la même façon. Ils sont divisés en trois sections thématiques où sont abordées successivement chacune des deux associations patronales, avant de juxtaposer leurs positions à l'aide de brèves conclusions partielles.

CHAPITRE 1

Méthodologie

1.1 Historiographie

Dans ce premier chapitre sera présenté le cadre méthodologique mobilisé par ce travail de recherche. Une problématique claire, un groupe d'acteurs visé et quelques concepts clés seront définis. Nous terminerons par une discussion à propos des sources choisies et de la périodisation proposée. Avant toute chose, il convient cependant d'aborder les nombreuses études s'étant penchées jusqu'ici sur les rapports entre les grands acteurs du travail au Québec.

Les idéologies de participation n'ont pas encore fait l'objet de beaucoup d'études s'y intéressant dans leur entièreté. Toutefois, cette question est traitée dans plusieurs champs historiographiques plus larges. Trois courants importants seront mobilisés dans le cadre de cet exercice de bilan historiographique. Premièrement, il est utile de situer notre thématique au sein des recherches historiques portant sur les rapports politiques entre les acteurs économiques. Ces historiens du politique traitent de la question participative et de celle des rapports entre les acteurs du travail à l'échelle de la province, dans la sphère publique ou dans le discours de l'État notamment. Deuxièmement, l'historiographie du mouvement ouvrier traite de ces idées sous l'angle de l'un des acteurs principalement intéressés par celles-ci : les travailleurs. Les chercheurs relèvent les projets participatifs que cautionnent ou rejettent les travailleurs et leurs associations syndicales. Enfin, les études concernant l'histoire de l'entreprise et du patronat offrent une place de choix à la question centrale des rapports au sein de celle-ci. Que ce soit l'angle des pratiques gestionnaires, des relations de travail, des modèles d'organisation de l'entreprise ou des rapports du patronat à ses interlocuteurs, cette branche de la littérature offre un regard intéressant sur la forme de participation nous intéressant.

Cette étude s'inscrit dans ces trois courants idéologiques. Ayant nous-mêmes retenu l'angle patronal pour aborder l'objet d'étude qu'est la participation, il est évident que les études concernant le patronat et l'entreprise doivent être recensées. Notre perspective s'inscrit dans leur continuité, mais elle identifie aussi certains angles morts de ce champ historiographique. L'ampleur des études sur la question ouvrière nous souligne l'importance de s'intéresser à l'acteur patronal et à ses idéologies, objets d'études souvent délaissés dans l'historiographie. Certains chercheurs notent d'ailleurs l'intérêt de juxtaposer les

discours des différents acteurs du travail et de comparer les idées qu'ils formulent. En plus de s'intéresser conjointement aux acteurs patronal et syndical, il s'avère judicieux de positionner ce travail par rapport aux recherches s'étant penchées plus largement sur la question des rapports politiques entre acteurs du travail. Ces travaux nous permettent de contextualiser le discours patronal dans son écosystème sociopolitique et de le situer par rapport aux grandes tendances idéologiques qui traversent la société québécoise. Cette prochaine section abordera donc tour à tour chacun de ces trois courants historiographiques afin de montrer de quelle façon la participation fut comprise jusqu'ici par la discipline historique et quels aspects de cette thématique demeurent peu recherchés.

1.1.1 Histoire des rapports politiques entre les acteurs du monde du travail

Bien que datant du 19^e siècle, la pensée de Karl Marx est incontournable dans l'étude des idées politiques économiques. Elle inspire les acteurs historiques qui la reprennent comme cadre théorique à leurs aspirations politiques anticapitalistes, mais aussi de nombreux chercheurs qui suggèrent un cadre d'analyse de l'organisation socio-économique de la société contemporaine. Rappelons que pour Marx, le capitalisme est un système profondément inégalitaire. Le capital qui peut être réinvesti incessamment provient de la *plus-value*, c'est-à-dire qu'il est extirpé de la force de travail du prolétaire par différentes mesures d'exploitation¹. Selon lui, les relations de classes sont donc fondamentalement des luttes entre dominants et dominés pour le contrôle du processus de production². On comprend ainsi que pour les divers auteurs se revendiquant du marxisme, les idées politico-économiques promouvant la participation entre patrons et syndicats sont insérées dans le cadre de la lutte des classes, marginalisées ou traitées comme des symptômes de faiblesses du prolétariat par exemple.

Un exemple important de courant historiographique contemporain s'inscrivant dans la continuité de la pensée de Marx est celui de l'école de la régulation. Michel Aglietta, figure centrale et fondatrice de la pensée régulationniste, propose un modèle d'interprétation historique axé sur les rapports sociaux dans *Régulation et crises du capitalisme*. Au cœur de son modèle se trouvent le mode de régulation (de la production) et le rapport salarial qui en découle. Chacun de ces modes est défini par les rapports de

¹ Karl Marx (traduction de Julian Borchardt et Hippolyte Vanderrydt), *Le capital. Critique de l'économie politique*, Paris, V. Giard et E. Brière, 1901 (1867), livre III, tome I, p. 252-253.

² Karl Marx et Friedrich Engels, « Manifeste du parti communiste », dans Antonio Labriola (traduction de Laura Lafargue), *Essais sur la conception matérialiste de l'histoire*, 1893 (1848), p. 17.

productions, les relations entre les salariés et le capitaliste dictent le compromis qu'est l'organisation du travail³. Ainsi, Aglietta estime que la dynamique centrale du 20^e siècle est le dépassement du mode de régulation tayloriste par le fordisme après la Deuxième Guerre mondiale. Il se concentre uniquement sur le cas américain, mais prétend ces concepts historiques applicables à toute société capitaliste. Ce modèle de production fordiste serait caractérisé par la consommation de masse (rendue possible par l'extension du salariat et l'augmentation des conditions d'existences matérielles des salariés) articulée avec une production de masse (permise par l'automatisation et la mécanisation accrue du travail)⁴. Ce changement de paradigme entraînerait de nombreuses conséquences : unification du salariat, centralisation du capital, interventionnisme de l'État dans les domaines de l'économie et du travail⁵. Aglietta reconnaît déjà en 1976 les difficultés que subit alors la régulation fordiste. Elle aurait déjà amorcé son processus de transformation vers le « néo-fordisme », logique qui humanise davantage le travail afin de maintenir le capitalisme malgré les mécontentements des travailleurs⁶. L'analyse régulationniste permet de dépasser celle marxiste de deux façons. Elle reconnaît la possibilité du partenariat en représentant les relations de travail à la fois comme étant conflictuelles et coopératives. De plus, elle tente spécifiquement d'expliquer les transformations contemporaines que subit le travail à travers le dépassement du fordisme.

La question de la modernisation économique semble inséparable de celle de son cadre idéologique. Plusieurs historiens en traitent conjointement. C'est exactement ce que propose l'historien Michel Beaud, à travers son œuvre *Histoire du capitalisme*. Bien qu'il étudie ce phénomène à l'échelle mondiale, son récit permet de contextualiser les économies nationales comme celle du Québec. Pour Beaud, le capitalisme est une logique sociale complexe. Dynamique, il se transforme et s'adapte : capitalismes marchand, manufacturier, industriel, postindustriel... Le cœur de cette logique capitaliste est justement son esprit fondamentalement créateur, le constant remplacement du désuet par le nouveau. La totalité engendrée par cette logique est « productive, marchande et monétaire, à la fois territorialisée et mondiale, en incessante mutation »⁷. Il faut souligner l'importance que cette définition du capitalisme accorde à la

³ Michel Aglietta, *Régulation et crises du capitalisme. L'expérience des États-Unis*, Perspectives de l'économie, Paris, Calmann-Lévy, 1976, p. 91-108.

⁴ *Ibid.*, p. 96-99.

⁵ *Ibid.*, p. 324-325.

⁶ *Ibid.*, p. 101-103.

⁷ Michel Beaud, *Histoire du capitalisme, 1500-2010*, 6^e édition, Paris, Éditions du Seuil, 2010, p. 18, 406.

primauté de l'aspect idéologique du capitalisme qui engendre les structures économiques. Malgré cela, le récit de Beaud comprend majoritairement le capitalisme en termes économiques. On sent l'inspiration marxiste de sa thèse : la lutte entre les classes qu'il étend aux luttes entre nations est un facteur explicatif important de son récit. Il associe donc les idées participatives au socialisme, suggérant qu'un réel étatisme socialiste serait préférable à la logique capitaliste. Ainsi, les pratiques participatives mises en place sous le capitalisme ne sont que des exemples de faiblesses ouvrières, tentant de retirer des bénéfices en s'alignant avec les intérêts des patrons, aux dépens des économies périphériques du tiers-monde⁸. C'est un jugement que partagent la plupart des auteurs s'inspirant du marxisme ainsi que ceux intéressés à la question ouvrière, comme nous le verrons ci-bas.

En se concentrant sur le discours des acteurs et en utilisant une plus petite échelle, certains auteurs permettent de voir la « logique capitaliste » de Beaud d'une façon plus spécifique. Dans l'article *The Liberal Order Framework* de l'historien Ian McKay, cette logique est le libéralisme. Il y propose de concevoir le Canada comme un « projet de pouvoir » : l'implantation et l'expansion de la logique politico-économique du libéralisme. Les luttes sociales y sont comprises comme celles entre un noyau d'allégeance libéral et une périphérie tentant de lui résister⁹. Sous cette logique, le libéralisme serait le statut primordial de l'individu, dont la « propriété » de lui-même et les droits en découlant sont inaliénables. Hormis les règles nécessaires pour préserver les droits des autres individus, seule la soumission volontaire aux autres ou à Dieu peut venir limiter la liberté de l'individu. McKay s'inspire directement de Fernande Roy (que nous aborderons dans la dernière section thématique de ce bilan) pour établir sa définition du libéralisme en trois piliers : liberté, égalité et propriété privée¹⁰. Pour McKay, une distinction importante de l'« ordre libéral » serait la primauté du droit de propriété. Ce régime se répand au Canada durant le 19^e siècle¹¹. Atteignant son sommet d'influence au 20^e siècle, l'ordre libéral est peu à peu contesté par un nouvel ordre dit « démocratique » qui supprime son prédécesseur à partir de 1945, un peu plus tard dans le cas du Québec. Selon McKay, ce nouvel ordre est constitué des représentants de la « gauche » désireux de réformer certains éléments de l'ordre libéral tels que la propriété ou le mode de représentation politique.

⁸ *Ibid.*, p. 345-346.

⁹ Ian McKay, « The Liberal Order Framework. A Prospectus for a Reconnaissance of Canadian History », *Canadian Historical Review*, vol. 81, no. 4, 2000, p. 620-621.

¹⁰ *Ibid.*, p. 623-624.

¹¹ *Ibid.*, p. 626-627.

Toutefois, l'incapacité de constituer un nouvel ordre hégémonique capable de concurrencer le libéralisme mène à l'éclatement de ce noyau contestataire et au retour en force de l'ordre libéral à partir de 1975 sous la forme du néolibéralisme¹².

Il importe ici de changer d'échelle pour s'intéresser aux auteurs qui ont étudié la question des rapports entre les acteurs du monde du travail au Québec, puisque ce sera bien le patronat québécois qui fera l'objet de cette étude. À ce sujet, Kenneth McRoberts et Dale Posgate sont incontournables. Ils font l'histoire de la modernisation du Québec dans leur monographie *Développement et modernisation du Québec*. Ils qualifient eux-mêmes leur récit de développementaliste, structuré autour de la transition du traditionalisme vers la modernité. Les principaux angles d'analyse de cette transition sont le développement et la modernisation, la dépendance interrégionale du Québec, la division culturelle du travail sur une base linguistique, les rapports de classes et la conscience nationale¹³. Ainsi le processus d'industrialisation et d'urbanisation permet l'émergence des idées étatistes en Amérique du Nord. Toutefois, le Québec aurait accusé un retard dans la prise d'importance de celles-ci. Pour McRoberts et Posgate, c'est l'émergence d'une nouvelle classe moyenne, porteuse de nouvelles idées nationalistes, qui aurait permis le rattrapage effectué à partir des années 1960, ce qu'ils appellent la Révolution tranquille¹⁴. Ce sont également ces idées nationalistes qui constituent la caractéristique principale de la modernisation de la province, en favorisant notamment la prise d'importance de l'État et en lui donnant sa fonction d'agent de rattrapage économique¹⁵. La signification de cette Révolution tranquille est donc principalement idéologique pour nos auteurs, ces idéologies étant attribuables à des groupes socio-économiques les soutenant¹⁶. Ces groupes sont présentés comme s'affrontant pour arriver à imposer leur vision politique. Malgré la place importante des ouvriers et du patronat dans le récit, leur relation est réduite à une inévitable compétition, éclipsée durant la Révolution tranquille par la victoire idéologique de la nouvelle classe moyenne francophone. McRoberts et Posgate insistent peu sur les mesures participatives mises en place par les gouvernements, traitant par exemple de la concertation comme une

¹² *Ibid.*, p. 640-644.

¹³ Kenneth McRoberts et Dale Posgate, *Développement et modernisation du Québec*, Montréal, Boréal Express, 1983, p. 14.

¹⁴ *Ibid.*, p. 80.

¹⁵ *Ibid.*, p. 290.

¹⁶ *Ibid.*, p. 115-116.

simple tentative de médiation entre les groupes sociaux francophones¹⁷. Ils insèrent ces mesures dans leur interprétation conflictuelle des relations de classes. La thèse soutenue par McRoberts et Posgate d'une transition idéologique soudaine vers la modernité en 1960 est toutefois remise en question. Dans leur ouvrage *La société libérale Duplessiste*, Gilles Bourque et *al.* suggèrent plutôt d'opposer le discours libéral duplessiste à celui providentialiste qui caractérise la modernité¹⁸. Ainsi, l'on éviterait d'exagérer la rupture idéologique entre les gouvernements de la Révolution tranquille et leurs prédécesseurs. Bourque et *al.* insistent ainsi sur la présence d'une idéologie libérale capitaliste structurée dans la communauté canadienne-française bien avant la Révolution tranquille, ainsi que sur l'existence d'une classe d'affaires capitaliste de langue française avant les années 1960¹⁹.

Yves Bélanger propose une définition fort intéressante du modèle de développement et de la pensée qui l'accompagne dans son ouvrage *Québec inc.* Pour lui, le modèle du « Québec inc. » se met en place en 1960, alors que l'émergence d'un État moderne et interventionniste mène à une réforme du milieu entrepreneurial. La nouvelle classe d'affaire francophone accepte de jouer selon les règles du système capitaliste et endosse un nouveau rôle de moteur de développement de la société québécoise²⁰. La principale caractéristique du « Québec inc. » qui se met alors en place est la formation d'une alliance entre les pouvoirs politiques et cette nouvelle classe d'affaires dans le but de reprendre en main les leviers économiques nationaux et de favoriser une politique de croissance²¹. Bélanger érige ainsi la participation État-entreprises comme caractéristique fondamentale du développement économique de la province. Contrairement à McRoberts et Posgate ou Bourque et *al.*, ce n'est donc pas simplement l'accroissement des fonctions occupées par l'État sous la demande de groupes sociaux qui permet de comprendre le tournant des années 60, mais bien la relation qu'entretient cet État avec ses partenaires économiques. Tout comme Bourque et *al.*, il reconnaît une forme de continuité entre la période duplessiste et celle subséquente du Québec Inc., notamment en ce qui concerne certaines formes d'organisation socio-

¹⁷ *Ibid.*, p. 227.

¹⁸ Gilles Bourque, Jules Duchastel et Jacques Beauchemin, *La société libérale duplessiste, 1944-1960*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1994, p. 311.

¹⁹ *Ibid.*, p. 19-315.

²⁰ Yves Bélanger, *Québec inc. L'entreprise québécoise à la croisée des chemins*, Montréal, Hurtubise HMH, 1998, p. 18.

²¹ *Ibid.*, p. 23; 177.

économique corporatiste des années 1950²². Ce partenariat permet à la nouvelle classe d'affaires francophone de la province de remplacer les grandes familles bourgeoises à la tête des plus importantes entreprises francophones et de faire concurrence à la communauté d'affaires anglophone jusque-là dominante²³. Toutefois, l'influence qu'accumule cette nouvelle classe fait éclater le partenariat qui entre dans une période de turbulence à partir de 1966, puis laisse place à une domination du privé sur l'État à partir de 1985²⁴.

Il est possible de remarquer qu'il existe un accord entre tous les chercheurs susmentionnés sur l'existence d'une importante parenthèse qualifiée de « Révolution tranquille » s'étalant grossièrement du début de la décennie 1960 jusqu'à la fin de la suivante. Cette Révolution tranquille est caractérisée par la place que prend l'État comme véhicule d'émancipation de certains groupes sociaux. L'ouvrage contemporain *Brève histoire de la Révolution tranquille* des historiens Stéphane Savard et Martin Pâquet suggère même que la caractéristique principale de cette période soit l'existence d'un important consensus entre les groupes sociaux autour de la place importante à accorder à cet État rassembleur²⁵. Sans le dire ouvertement, ils font ainsi de l'idée de concertation une caractéristique importante de la période, un peu comme Bélanger avait qualifié la participation État-entreprise comme moteur du développement économique de la province ayant lieu au même moment.

Certains ouvrages tentent de dépasser cette thématique omniprésente de l'hégémonie du libéralisme (ou d'une classe sociale tributaire de cette idéologie) pour expliquer le développement et la dynamique politique du Québec contemporain. Ainsi, des auteurs comme E.-Martin Meunier et Jean-Philippe Warren font l'argument que l'esprit de la Révolution tranquille prend racine dans une idéologie dite « personnaliste » d'inspiration chrétienne, caractérisée par un humanisme optimiste critique des limites du capitalisme libéral²⁶. Archibald Clinton tente lui aussi d'expliquer les idées de la Révolution tranquille autrement que par le libéralisme ou son rejet en s'intéressant au corporatisme. Dans *Un Québec*

²² *Ibid.*, p. 93.

²³ *Ibid.*, p. 126-128.

²⁴ *Ibid.*, p. 132-170.

²⁵ Martin Pâquet et Stéphane Savard, *Brève histoire de la Révolution tranquille*, Montréal, Boréal, 2021, p. 19-20.

²⁶ E.-Martin Meunier et Jean-Philippe Warren. *Sortir de la « Grande noirceur ». L'horizon « personnaliste » de la Révolution tranquille*, Québec, Septentrion, p. 68-82. Un propos allant dans la même veine est formulé dans Michel Gauvreau, *Les origines catholiques de la Révolution tranquille*, Montréal, McGill-Queen's University Press, 2008.

corporatiste?, il le définit d'une façon assez semblable au modèle du Québec inc. de Bélanger, c'est-à-dire dans le sens de la collaboration institutionnalisée entre différents groupes fonctionnels sociétaux dans la prise de décision²⁷. En tant qu'importants acteurs économiques, le patronat et les travailleurs sont des groupes importants dans le récit de Clinton. Notons que ces derniers étaient au contraire plutôt effacés dans le récit de Bélanger. Grâce à cette notion de corporatisme, Clinton vient démontrer la présence d'idées participatives dans la sphère publique québécoise dans un espace temporel plus large que la seule période 1960-66 (s'étirant de façon turbulente jusqu'en 1985) sur laquelle se concentrait Bélanger. Clinton identifie des idées corporatistes dans la doctrine catholique durant la gouvernance de Duplessis, qu'il associe à une forme de corporatisme social, c'est-à-dire oeuvrant à l'extérieur de la politique²⁸. Les secteurs sociétaux sont ainsi représentés dans les différents mouvements d'Église qui encadrent la vie sociale (mouvements d'action catholique, les paroisses, les syndicats catholiques)²⁹. Pour Clinton, le tournant des années 1960 voit la transition vers un corporatisme politique dans le discours théorique des premiers gouvernements de la Révolution tranquille, mais seulement appliqué dans des pratiques consultatives limitées³⁰. La période Bourassa aurait marqué un recul corporatif, dans le sens où malgré un accord théorique avec certaines idées participatives, peu de mesures sont concrètement mises en place par le politique³¹. Ce sont plutôt les politiques mises en place dans les premières années du gouvernement Lévesque qui seraient le pic d'influence de la participation³².

Comme démontré ci-haut, d'autres auteurs ont attribué une importance significative aux idéologies participatives dans leur étude sur la Révolution tranquille ou la modernisation du Québec, mais Clinton démontre la centralité de la participation dans l'imaginaire politique de la période. Il peut ainsi dépasser la dualité libéralisme contre étatsisme, et plutôt montrer la présence de longue date des idées participatives, ainsi que la continuité, la diversité et le dynamisme de celles-ci. Notons toutefois que bien

²⁷ Archibald Clinton, *Un Québec corporatiste ? Corporatisme et néo-corporatisme : du passage d'une idéologie corporatiste sociale à une idéologie corporatiste politique. Le Québec de 1930 à nos jours*, Hull (Qc), Éditions Asticou, 1984, p. 20. Léon Dion rejoint ce propos dans : « Les sommets socio-économiques, vers un corporatisme libéral? », *Revue internationale de gestion*, vol. 6, no. 4, 1981, p. 7-18.

²⁸ *Ibid.*, p. 65-70.

²⁹ *Ibid.*, p. 140-141.

³⁰ *Ibid.*, p. 206.

³¹ *Ibid.*, p. 210 et 236-237.

³² *Ibid.*, p. 248-249.

que le corporatisme étudié par Clinton et plus particulièrement son néocorporatisme promeuvent des modes d'organisation participative de l'entreprise, il s'agit d'une idéologie politique dépassant largement ce seul aspect. Pour Clinton, les idées politiques en matière économique ne sont plus le simple résultat de la structure économique ou de la lutte des classes, mais bien des phénomènes historiques importants. Il attribue une force causale à ces idées, qui permettent de surmonter les divergences entre classes et peuvent défaire les gouvernements qui ne savent pas les mobiliser³³.

1.1.2 Histoire du mouvement ouvrier

Les études s'étant penchées sur les idées politiques en matière économique ont été marquées par une approche qui, dans la majorité des cas, a privilégié l'échelle de la province pour étudier les rapports entre les acteurs sociaux. Surtout, c'est principalement l'idéologie et les actions de l'État qui ont été l'objet de ces études. Cependant, ces études reconnaissent l'importance des groupes et particulièrement des acteurs du monde du travail dans la construction de l'idéologie dominante au sein du gouvernement et de l'État. Les relations entre État, patrons et ouvriers sont une thématique centrale des ouvrages de Beaud, McRoberts et Postgate ou encore celui de Bélanger, par exemple. Ces auteurs identifient des moments forts de concertation entre les grands acteurs économiques durant la deuxième moitié du 20^e siècle, comme le corporatisme de Clinton ou le Québec inc. de Bélanger. Après avoir mobilisé l'historiographie des idées politiques en matière d'économie, celle des luttes et idéologies ouvrières du Québec est un passage obligé pour mieux situer les rapports dans les entreprises et comprendre la façon dont les idées participatives ont été formulées au Québec contemporain.

L'historien Jacques Rouillard est un auteur incontournable s'étant penché sur la question ouvrière à maintes reprises. Dans son *Histoire du syndicalisme au Québec des origines à nos jours*, il fait un récit institutionnel des luttes ouvrières. Ainsi, ce sont les organisations syndicales et leur militantisme qui se retrouvent au centre de son récit. La lutte politique de ces organisations permet des victoires politiques et législatives qui protègent par la suite le mouvement syndical lorsque la conjoncture économique tourne en sa défaveur³⁴. La crise économique de 1981-82 aurait eu des effets dévastateurs sur le mouvement syndical qui voit son rapport de pouvoir diminuer. L'État se fait alors davantage à l'écoute des besoins de

³³ *Ibid.*, p. 237 et 277.

³⁴ Jacques Rouillard *Histoire du syndicalisme au Québec des origines à nos Jours*, Montréal, Boréal Express, 1989, p. 467-469.

l'entreprise³⁵. Ce tournant coïncide grossièrement avec celui identifié par Archibald Clinton, qui voyait un éloignement des politiques participatives corporatistes par le politique à partir de 1979³⁶. Pour Bélanger toutefois c'était seulement à partir de 1985 que le privé assoyait complètement sa dominance sur l'État, mettant fin à la concertation qui caractérisait les belles années du « Québec inc. ». Notons que dans un ouvrage ultérieur se penchant davantage sur les idéologies syndicales, *Le syndicalisme québécois, deux siècles d'histoire*, Rouillard choisit lui aussi l'année 1985 comme balise temporelle. Ce serait à partir de cette date que les syndicats abandonnent leur critique du système capitaliste de libre entreprise inspirée des thèses socialistes en raison des difficultés économiques et de la concurrence plus vive entre les entreprises causée notamment par l'internationalisation des échanges³⁷. Dès lors, les discours des centrales syndicales mettent davantage l'accent sur la nécessité d'une collaboration patronale-syndicale à toutes les échelles pour s'adapter à ces nouveaux éléments de contexte³⁸. Alors que les relations entre l'État et les groupes syndicaux sont centrales pour Rouillard et présentées de façon dynamique, celles entre le patronat et les ouvriers sont abordées fréquemment, mais de façon unidimensionnelle. Ces deux groupes sont dépeints comme des opposants, aux intérêts contradictoires rendant une collaboration authentique impossible. Rouillard explique la réticence des syndicats à l'égard de la participation dans l'entreprise par leur peur d'être évincés du partenariat qui se formerait entre la direction et les salariés³⁹. Il admet tous de même à quelques occasions l'adhésion de certains groupes syndicaux à des idées participatives. Dans un article se penchant sur la grève de l'amiante de 1949, Rouillard va ainsi accorder une importance centrale aux idées participatives syndicales d'inspiration catholique (corporatisme puis projet de « réforme de l'entreprise ») et aux refus patronaux de celles-ci pour expliquer ce conflit⁴⁰. Il identifie aussi la concertation (dans l'entreprise, comme à l'échelle macroéconomique) comme l'un des tenants importants du discours de la FTQ à partir de 1985⁴¹.

³⁵ *Ibid*, p. 466.

³⁶ Archibald Clinton, *op. cit.*, p. 239.

³⁷ Jacques Rouillard, *Le syndicalisme québécois. Deux siècles d'histoire.*, Montréal, Éditions du Boréal, 2004, p. 214-216.

³⁸ *Ibid.*, p. 219-245

³⁹ Jacques Rouillard, *Histoire du syndicalisme au Québec des origines à nos Jours*, p. 426.

⁴⁰ Jacques Rouillard « La grève de l'amiante de 1949 et le projet de réforme de l'entreprise. Comment le patronat a défendu son droit de gérance », *Le travail/Labour*, no. 46, 2000.

⁴¹ Jacques Rouillard, *Le syndicalisme québécois. Deux siècles d'histoire*, p. 226-229.

L'historien Bryan Palmer traite de l'ensemble de la classe ouvrière canadienne dans son œuvre *Working Class Experience*. Malgré l'échelle différente employée, il fait un récit conflictuel dans lequel le patronat tient le rôle de l'opposant inconditionnel, rappelant celui de Rouillard. Il tente toutefois de dépasser le cadre organisationnel syndical pour traiter de l'expérience des travailleurs de façon plus large et inclusive. Il s'intéresse notamment à de nouvelles sphères de leur vie : la communauté, la religion, la famille. Il insistera aussi sur la segmentation de la classe ouvrière, les expériences des travailleurs peu qualifiés ou celle des travailleuses étant différentes⁴². Palmer présente la période de 1940-1975 comme une de gains syndicaux importants. De 1965 à 1975, le mouvement syndical canadien est particulièrement militant. C'est en réponse à cette militance que certaines entreprises endossent les programmes de qualité de vie au travail et des stratégies de gestion participatives afin d'améliorer les relations de travail. Les syndicats les plus militants et puissants y résistent⁴³. À partir de 1975 toutefois, il considère que le mouvement ouvrier est attaqué inlassablement par un État canadien dominé par le patronat⁴⁴. N'ayant plus besoin d'apaiser les ouvriers, les patrons se délaissent des programmes de qualité de vie⁴⁵. La chronologie légèrement différente de celles de Rouillard est sans doute due à leur échelle d'analyses distinctes. Comme Rouillard, Palmer dépeint les patrons et les ouvriers comme ayant des intérêts essentiellement opposés, et donc comme étant en compétition pour obtenir l'appui politique de l'État. La question de la participation y est présentée de la même façon que chez Rouillard : une stratégie patronale d'apaisement qui est vite écartée lorsque le rapport de pouvoir du patronat lui permet d'écraser la militance syndicale. Il insiste plutôt sur l'unité du mouvement qui permet les victoires syndicales.

Pour Jean-Marc Potte dans son ouvrage *Du combat au partenariat*, la participation est une thématique centrale. Son ouvrage s'étend sur l'idée touchée par Rouillard d'un affaiblissement du syndicalisme dans les années 1980 menant à une acceptation de certaines formes de participation. Pour Potte, cette transition d'un syndicalisme de combat dans les années 1970 vers un de partenariat dans les années 1990 est une thématique centrale de l'histoire ouvrière récente⁴⁶. La gestion participative serait

⁴² Bryan D. Palmer, *Working Class Experience. Rethinking the History of Canadian Labour, 1800-1991*, 2^e édition, Toronto, McClelland and Stewart, 1992, p. 19.

⁴³ *Ibid*, p. 407-408.

⁴⁴ *Ibid.*, p. 339.

⁴⁵ *Ibid.*, p. 407-408.

⁴⁶ Jean-Marc Potte, *Du combat au partenariat. Interventions critiques sur le syndicalisme québécois*, Montréal, Nota Bene, 1998, p. 197.

ainsi une initiative gouvernementale. Les gouvernements Mulroney et Lévesque « propagent dans l'opinion publique l'idée de participation à laquelle devront s'ajuster les autres composantes de la société » par des pratiques de concertation économique tripartites à l'échelle de l'État, et par l'institutionnalisation de la gestion participative dans l'entreprise. Des programmes fédéraux comme celui de qualité de vie au travail repris par l'Institut national de productivité au Québec encouragent les pratiques participatives, tandis que divers projets de loi visent à imposer et institutionnaliser le paritarisme ou la participation à la propriété (par exemple la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* de 1979, ou le projet de loi C-225, avorté en 1982)⁴⁷. À l'origine réticent, le patronat s'ouvre à la participation dans le cadre de nouvelles stratégies, une remise en question des relations de travail conflictuelles qui prévalaient en Amérique du Nord depuis le Wagner Act⁴⁸.

À partir des années 1980, le mouvement syndical délaisse progressivement son idéologie « de combat » pour s'intéresser à des approches plus participatives⁴⁹. Pour Piote, cette transition est ultimement attribuable à l'incapacité du syndicalisme de rallier tous les travailleurs et à la perte de crédibilité du projet socialiste⁵⁰. Il y a là une juxtaposition intéressante à établir avec la thèse d'Archibald Clinton voulant que la Révolution tranquille et plus particulièrement la gouvernance du Parti québécois sous Lévesque représentent le summum d'influence des idées participatives. En fait les différents acteurs du travail respectent une temporalité qui leur est propre au sujet de leur conception des rapports dans l'entreprise. Il y aurait donc un décalage entre l'adoption des idées participatives par les gouvernements et celle par les syndicats, qui semblent plutôt à la remorque à ce sujet. Comme les autres historiens de la question ouvrière, Piote traite du partenariat à l'échelle de l'entreprise en plus de celle de l'État, alors que les études politiques présentées en première partie se concentrent principalement sur cette dernière. Piote insiste d'ailleurs sur l'importance de distinguer les différentes échelles de la participation⁵¹, mais aussi les différents courants idéologiques au sein du mouvement syndical. Il dépeint par exemple la

⁴⁷ *Ibid.*, p. 137-146 [citation p. 137]. Notons toutefois que Piote n'aborde pas en profondeur les projets de loi institutionnalisant la participation.

⁴⁸ Loi américaine signée en 1935 garantissant le droit à une majorité des travailleurs du secteur privé de joindre un syndicat et à celui-ci de négocier les conditions de travail avec l'employeur. Cette loi officialise donc le système de négociation conflictuelle de la convention collective.

⁴⁹ *Ibid* p. 197.

⁵⁰ *Ibid.*, p. 207-208.

⁵¹ *Ibid.*, p. 197.

Centrale des syndicats démocratiques comme adhérent à fond de train au projet participatif du gouvernement Lévesque contrairement aux grandes centrales⁵². Pourtant, il ne fait pas de même avec l'idéologie patronale qui est souvent réduite uniquement à celle du Conseil du patronat. La contribution de Piotte est particulièrement importante puisque celui-ci présente l'idéologie participative syndicale (opposée à une dite de combat) comme trame centrale de l'histoire ouvrière plutôt que de négliger celle-ci pour se concentrer sur les luttes comme l'ont fait Rouillard et Palmer. Toutefois, ce récit reste dans le même paradigme d'héritage marxiste que Palmer et Rouillard en considérant cette participation comme un signe de faiblesse, contraire à la vraie nature du syndicalisme.

À la suite des travaux de Piotte, d'autres chercheurs se penchant sur la question ouvrière ont choisi d'aborder celle-ci sous l'angle de la participation. C'est notamment le cas de Suzanne Clavette dans l'ouvrage *Les dessous d'Asbestos. Une lutte idéologique contre la participation des travailleurs* qui en est tiré. Cette étude se penche sur l'adhésion de la Confédération des travailleurs catholiques du Canada aux idées du mouvement de réforme de l'entreprise⁵³. Contrairement à Piotte, Clavette oppose ces idées syndicales de réforme aux revendications patronales, notamment celles formulées par l'Association professionnelle des industriels (API). Elle accorde une grande importance aux échanges et à la lutte idéologique entre les deux groupes dans la construction de leurs positions respectives. Ainsi, elle remarque une « polarisation des idéologies » qui s'accélère durant la grève des mineurs d'Asbestos qui s'enclenche en février 1949. Alors que depuis sa fondation en 1943 l'API opposait à la réforme de l'entreprise son idée des « comités de collaboration », Clavette décrit comment cette même association se présente comme la défenderesse du « droit de gérance » patronale durant le conflit de 1949. Elle assimile les revendications de participation à la gestion des travailleurs à un socialisme qu'elle rejette entièrement pour lui préférer la « libre entreprise »⁵⁴. La victoire idéologique et politique de la coalition formée par l'API, le gouvernement Duplessis et les forces conservatrices au sein du clergé catholique vont mener à une profonde remise en question au sein des groupes ouvriers et confessionnels réformistes. En effet, à la suite du conflit, ils délaissent la pensée sociale de l'Église pour s'orienter vers de nouvelles positions « travaillistes » ou s'intéresser à la réforme du rôle de l'État⁵⁵. *Les dessous d'Asbestos* illustre bien le

⁵² *Ibid.*, p. 139.

⁵³ Suzanne Clavette, *Les dessous d'Asbestos. Une lutte idéologique contre la participation des travailleurs*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2005, p. 4-5.

⁵⁴ *Ibid.*, p.515-517.

⁵⁵ *Ibid.*, p.520.

dynamisme des idéologies défendues par les acteurs du travail et la nécessité de juxtaposer les positions syndicales et patronales pour bien les comprendre. Clavette y démontre aussi comment l'enjeu de la participation est particulièrement riche pour étudier la dialectique entre ces deux groupes, puisqu'il pose explicitement la question de la nature de leur relation au sein de l'entreprise.

Clavette nuance à un certain degré l'idée d'un antagonisme idéologique patronal-syndical absolu, particulièrement présente chez Piotte, qui peut être réductrice à certains égards. Certains auteurs plus contemporains étudiant la question de la participation vont beaucoup plus loin. C'est ce que font Paul-André Lapointe et Paul R. Bélanger dans *La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises*. Ces auteurs prétendent que le débat entre les défenseurs et les adversaires de la modernisation de l'entreprise au sein du mouvement syndical a été dépassé. Vers le milieu de la décennie 1990, la nécessité de transformer l'organisation du travail en une forme plus participative – afin de protéger les emplois de la nouvelle menace que constituent la concurrence internationale et ses exigences – est établie. C'est désormais la question de la nature de cette participation au sein de l'entreprise qui divise les syndicalistes. À partir du début des années 1990, les principales centrales syndicales tentent même de prendre l'initiative en matière de modernisation⁵⁶. Les changements structurels de l'économie sont vus par les chercheurs comme hors de portée des acteurs québécois qui ne peuvent que s'y adapter par une modernisation des entreprises visant à dépasser la logique fordiste. Pour le syndicat, ces changements entraînent une perte d'importance des sources traditionnelle de son pouvoir. Le contrôle sur l'offre de travail est amenuisé par les menaces de relocalisation et la recrudescence de la concurrence mondiale ne permet plus de tenir les salaires à l'écart par la négociation sectorielle par exemple⁵⁷. Une stratégie de modernisation offensive, c'est-à-dire la formulation de propositions indépendantes d'organisation participative du travail, serait une façon de surmonter cette perte de pouvoir⁵⁸. Dans l'analyse de Lapointe et Bélanger le partenariat n'est plus un symptôme de la faiblesse syndicale, mais bien une opportunité qui peut être saisie afin de survivre aux profonds bouleversements économiques⁵⁹. Toutefois, les chercheurs n'évacuent pas les enjeux de pouvoirs et de compétition au sein

⁵⁶ Paul-André Lapointe et Paul R. Bélanger, « La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises », *Cahiers du CRISES*, no. 9501. Montréal, Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats, 1995, p. 3-7.

⁵⁷ *Ibid.*, p.11.

⁵⁸ *Ibid.*, p. 18.

⁵⁹ *Ibid.*, p. 2, 5.

de l'entreprise. Un syndicat se doit d'adopter une attitude partenariale proactive et offensive face aux dirigeants de l'entreprise pour que l'expérience se traduise en bénéfices pour lui et ses salariées⁶⁰. Notre travail s'inscrit dans cette perspective sur la participation, vue comme un élément important et dynamique de la réflexion des acteurs du monde du travail profondément lié à leur lecture du contexte et à leurs aspirations.

1.1.3 Histoire de l'entreprise et du patronat

Pour les historiens des idées politiques en matière économique comme pour ceux de l'histoire ouvrière, le patronat constitue un acteur important en matière de participation. Pour Yves Bélanger, il est le partenaire de l'État qui permet la rapide modernisation économique du Québec, tandis que pour Jean-Marc Piotte il est plutôt l'antagoniste qui impose une fausse participation aux syndicats. Toutefois, l'historiographie concernant le patronat québécois est assez menue, particulièrement concernant la pensée des membres de ce groupe. L'idéologie du patronat est fréquemment étudiée à travers quelques bribes de discours, réduite à un libéralisme monolithique sans aucune nuance. Quelques auteurs ont tout de même consacré des études entières à la question patronale et à celle de l'entreprise. Les rapports en son sein et plus particulièrement la participation se sont imposés à plusieurs reprises comme thématiques importantes dans ces recherches. Il convient de présenter les œuvres marquantes de ce courant historiographique.

Le début des années 1970 marque le commencement d'une première période d'intérêt plus important pour le patronat comme objet d'étude. C'est une prise de conscience du rôle important que joue cet acteur dans le système des relations industrielles qui pousse Laurent Bélanger à tenter de définir ce qu'est le patronat québécois⁶¹. Il mène une étude de la structure associative patronale et brosse un portrait des attitudes et pratiques des grands dirigeants d'entreprises en s'appuyant notamment sur des questionnaires qu'il leur distribue. Cette étude pionnière tente donc de comprendre le patronat et son organisation en tant que groupe. Elle propose de circonscrire sociologiquement l'identité de ses membres. Le politologue Pierre Fournier s'inscrit dans la continuité de ces questionnements soulevés par Bélanger

⁶⁰ *Ibid.*, p.6-8.

⁶¹ Laurent Bélanger, *Évolution du patronat et ses répercussions sur les attitudes et pratiques patronales dans la province de Québec*, Équipe spécialisée en relations de travail (étude no. 14), Ottawa, Imprimeur de la Reine pour le Canada, 1970, p.6.

avec son ouvrage, adapté de sa thèse, *Le patronat québécois au pouvoir :1970-1976*⁶². Il fait un portrait du patronat incluant non seulement certains éléments de pensée économique, mais se concentrant surtout sur son organisation et ses voies d'accès au pouvoir. Après tout, Fournier tente de prouver que le patronat domine la scène économique et politique québécoise⁶³. Il réussit à démontrer l'influence indéniable des dirigeants d'entreprises sur le processus de décision politique, dont le lobbyisme soutient ses intérêts divers tels que le maintien du fédéralisme, l'opposition à un élargissement du droit de grève ou le contrôle des prix⁶⁴. Sa thèse d'inspiration marxiste exagère parfois l'hégémonie politique des associations patronales et néglige ainsi le pouvoir d'influence d'autres groupes sociaux. Pour Fournier, la vision patronale est par nature toujours basée sur la maximisation du profit et la nécessité de préserver le système économique de propriété privée et de libre concurrence, qui justifient son existence⁶⁵. Tout sens des responsabilités sociales est adopté de façon défensive, en réponse aux pressions d'autres groupes (travailleurs, consommateurs, écologistes, etc.) et afin de redorer l'image de l'entreprise⁶⁶. L. Bélanger reconnaît lui aussi l'importance de la libre entreprise comme principal postulat qui rencontre l'adhésion de tous les patrons et permet leur regroupement au sein d'associations. Celui-ci note toutefois un éveil au sein du patronat qui accepte une intervention économique des pouvoirs publics si elle respecte ce principe de libre entreprise, par exemple le maintien des infrastructures, le soutien du plein emploi, les politiques fiscales et monétaires visant à contenir l'inflation, etc.⁶⁷ Les deux chercheurs font le portrait d'un patronat individualiste, uni seulement par son désir de rentabilité et de préservation du système de la libre concurrence. Dans leur récit, l'idéologie du patronat est certainement subordonnée à ses considérations économiques. Cette approche institutionnelle et politique à la question patronale est d'ailleurs reprise par des auteurs contemporains, montrant son influence⁶⁸.

⁶² Pierre Fournier, *Le patronat québécois au pouvoir, 1970-1976*, Cahiers du Québec, no. 53, LaSalle, Hurtubise HMH, 1979.

⁶³ *Ibid.*, p. 5.

⁶⁴ *Ibid.*, p. 85.

⁶⁵ *Ibid.*, p.49.

⁶⁶ *Ibid.*, p.53.

⁶⁷ Laurent Bélanger, *op. cit.*, p.110.

⁶⁸ Par exemple : Peter Graefe, Michel Lacroix et Éric Trudel, « La topographie des think tanks patronaux québécois. La construction d'un paysage néolibéral », *Globe*, vol. 7, no. 1, 2004, p.181-202; François Delorme, Régis Gosselin et Louis Fortin, « L'organisation du monde patronal au Québec, un portrait diversifié », dans Rodrigue Blouin (dir.), *Les relations industrielles au Québec, 50 Ans d'évolution*, Sainte-Foy (Qc), Presses de L'Université Laval, 1994.

Vers la fin de la décennie 1980, Fernande Roy propose une étude qui contraste de deux façons importantes avec celles dont il a été précédemment question. Premièrement, l'idéologie patronale est l'objet d'étude principale de *Progrès, harmonie, liberté*⁶⁹, plutôt que d'être accessoire à un récit mettant l'accent sur les aspects institutionnels du groupe, comme la structure associative ou le pouvoir politique. Deuxièmement, Roy examine le patronat à travers le discours qu'il émet dans la sphère publique grâce aux journaux d'affaires. En raison de ces deux choix méthodologiques, le récit de Roy permet d'articuler une définition cohérente de l'idéologie patronale, alors que Laurent Bélanger et Pierre Fournier s'embourbent dans la mosaïque idéologique qu'ils obtiennent de l'analyse de questionnaires individuels. Bien sûr, Roy s'intéresse à une autre période entièrement, soit celle de 1881 à 1914. Il est toutefois intéressant de noter que l'idéologie « libérale » que Roy attribue au patronat québécois est constituée sur des socles similaires à ceux qu'ont identifiés Fournier et L. Bélanger : la liberté individuelle et la propriété privée⁷⁰. Si l'on se fie à Ian McKay, présenté dans la première section du bilan historiographique, cela n'est guère surprenant. Il postule que l'idéologie libérale apparue au 19^e siècle reste dominante dans le Canada tout au long du 20^e siècle (malgré l'interlude de l'ordre démocratique)⁷¹. Contrairement à L. Bélanger et Fournier, Roy nous permet de voir la pensée patronale comme plus englobante qu'une simple rhétorique économique servant ses intérêts. Le patronat promeut une idéologie cohérente, bien que de nombreuses déclinaisons de celle-ci existent, qui s'articule autour d'une conception libérale du monde et de la société. Ce discours permet d'édifier un système de valeur, une conception de l'homme, un idéal sociétal⁷². Roy reconnaît tout de même que l'idéologie patronale sert l'intérêt économique patronal⁷³ et est bâtie en dialogue avec ses détracteurs, notamment l'Église et son discours clérical⁷⁴.

Comme Roy avant lui, l'historien et politologue Michel Sarra-Bournet s'intéresse principalement à l'idéologie patronale qu'il étudie grâce à l'analyse du discours dans sa thèse *Entre le corporatisme et le*

⁶⁹ Fernande Roy, *Progrès, harmonie, liberté. Le libéralisme des milieux d'affaires francophones de Montréal au tournant du siècle*, Montréal, Boréal Express, 1988.

⁷⁰ *Ibid.*, p.270.

⁷¹ Ian McKay, *op. cit.*, p. 640-644.

⁷² Fernande Roy, *op. cit.*, p. 269-171.

⁷³ *Ibid.*, p. 275.

⁷⁴ *Ibid* p. 282.

*libéralisme*⁷⁵. Il insiste sur la façon monolithique que l'idéologie patronale est dépeinte dans l'historiographie⁷⁶. De plus, plusieurs chercheurs opposent selon lui erronément l'idéologie libérale du patronat à celle dite « clérico-nationaliste », défendue principalement par le clergé⁷⁷. Cette critique peut s'adresser à des chercheurs influents, comme Jacques Rouillard⁷⁸ ou Fernande Roy, qui font justement cette juxtaposition. Sarra-Bournet avance qu'il est plus pertinent de comparer les différents courants idéologiques au sein même du patronat. Il le fait en opposant le libéralisme de la Chambre de commerce de Montréal au corporatisme tiré de la doctrine sociale de l'Église défendu par l'Association professionnelle des industriels (API)⁷⁹. Il accorde aussi beaucoup d'importance à la transformation dans le temps que subit l'idéologie patronale au travers de la période étudiée qui s'étend de 1943 à 1969. Il brosse donc un portrait de l'idéologie patronale québécoise qui est plus diversifié et dynamique que ce que l'historiographie avait proposé jusque-là. Sarra-Bournet démontre même comment l'API adhère à certaines idées participatives. À travers son idéal corporatiste, l'API cautionne la « collaboration des classes » dans l'après-guerre, puis se fait un promoteur important de la concertation économique à l'échelle de l'État à travers les organismes administratifs et les commissions consultatives mixtes du début de la Révolution tranquille⁸⁰. Cela contraste avec les propos de Fournier, Bélanger ou Roy, qui considéraient l'idéal de libre entreprise patronale comme empêchant tout intéressement sérieux aux idées de la participation par cet acteur. Cela dit, il est assez peu question de pratiques participatives spécifiques à l'échelle de l'entreprise dans le récit de Sarra-Bournet.

⁷⁵ Michel Sarra-Bournet, *Entre le corporatisme et le libéralisme. Les groupes d'affaires francophones et l'organisation socio-politique du Québec de 1943-1969*, thèse de doctorat (histoire), Université d'Ottawa, 1995. Bien que dans le cadre de ce mémoire ce soit la thèse de Sarra-Bournet qui ait été mobilisé, notons que celle-ci a récemment été publiée sous forme de livre posthume. Voir Michel Sarra-Bournet, *Entre corporatisme et libéralisme. Le patronat québécois dans l'après-guerre*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2021.

⁷⁶ Il est appuyé en ce sens par des études utilisant l'approche institutionnelle à l'acteur patronal, mais qui contrairement à Bélanger ou Fournier ont insisté sur ses divisions telles que : Julien Bauer, « Patrons et patronat au Québec », *Canadian Journal of Political Science*, vol. 9, no. 3, 1976, p. 473-91.

⁷⁷ Michel Sarra-Bournet, *op. cit.*, p.15-16.

⁷⁸ Jacques Rouillard, « La grève de l'amiante de 1949 et le projet de réforme de l'entreprise. Comment le patronat a défendu son droit de gérance », *Labour*, no. 46, 2000.

⁷⁹ Michel Sarra-Bournet, *op. cit.*, p. 4.

⁸⁰ *Ibid.*, p. 205-208.

Les études traitant de la modernisation sociale de l'entreprise viennent préciser ce lien entre le patronat et la participation qu'établit Sarra-Bournet. *La modernisation sociale des entreprises*⁸¹, ouvrage collectif dirigé par Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque, situe la participation comme faisant partie de la question plus large des tentatives de réorganisation humaine du travail en réponse à la crise du fordisme⁸². Des transformations importantes débutant dans les années 1970 et s'accroissant durant la décennie suivante, telles qu'un nouvel environnement concurrentiel mondialisé, une résistance ouvrière accrue à la gestion autoritaire et une prise de conscience de la valeur des ressources intellectuelles, auraient mené à un renversement des compromis sociaux soutenant le modèle fordiste de production⁸³. Pour surmonter cette crise, le patronat se voit forcé de repenser le compromis du travail fordiste reposant sur l'exclusion des travailleurs des sphères du pouvoir et de la propriété. Cela débouche sur une réaffirmation de ce compromis par les acteurs patronal, mais aussi sur des formes d'organisations participatives de l'entreprise⁸⁴. On comprend que ces chercheurs appuient leur propos sur les théories de l'école de la régulation telle qu'il en a été question dans la première section thématique du bilan historiographique. Cela dit, les concepts abordés par Bélanger et *al.* influencent de manière significative plusieurs études contemporaines sur le monde du travail; elles reprennent les idées du fordisme comme étant un compromis social ou elles analysent sa crise subséquente par exemple⁸⁵. Tout comme Sarra-Bournet, Bélanger et *al.* dépeignent un patronat divisé idéologiquement sur les questions liées à la participation, mais dont certaines franges adhèrent à ces idées. Bien que ce collectif accorde une importance centrale aux idées participatives dans le monde du travail, ses auteurs mettent plutôt l'accent sur les rapports sociaux et luttes de pouvoir entre les groupes intéressés que sur le discours idéologique⁸⁶. Cet angle d'approche diffère également de celui institutionnel, tel qu'employé par Laurent Bélanger et Pierre Fournier. Pour ceux-ci, la compréhension du patronat passe davantage par l'étude de sa structure

⁸¹ Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque dir., *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de L'Université de Montréal, 1994.

⁸² Paul R. Bélanger, Michel Grant, et Benoît Lévesque, « Introduction », chapitre dans *Ibid.*, p. 8-9.

⁸³ *Ibid.*, p7; Bélanger et Lévesque, « Approches théoriques », chapitre dans *Ibid.*, p. 17-19.

⁸⁴ *Ibid.*, p. 23-24.

⁸⁵ Daniel Mercure et Mircea Vultur, *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2010, p. 32-34; Benoît Lévesque et Martin Petitclerc, « L'économie sociale au Québec à travers les crises structurelles et les grandes transformations (1850-2008) », *Économie et solidarités*, vol. 39, n° 2, 2008, p. 17.

⁸⁶ Bélanger, Grant, et Lévesque, *op. cit.*, p. 9.

organisationnelle et de ses intérêts économiques que par l'analyse de ses rapports sociaux avec des acteurs externes.

Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque ont d'ailleurs contribué à promouvoir l'étude de l'idéologie patronale par la supervision de mémoires et de thèses d'étudiants aux cycles supérieurs⁸⁷. Dans *Taylorisme, culture d'entreprise et compromis patronal-syndical au Québec*, Rachid Bagaoui montre comment le compromis salarial fordiste qui s'est imposé au Québec dans les années 1940 commence à montrer des signes de faiblesse dès la décennie 1970. Pour lui, l'essence de ce compromis est la reconnaissance de l'autorité absolue des gestionnaires sur les lieux de travail par les salariés en échange d'une amélioration constante de leur pouvoir d'achat. Le rejet de l'autoritarisme gestionnaire, le désir des travailleurs de s'impliquer dans de nouvelles sphères d'activité comme la santé et la sécurité au travail et le plafonnement de la croissance économique et salariale mènent au rejet du modèle fordiste et à la recherche d'un nouveau compromis dans l'entreprise⁸⁸. L'éclatement du précédent paradigme et la recherche de modèles alternatifs caractérisent pour Bagaoui les rapports dans l'entreprise durant les deux décennies suivantes. En opposition avec le lien de soumission des salariés qui caractérisait le fordisme, ces alternatives s'ouvrent à la participation⁸⁹. Bagaoui montre bien l'importance centrale des thématiques comme les rapports dans l'entreprise ou la participation dans l'étude de l'idéologie patronale. Quant à elle, Mélanie Fontaine propose d'étudier le discours patronal à travers une méthodologie qui nous intéresse beaucoup. Dans *Le Conseil du patronat comme acteur*, Fontaine aborde le discours de cette organisation patronale sous la loupe des théories régulationnistes et de l'approche des nouveaux mouvements sociaux. Elle situe donc le discours patronal dans le contexte de la transformation du paradigme fordiste et des transformations des rapports sociaux d'une société devenue post-industrielle⁹⁰. Se basant principalement sur les mémoires produits par le Conseil du patronat, Fontaine retrace l'évolution du discours patronal entre 1969 et 1999. Elle accorde une importance capitale à la question des rapports

⁸⁷ En plus des exemples traités dans le texte, voir aussi : Marc Grignon, *Le discours de l'association des manufacturiers du Québec (AMQ) sur les stratégies de modernisation sociale de l'entreprise 1985-1994*, mémoire de maîtrise (sociologie), UQAM, juin 1998.

⁸⁸ Rachid Bagaoui, *Taylorisme, culture d'entreprise et compromis patronal-syndical au Québec. Analyse historique et le cas Shermag*, thèse de doctorat (sociologie), UQAM, février 1984, p. 134.

⁸⁹ *Ibid.*, p. 170

⁹⁰ Fontaine, Mélanie, *Le Conseil du patronat du Québec comme acteur. Analyse de discours 1969-1999*, mémoire de maîtrise (sociologie), Université du Québec à Montréal, 2002, p. 4-10.

entre patrons et ouvriers de même qu'aux questions de participation. L'autrice constate que le patronat devient de plus en plus insistant dans sa promotion de la concertation économique à l'échelle nationale durant la période. Elle observe aussi une acceptation croissante de l'efficacité des modèles d'entreprise participatifs par le Conseil du patronat, qui insiste cependant sur le droit de gérance inaliénable des patrons qui ne doivent pas se voir imposer la participation. Ces changements peuvent être attribués à la transformation du paradigme initiée par la crise fordiste. Pour Fontaine, le discours patronal demeure profondément libéral, promouvant l'entreprise comme créatrice de richesse dans un marché autorégulé⁹¹. Notre étude s'inscrit dans la continuité des questionnements que pose Fontaine quant à la nature du discours patronal contemporain. Nous mettons toutefois en doute certains choix conceptuels de celles-ci qui ont pu teinter son récit. Le choix du Conseil du patronat comme unique acteur a pu mener à exagérer le libéralisme défendu par le patronat et à broser un portrait monolithique des idéologies patronales. L'utilisation exclusive de sources relevant de la prise de parole publique et politique, surtout des mémoires, a sans doute aussi contribué à dépeindre une vision patronale exagérément obtuse à propos des rapports entre les acteurs de l'entreprise. En plus d'aborder le discours patronal sous l'angle différent de la participation, cette étude tentera de dépasser ces limites identifiées dans celle de Fontaine et dans l'historiographie pour broser un portrait plus nuancé des idéologies patronales à l'égard de la participation.

1.2 Problématique

L'étude de l'historiographie de la pensée politique économique au Québec démontre la place importante que différentes formes de participation y occupent depuis la période duplessiste. La Révolution tranquille, dont la périodisation exacte varie selon les auteurs, semble marquer un point culminant du rayonnement de ces idées; elle se termine toutefois par une résurgence des idées libérales, qualifiée de « néolibéralisme ». Pour Yves Bélanger par exemple, la participation constitue un élément important et particulier du modèle de développement économique québécois contemporain et de l'idéologie qui l'accompagne⁹². Toutefois, ces auteurs se sont principalement penchés sur la concertation économique, soit une participation des acteurs du monde du travail à l'échelle sociétal se centrant autour de l'État. L'historiographie des travailleurs au Québec montre aussi un intérêt pour l'étude des idées participatives. La transition d'un syndicalisme dit « de combat » vers un « d'affaire », plus participatif, est

⁹¹ *Ibid.*, p. 190-192.

⁹² Yves Bélanger, *op. cit.*, p.95.

une thématique majeure de l'histoire syndicale de la fin du 20^e siècle. De plus, des auteurs comme Jean-Marc Piotte ou Paul-André Lapointe et Paul R. Bélanger ont dépeint de façon élaborée la confrontation idéologique qui oppose les organisations syndicales et le patronat au sujet de la participation dans l'entreprise⁹³. Alors que l'idéologie participative syndicale est considérée par l'historiographie⁹⁴ et que la concertation macroéconomique initiée par l'État a aussi justifié plusieurs travaux recherches⁹⁵, la participation à l'échelle de l'entreprise dans l'idéologie patronale a été indéniablement délaissée comme objet d'étude. L'historiographie présentée ci-haut établit avec force l'idée d'un dialogue idéologique, parfois d'une lutte, permettant la construction de la pensée participative des divers acteurs y participant. Le patronat étant l'un des acteurs les plus impliqués dans cette question, l'absence d'étude à son sujet nuit à la compréhension de sa pensée ainsi que de celle de tous les autres acteurs concernés, notamment syndicaux et politiques. Pourtant, les études existantes à ce sujet comme celle de Michel Sarra-Bournet prouvent bien que les rapports dans l'entreprise constituent un élément important de l'idéologie patronale et que ce groupe d'acteurs participe activement au débat public entourant cette question. Sarra-Bournet critique d'ailleurs explicitement la tendance historiographique à réduire l'idéologie patronale à un libéralisme pur et intéressé sans davantage de nuances⁹⁶. Le fait que le patronat puisse cautionner certaines formes de participation dans l'entreprise dans des logiques corporatistes ou post-fordistes par exemple semble une piste intéressante venant nuancer ce portrait.

En réponse à ces lacunes identifiées dans l'historiographie, nous proposons d'étudier dans ce mémoire la participation à l'échelle de l'entreprise dans l'idéologie du patronat québécois. Cette étude se penchera sur le discours qu'émettent les associations prétendant représenter le patronat afin de mettre en lumière le modèle relationnel qui y est défendu. Sera mise en évidence la diversité de ce discours, entre différentes organisations patronales, mais aussi son évolution dynamique dans le temps. Nous nous concentrerons grossièrement sur les décennies 1970 et 1980, puisqu'il s'agit d'un moment où ces idées

⁹³ Jean-Marc Piotte, *op. cit.*, p. 187-192; Paul-André Lapointe et Paul R. Bélanger, « La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises », *Cahiers du CRISES*, no. 9501. Montréal, Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats, 1995.

⁹⁴ Voir : Jean-Marc Piotte, *op. cit.*, 1998; Jean-Pierre Laporte, *Les syndicats et la gestion participative*, Management et organisation du travail, Montréal, Agence D'Arc, 1983; Paul-André Lapointe et Paul R. Bélanger, « La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises », *Cahiers du CRISES*, no. 9501, Montréal, Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats, 1995.

⁹⁵ Voir : Yves Bélanger, *op. cit.*; Sarra-Bournet, *op. cit.*; Archibald Clinton, *op. cit.*

⁹⁶ Michel Sarra-Bournet, *op. cit.*

ont certainement été influentes. Les années associées au gouvernement Lévesque représentent un moment de grande influence politique pour ces idées, tandis qu'elles deviennent importantes comme stratégie de gestion à partir des années 1980 sous l'impulsion du post-fordisme⁹⁷. De plus, cette périodisation permet d'étudier une bonne tranche de discours patronale avant et après le virage du début des années 1980 identifié par plusieurs chercheurs. Rouillard suggère par exemple que la crise économique du début des années 1980 affaiblit significativement le mouvement syndical contribuant à réduire sa combativité alors que Bélanger, Grant et Lévesque postulent qu'elle serait un symptôme de l'éclatement du paradigme fordiste ouvrant une période importante de modernisation de l'entreprise. Pour des raisons propres aux acteurs et aux sources sélectionnées qui seront présentées ci-bas, la période étudiée s'étalera de 1969 à 1997.

Cette recherche vise à mettre l'accent sur la question des rapports dans l'entreprise, tel que vu à travers l'idée de participation (ou ses alternatives). Trois thématiques guideront donc l'analyse. Premièrement, le paradigme idéologique général guidant la réflexion patronale concernant la participation et les acteurs de l'entreprise. Une attention particulière sera portée aux éléments contextuels principaux que relève le patronat afin de justifier ses positions. Deuxièmement, le rapport politique qu'entretient le patronat avec les autres grands acteurs du travail à propos des relations dans l'entreprise. Troisièmement, les positions concernant les différentes pratiques participatives dans l'entreprise. Ces trois thématiques abordées successivement permettront un jeu d'échelle intéressant, en situant l'objet qu'est la participation autant dans un discours idéologique fondamental, que dans des prises de positions politiques concrètes et dans une logique de promotion des bonnes pratiques gestionnaires. L'utilité d'une telle juxtaposition d'échelles est démontrée par des études comme celles de Rachid Bagaoui qui combine une macroanalyse historique du « compromis patronal-syndical » au Québec à une étude de cas de l'entreprise Shermag⁹⁸ afin d'illustrer comment de grandes tendances socio-économiques se matérialisent dans le quotidien d'une organisation typique. Dans le cas de cette étude, les trois angles d'analyse retenus et le jeu d'échelle qu'ils proposent aideront à brosser un portrait complet de la question de la participation comme enjeu idéologique pour le patronat. Nous pourrions voir comment des positions idéologiques abstraites se traduisent en interventions concrètes à propos de situations ou

⁹⁷ Archibald Clinton, *op. cit.*, p. 247-256; Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque, « Modernisation sociale des entreprises, diversité des configurations et modèle québécois », chapitre dans Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque (dir.), *La modernisation sociale...*, *op. cit.*, p. 30-34; Alain Lipietz, *Choisir l'audace, une alternative pour le XXI^e siècle*, Paris, La Découverte, 1989, rapporté dans Rachid Bagaoui, *op. cit.*, p. 30-32.

⁹⁸ Rachid Bagaoui, *op. cit.*.

de pratiques précises. Il sera ainsi possible de distinguer les différents contextes qui peuvent influencer sur le discours patronal. Seront alors observables les différences des positions patronales concernant la participation lorsque celle-ci est adoptée librement comme pratiques de gestion plutôt qu'imposée par le législateur.

1.3 Méthodologie

1.3.1 Acteurs étudiés

Cette analyse traitera la question de la participation dans l'entreprise sous l'angle des discours patronaux. Comparativement aux autres grands acteurs du monde du travail comme l'État et les syndicats, le patronat et son idéologie ont été très peu abordés par la recherche. Cela mène notamment à une autre faiblesse historiographique identifiée par Michel Sarra-Bournet, soit la tendance à étendre l'idéologie d'une seule organisation patronale à l'ensemble du groupe dans les récits historiques⁹⁹. Cette étude tentera d'éviter cet écueil en se penchant sur deux organisations patronales : le Conseil du patronat du Québec (CPQ) et le Centre des dirigeants d'entreprise (CDE). Seront ainsi mises en lumière les particularités idéologiques des différentes strates du patronat. L'importance de reconnaître les différences d'expériences, d'idéologies et de revendications entre différents sous-groupes au sein des associations ouvrières est établie par des contributions majeures, comme celle de Bryan Palmer¹⁰⁰. Il semble impératif de faire de même avec l'acteur patronal. Le choix de ces deux organisations spécifiques n'est pas anodin. Elles sont des associations patronales « horizontales », c'est-à-dire regroupant des membres de différentes industries. Les associations horizontales s'intéressent plus aux questions larges des modèles économiques, relationnels ou organisationnels de l'entreprise, contrairement à leurs pendants sectoriels qui militent plutôt pour les intérêts propres à leur secteur d'activité¹⁰¹. Selon les études existantes, les deux associations choisies défendraient des idéologies différentes les unes des autres¹⁰². Finalement, je justifie le choix de celles-ci par leur importance dans le milieu organisationnel patronal¹⁰³.

⁹⁹ Michel Sarra-Bournet, *op. cit.*

¹⁰⁰ Bryan D. Palmer, *op. cit.*, p. 19.

¹⁰¹ Julien Bauer, « Patrons et patronat au Québec », *Canadian Journal of Political Science*, vol. 9, no. 3, 1976, p. 484.

¹⁰² *Ibid*; Jean Boivin et Jacques Guilbault, *Les relations patronales-syndicales au Québec*, Chicoutimi, Gaetan Morin éditeur, 1982, p. 129.

¹⁰³ Julien Bauer, *op. cit.*, p. 479.

Il convient de rapidement présenter les deux associations patronales retenues. Le Centre des dirigeants d'entreprise est fondé en 1943 sous le nom d'Association professionnelle des industriels (API). L'objectif initial de cette organisation est de regrouper les dirigeants d'entreprise et défendre une vision humaniste du travail basée sur une conception chrétienne de l'entreprise. Durant la décennie 1960, l'API abandonne l'aspect chrétien de sa mission au profit d'un « humanisme inspiré de l'époque »¹⁰⁴. En lien avec ce changement, le nouveau nom de Centre des dirigeants d'entreprise est adopté en 1967. Le CDE est l'un des instigateurs principaux de la création du Conseil du patronat en 1969. Sa mission évolue alors pour se recentrer surtout sur sa fonction de *think tank* et son offre de service de formation aux gestionnaires. En réponse à des difficultés de recrutement et financières, ces services sont abandonnés au début des années 1980¹⁰⁵. Vers la fin de cette décennie, le CDE regroupe 800 membres qui sont tous des gestionnaires; cadres, dirigeants ou propriétaires d'entreprise. Ils proviennent de divers secteurs d'activités sans discrimination et sont répartis en 8 organisations régionales. L'action du CDE est axée sur la promotion de pratiques avant-gardistes par des publications, des recherches ou encore l'organisation et la participation à des événements. Ces problèmes et l'incapacité du CDE à se trouver une niche dans un écosystème patronal de plus en plus concurrentiel mène à sa dissolution en juin 1990¹⁰⁶. Tout au long de sa période d'activité, le CDE se distingue par l'accent mis sur la concertation dans l'entreprise. Il accorde une importance particulière à son fonctionnement décentralisé et ses instances démocratiques : sondages d'opinion, structures régionales autonomes, assemblées démocratiques, financement par la cotisation des membres, etc.¹⁰⁷

Le Conseil du patronat du Québec (CPQ) est fondé officiellement le 20 janvier 1969, bien que les discussions ayant mené à sa création (auxquelles le CDE a contribué activement) aient débuté en 1963. C'est la nécessité de donner plus de cohérence à la pensée patronale et plus de cohésion à son action

¹⁰⁴ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-120/44, Michèle Laliberté, *Le Centre des dirigeants d'entreprise, document de présentation du CDE*, 29 septembre 1989, p. 7.

¹⁰⁵ *Ibid.*, p. 3-7.

¹⁰⁶ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/187, Raymond Gagné, « Le Centre des dirigeants d'entreprise met fin à ses activités le 30 juin 1990 », *Synergie*, vol. 2, no. 8, juin 1990, p. 1-2.

¹⁰⁷ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/155-170, « Le CDE et ses membres en 1980 », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 16, no. 1, janvier-février 1980, p. 1. Cette source sera d'ailleurs mobilisée dans cette étude, tous comme les autres publications du CDE et les bulletins du CPQ cités ci-bas. Voir la présentation que nous en faisons dans la section appropriée.

publique et politique qui justifie la nécessité d'une fédération dans les cercles patronaux¹⁰⁸. Le CPQ est ainsi créé sur le modèle des grandes confédérations patronales européennes et reçoit le mandat de « définir une stratégie patronale compatible avec le bien commun, d'élaborer une philosophie commune d'action et de réaliser une solidarité patronale authentique [...] tout en respectant le droit de ses membres à la dissidence »¹⁰⁹. L'action du Conseil est variée : interventions publiques et mémoires, participation à des instances politiques, recherches et constitution de dossiers informatifs, présence à des évènements et dans les médias, en plus des discussions et des travaux se déroulant à huis clos. Les moyens du CPQ sont très importants. En 1989, il regroupe 121 associations patronales et 425 grandes entreprises qui mettent à sa disposition un budget annuel d'un million de dollars permettant l'embauche de 15 employés permanents¹¹⁰. Les membres corporatifs du Conseil, qui fournissent environ 80% du budget et siègent sur le « Bureau des gouverneurs », exercent une influence considérable et tendent à favoriser des prises de position conservatrices¹¹¹.

Une des raisons qui justifie la continuité du CDE après la création d'une fédération patronale est sa vision distincte de l'entreprise. Découlant du profil différent de ses membres, le Centre met davantage l'accent sur la distinction entre la PME et la grande entreprise (ce qu'encourage d'ailleurs sa structure démocratique). Il formule aussi un projet unique pour l'entreprise, un « libéralisme teinté d'humanisme »¹¹². Le CPQ reconnaît dans son propre bulletin le droit de ses membres associatifs, comme le CDE, de faire valoir leur propre opinion même s'il diverge de celui de la fédération¹¹³. Précisons d'ailleurs que les deux associations patronales entretiennent des liens significatifs malgré leurs divergences idéologiques. Par exemple, Ghyslain Dufour qui est alors devenu un des dirigeants du CPQ assure qu'il

¹⁰⁸ Ghyslain Dufour, « Le Conseil du patronat du Québec », chapitre dans Rodrigue Blouin (dir.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville (Qc), Éditions Yvon Blais inc., 1990, p. 144-150.

¹⁰⁹ *Ibid.*, p. 143.

¹¹⁰ Notons toutefois que ces figures sont bien moins importantes aux débuts de la période étudiée. Ainsi en 1969, le CPQ a un budget annuel de 85 000\$ et seulement deux employés permanents (le directeur général et son adjoint, Ghyslain Dufour). *Ibid.*, p. 148.

¹¹¹ Jean Boivin et Jacques Guibault, *op. cit.*, p. 126.

¹¹² Julien Bauer, « Patrons et patronat au Québec », *Revue canadienne de science politique*, vol. 9, no. 3, septembre 1976, p. 482, rapporté dans Jean Boivin et Jacques Guibault, *op. cit.*, p. 129.

¹¹³ Grande bibliothèque et BANQ Rosemont, Collection nationale (périodiques), cotes PER C-711 et PER C-790, Conseil du patronat du Québec, « Relations entre le CDE et le Conseil du patronat », *Bulletin d'information*, vol. 2, no. 28, décembre 1971, p. 4. Tous les *Bulletins d'information* et les *Bulletins sur les relations de travail* ont été consultés au même endroit.

continue de lire assidûment le bulletin interne du CDE¹¹⁴. Dans celui-ci justement, le Centre partage des nouvelles du CPQ et tout au long de la période dit périodiquement rencontrer le CPQ dans le contexte privilégié des réunions du « groupe des six », qui réunit les plus grandes associations patronales de la province. Même vers la fin de la période étudiée, le CDE se dit toujours fier d'avoir instigué la création de la fédération patronale et fier d'en être un membre actif, et le CPQ admet quant à lui devoir beaucoup au Centre¹¹⁵.

1.3.2 Concepts clés

Il importe de définir quelques concepts clés qui seront importants pour l'analyse du discours du CPQ et du CDE. Nous étudie s'échelonnant de 1969 à 1997, l'idée du fordisme et de sa crise que nous avons soulignées dans l'historiographie s'avère incontournable. Plusieurs auteurs inspirés par l'école de la régulation ont érigé l'appareil conceptuel du fordisme en une théorie universelle permettant une lecture assez globale de la société. Pour Michel Aglietta, le fordisme est ainsi un paradigme sociétal caractérisé notamment par une production de masse arrimée à une consommation de masse¹¹⁶. Celui-ci entraîne des conséquences diverses touchant plusieurs acteurs, dont l'unification du salariat, la centralisation du capital et l'interventionnisme de l'État¹¹⁷. Pour les régulationnistes, la genèse de toutes ces ramifications est toutefois le compromis qui s'opère dans l'entreprise entre ceux qui dirigent la production (patronat) et ceux qui exécutent le travail (les salariés). Puisque c'est à ces acteurs et à l'échelle de l'entreprise que s'intéresse la présente étude, penchons-nous davantage sur le fordisme comme modèle relationnel dans l'entreprise. Celui-ci repose sur le pouvoir de gestion exclusif des dirigeants de l'entreprise, qui l'utilisent pour rationaliser la production selon des principes tayloristes. Sous ce paradigme fordiste, l'exclusion des salariés du processus décisionnel est perçue comme légitime et acceptée par ceux-ci en échange d'un salaire important qui compense les autres maux liés à une organisation scientifique du travail. Le rôle du syndicat est donc de négocier les salaires pour les employés afin de s'assurer de l'obtention d'une

¹¹⁴ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, 43P-660/155-170, Ghyslain Dufour, « Lettres de nos membres », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 5, no. 6, novembre 1970, p. 5.

¹¹⁵ « Nouvelles du CPQ », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 9, no. 2, février 1973, p. 6-8; « Le CDE participe », *Synergie*, vol. 1, no. 5, 19 décembre 1988, p. 3; « Le Centre des dirigeants d'entreprise met fin à ses activités », *Bulletin d'information*, vol. 21, no. 242, août-septembre 1990, p. 3.

¹¹⁶ Michel Aglietta, *op. cit.*, p. 96-99.

¹¹⁷ *Ibid.*, p. 324-325.

rémunération suffisante¹¹⁸. Le gestionnaire opérant dans une logique fordiste coordonne le travail par une surveillance étroite et une application de règles précises stipulées dans le contrat de travail collectif ou individuel¹¹⁹. L'organisation fordiste des rapports dans l'entreprise s'impose comme modèle dominant dès l'après-guerre, ce qui ne veut pas dire que des modèles alternatifs ne coexistent pas avec celle-ci, comme ceux découlant de la réforme humaniste de l'entreprise d'inspiration chrétienne ou ceux inspirés du socialisme autogestionnaire.

Le fordisme comme modèle d'organisation de l'entreprise commence à être sérieusement remis en question à partir du milieu de la décennie 1970. Le déclin du fordisme peut être expliqué par les importantes transformations du contexte économique : mondialisation et accroissement de la concurrence, innovations technologiques et organisationnelles, désaffection des travailleurs à l'égard du modèle¹²⁰. Les acteurs économiques et plus particulièrement le patronat tentent de maintenir la rentabilité des entreprises face à ces enjeux en formulant de nouveaux objectifs pour celles-ci : une plus grande productivité, une meilleure flexibilité des opérations, un plus grand souci de l'aspect qualitatif. Deux voies se dessinent pour réorganiser l'entreprise et atteindre ces objectifs. Celle du « fordisme renouvelé » ou « néo-fordisme » tente de dépasser les limites du fordisme sans pourtant remettre en question le compromis sous-jacent et donc le partage du pouvoir dans l'entreprise. Sous ce paradigme, le réaménagement de l'entreprise passe par des moyens tels qu'un recours plus important aux nouvelles technologies, un accroissement du contrôle sur la main-d'œuvre à travers des formes d'emplois atypiques ou le contournement du syndicat par la sous-traitance. L'autre avenue est celle du « post-fordisme » qui revoit les rapports fondamentaux dans l'entreprise pour les rendre plus participatifs par une inclusion des salariés dans la sphère décisionnelle, une plus grande autonomie ou une requalification du travail. La configuration « californienne » dirige cette plus grande participation vers le travailleur en tant qu'individu plutôt que vers le syndicat, en véhiculant une image de l'entreprise comme groupe d'appartenance et lieu

¹¹⁸ H. Gintins et S. Bowles, « State, Class, and Economic Crisis in Liberal Democratic Capitalism », *Crise économique, transformations politiques et changement idéologiques*, cahiers de l'ACFAS, no. 16, 1983, rapporté dans Rachid Bagaoui, *op. cit.*, p. 18-20.

¹¹⁹ Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque, « Modernisation sociale des entreprises, diversité des configurations et modèle québécois », chapitre dans Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque (dir.), *La modernisation sociale...*, *op. cit.*, p. 21-31.

¹²⁰ Daniel Mercure et Mircea Vultur, *op. cit.*, p. 32-34. Rappelons d'ailleurs que divers auteurs comme Michel Aglietta, Alain Lipietz ou Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque proposent une chronologie similaire, soit un déclin du fordisme s'amorçant durant la décennie 1970 ou le début des années 1980.

de coopération. On lui oppose la configuration de la « démocratie salariale », où la nature de la participation des salariés est négociée entre leur association syndicale et la direction de l'entreprise¹²¹.

Enfin, il convient de glisser quelques mots sur les pratiques participatives. La littérature suggère différentes façons de les classer. Par exemple, la sociologue Aline Conchon suggère de s'intéresser à quatre critères pour définir une pratique participative : sa forme (l'acteur concerné et le canal par lequel elle s'exerce), son niveau organisationnel, le champ des thèmes couverts et les modalités d'interactions (notamment la profondeur de la participation suscitée)¹²². Cela dit, cette étude ne nécessite pas de plonger à outrance dans un tel cadre conceptuel. Nous nous sommes inspirés des critères de Conchon ainsi que des regroupements que les acteurs patronaux étudiés semblent faire dans leur discours afin de former des catégories de pratiques opérant selon la même logique. Cinq grandes catégories de pratiques occupent une place significative dans les sources dépouillées : celles de cogestion (par exemple la décision par comité paritaire), de décentralisation et de responsabilisation des salariés (p. ex. les équipes semi-autonomes), d'intéressement financier (p. ex. la participation à la propriété ou aux profits), de communication bidirectionnelle et transparente (p. ex. les comités consultatifs) et enfin de promotion de la qualité de vie au travail (p. ex. les horaires flexibles). Il faut admettre que cette dernière catégorie regroupe des pratiques se situant à la frontière de ce que l'on pourrait appeler la participation. Exigeant une prise en compte des besoins des salariés et découlant d'une vision mutualiste des intérêts patronaux et travailleurs, nous faisons l'argument que les programmes de qualité de vie au travail sont une forme de participation très modérée et un dépassement du rapport contractuel fordiste. La littérature semble d'ailleurs ouverte à considérer toute formule d'accroissement de l'influence des salariés comme tombant sous l'égide de la participation, même la simple transmission d'une information¹²³! Il convient aussi de garder en tête les critères de Conchon afin d'arriver à distinguer certaines pratiques au sein de ces catégories. L'importance de la participation qu'implique une formule ou encore l'acteur visé par celle-ci

¹²¹ Bélanger et Lévesque, *op. cit.*, p. 30-34; Alain Lipietz, *Choisir l'audace, une alternative pour le XXI^e siècle*, Paris, La Découverte, 1989, rapporté dans Rachid Bagaoui, *op. cit.*, p. 30-32.

¹²² Aline Conchon, « La participation aux décisions stratégiques de l'entreprise, influence ou pouvoir des administrateurs salariés? », *Participations*, no. 5, 2013, p. 127-130.

¹²³ *Ibid.*, 131-134; Linda Rouleau et Harold Bherer, *La participation des travailleurs dans l'entreprise. Un état de situation*, Commission consultative sur le travail et la révision du Code du travail, Québec, Commission consultative sur le travail, 1986, p. 8.

(disons le syndicat par opposition aux salariés comme individus) vont certainement avoir un impact sur le traitement qu'en fait l'acteur patronal, peu importe la façon dont nous catégorisons la pratique.

1.3.3 Sources mobilisées

La méthodologie déployée pour étudier ces deux organisations mobilise les publications des associations patronales retenues. La catégorie principale de publications sélectionnées est les bulletins internes que distribuent les associations à leurs membres. Riches en interventions de natures diverses, ces sources nous permettent d'analyser trois types de prise de parole: les réflexions globales sur l'entreprise, les interventions dans le débat public et la promotion de pratiques participatives à un auditoire patronal. Chacune de celle-ci nous permet de répondre plus spécifiquement à l'une de nos trois sous-questions, soit le paradigme entrepreneurial, le rapport politique aux autres acteurs du monde du travail et le traitement réservé aux pratiques participatives dans l'entreprise. Les bulletins internes sont une des rares sources permettant d'observer le rapport de l'acteur patronal à la participation, lorsqu'abordés comme stratégie de gestion gagnante. Cela est très important sachant que l'historiographie a établi que c'était sous cet angle que le patronat était réceptif à la participation, plus que lorsqu'il est question de l'imposer légalement¹²⁴. Nous avons donc dépouillé l'entièreté des bulletins internes publiés par les deux associations patronales pour la période 1969-1997. Dans le cas du CPQ, deux séries ont été dépouillées : les *Bulletins d'information* et les *Bulletins sur les relations de travail*. Pour le CDE, un seul type de bulletin paraît. Il porte le nom *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, avant de devenir *Info-CDE* au printemps 1983, puis *Synergie* à l'automne 1988. Les bulletins ont été consultés respectivement dans le fonds du CDE au Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM et dans la Collection nationale de Bibliothèque et Archives nationales du Québec (Grande bibliothèque, BANQ Rosemont) pour les bulletins du CPQ. Le format varie selon la série ou le moment, mais grossièrement les bulletins des deux associations sont des documents qui font autour de 10 à 15 pages (quoique cela est très variable) et paraissent mensuellement – certaines sautent parfois un mois. Ils contiennent différentes rubriques : des éditoriaux de membres de la direction, des rapports d'évènements, des nouvelles internes, des extraits de documents officiels, des articles informatifs ou argumentatifs ou encore des résultats d'études. Chacune de ces rubriques a fait l'objet d'un examen attentif.

¹²⁴ Jean-Marc Potte, *op. cit.*, p. 197.

Le deuxième type de sources mobilisées est plus vaste. Il s'agit de diverses publications faites par nos associations patronales qui ont été sélectionnées individuellement pour compléter le propos des bulletins et diversifier les sources servant à l'analyse. Respectivement dans la Collection nationale, dans le fonds d'archives du CDE ou simplement dans la sphère publique, nous avons été chercher des mémoires soumis au gouvernement, des manifestes idéologiques, des documents de prise de position officielle, des études et des discours de dirigeants. Puisqu'une seule série de bulletins a été retenue pour le CDE, ce type de source est d'autant plus nombreux dans son cas. À cet effet, ont notamment été dépouillés tous les guides du CDE (qui paraissent sous plusieurs appellations en 1983-1988). Ceux-ci se distinguent des bulletins internes par un contenu exclusivement informatif destiné à promouvoir certaines pratiques en entreprise à un auditoire de gestionnaires. Ils paraissent de façon irrégulière (en général quelques fois par année) et sont beaucoup plus exhaustifs que les bulletins, approchant souvent la quarantaine de pages.

1.3.4 Périodisation et structure du mémoire

Toujours dans l'objectif de souligner la diversité et le dynamisme de la pensée patronale, notre découpage temporel se veut assez large pour pouvoir observer une évolution réelle dans les positions des acteurs étudiés. Le tournant des années 1980 est propice à cet égard, la littérature ayant recensé d'importants changements idéologiques chez le patronat comme le passage à un paradigme dit « post-fordiste ». Le choix de ces deux organisations précise les balises temporelles exactes de notre étude. En effet, le CPQ débute ses activités en janvier 1969, modifiant sans doute significativement le paysage des associations patronales. L'année 1969 est donc un bon point de départ pour cette étude afin d'éviter d'observer des discontinuités liées aux transformations institutionnelles que vit le milieu patronal. C'est en février 1997 que se clôt la période étudiée, c'est-à-dire avec le départ de Ghyslain Dufour du CPQ, lui qui en était un des dirigeants les plus vocaux depuis l'apparition du Conseil et qui en était également le président depuis 1986. À cette date, le projet post-fordiste du CPQ est maintenant pleinement assumé, ce qui convient au besoin de ce travail¹²⁵. La période qui s'ensuit est marquée par une succession rapide de nouveaux présidents nous portant à penser que les positions de la fédération pourraient subir une nouvelle rupture que nous avons décidé d'exclure en raison de la perte de l'aspect comparatif que permettait l'existence du CDE et pour des besoins évidents de concision. Le CDE a en effet cessé ses

¹²⁵ Comme le montre par exemple ce document marquant qui sera analysé dans le prochain chapitre : Conseil du patronat du Québec, Fédération des travailleurs du Québec et *al.*, *Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail*, Montréal, Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, avril 1997, p. 2-6, disponible en ligne aux archives nationales

activités en juin 1990. L'analyse des sources choisies justifie quant à elle la segmentation des décennies observées en deux périodes majeures qui feront chacune l'objet d'un chapitre. La période 1969-1979 se démarque par un souci important des acteurs étudiés à propos de la question d'une crise des relations de travail. Leurs réflexions s'inscrivent dans des schèmes respectivement libéraux et fordistes ou humanistes aux racines personalistes et corporatistes. La période 1979-1997 voit plutôt les associations patronales mettre l'accent sur les transformations économiques de leur écosystème, principalement la mondialisation. Leur projet pour l'entreprise migre alors vers des thèmes post-fordistes.

Ainsi la partie thématique du mémoire sera divisée en deux chapitres chronologiques, couvrant respectivement la période 1969 à 1979, puis celle 1979 à 1997. Ces chapitres seront composés de trois sections thématiques. Chacune des sections servira à couvrir l'un des trois types de discours des associations patronales choisies en lien avec la participation et les rapports dans l'entreprise : les réflexions globales sur l'entreprise, les interventions dans le débat public puis la promotion de pratiques participatives spécifiques comme stratégies de gestion. Chacun de ces types de discours permet de s'intéresser particulièrement à l'un de nos trois angles d'analyse : le paradigme entrepreneurial général guidant la réflexion patronale concernant la participation et les acteurs de l'entreprise, le rapport politique du patronat à l'égard des autres acteurs du monde du travail (État, travailleurs et syndicats) et les positions concernant les différentes pratiques participatives dans l'entreprise. Ceux-ci sont abordés dans cet ordre dans le but de créer un jeu d'échelle intéressant allant de l'idéologie théorique à la promotion concrète de la participation dans l'entreprise. Chacune des parties se penche sur les plus importants moments et sujets suscitant le discours patronal à propos de la participation. Les trois sections sont traitées du point de vue individuel de chacun des deux acteurs étudiés, avant de synthétiser et juxtaposer les positions du CPQ et du CDE à travers une courte conclusion.

CHAPITRE 2

Deux réponses à la crise des relations de travail (1969-1979)

Le 20 janvier 1969, le Conseil du patronat du Québec (CPQ) est fondé, notamment sous l'instigation du Centre des dirigeants d'entreprise (CDE). L'apparition de cette nouvelle fédération transforme le paysage associatif patronal. Pour le CDE, cela a des implications majeures. Il abandonne au Conseil l'action politique et se distancie de l'étude des mesures législatives et des relations de travail dans leur ensemble. Le Centre tente plutôt de maintenir une offre pertinente en dirigeant ses réflexions et ses ressources vers les questions touchant directement le gestionnaire, en plus de poursuivre sa réflexion sociétale originale¹. La table est mise pour plus de deux décennies de discours patronaux, où les prises de position des deux associations patronales divergeront de manières bien intéressantes. Au tournant de la décennie 1970, l'importante conflictualité dans les relations de travail québécoises est l'un des sujets de l'heure chez les patrons de la province. Après tout, ils assument une partie de la facture de ces conflits, qu'il s'agisse d'hostilités latentes ou de grèves ouvertes. Les critiques du système hégémonique de la libre entreprise occupent une place de plus en plus importante dans la Cité. En pleine phase de radicalisation durant les années 1970, les syndicats sont particulièrement vocaux à ce sujet. Ils s'en prennent au système capitaliste lui-même ainsi qu'au modèle de production fordiste et proposent plutôt des projets alternatifs d'inspiration socialiste². Ils ne sont d'ailleurs pas les seuls à chercher de nouvelles avenues, les échecs de l'entreprise privée alimentent les débats politiques entourant le rôle économique que devrait jouer l'État pour soutenir l'émergence du « Québec Inc. »³. L'organisation du travail et le compromis social fordiste qui dominant depuis deux décennies commencent à être sérieusement remis en cause⁴. Ces contestations forcent les associations patronales à se positionner au sujet des limites du système. Pour certains, une réorganisation participative de l'entreprise constitue pour une avenue prometteuse qui permettrait

¹ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, 43P-120/4, Michèle Laliberté, *Le Centre des dirigeants d'entreprise, document de présentation du CDE* [document de travail], 29 septembre 1989. Tous les numéros des *Chroniques* ont été consultés au même endroit.

² Jacques Rouillard, *Le syndicalisme québécois. Deux siècles d'histoire*, Montréal, Éditions du Boréal, 2004, p. 140.

³ Yves, Bélanger, *Québec Inc. L'entreprise québécoise à la croisée des chemins*, Montréal, Hurtubise HMH, 1998, p. 123.

⁴ Rachid Bagaoui, *Taylorisme, culture d'entreprise et compromis patronal-syndical au Québec. Analyse historique et le cas Shermag*, thèse de doctorat (sociologie), UQAM, février 1994, p. 119, 134.

d'adoucir le climat ambiant en corrigeant certaines limites du statu quo, alors que pour d'autres elle ne saurait être envisageable.

Durant cette première période, deux personnages émergent de façon particulièrement importante par leurs nombreuses prises de parole au nom de l'organisation qu'ils dirigent et par l'influence qu'ils y détiennent. Jean Brunelle est sans doute l'acteur le plus important lié au CDE dont il sera question dans cette étude. Il devient directeur général de l'organisation en 1963 et est l'un des plus importants instigateurs de la création du CPQ quelques années plus tard. Il est l'un des principaux apôtres de la vision humaniste et concertative du CDE⁵. Il en devient enfin vice-président exécutif en février 1978 avant de quitter le Centre l'année suivante. Bien qu'il amorce son parcours dans le monde associatif patronal, Ghyslain Dufour devient quant à lui l'une des figures principales du CPQ durant cette période. Conseiller en relations de travail auprès du CDE, il reçoit la tâche d'en diriger les activités socio-économiques et œuvre comme adjoint de Jean Brunelle en 1967. Au moment où le CPQ est formé, Dufour migre vers cette nouvelle organisation pour en devenir le directeur général adjoint en 1969 puis le vice-président exécutif quelques années plus tard⁶. Les hauts dirigeants des deux associations patronales forment un groupe très homogène dont les membres appartiennent à la classe d'affaires québécoise. Ils sont des hommes blancs majoritairement francophones formés en administration des affaires ou dans des domaines connexes et œuvrant soit à temps plein dans le monde associatif patronal ou comme hauts dirigeants dans l'entreprise privée⁷. Parmi les personnages plus vocaux qui accompagnent Brunelle et Dufour, il faut nommer les présidents Arthur Bédard (CDE), Claude Dessureault (CDE) et Charles Perrault (CPQ). Il faut enfin préciser que les deux associations patronales font participer des contributeurs externes aux profils plus variés pour alimenter leurs réflexions. Il s'agit de dirigeants d'entreprise, des chercheurs, des politiciens ou des syndicalistes dont certains proviennent de l'international, principalement de l'Europe francophone et des

⁵ Auteur inconnu [un haut dirigeant du CDE semble-t-il], « Hommage à M. Jean Brunelle », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 15, no. 7, octobre-novembre 1979, p. 10-11.

⁶ Jean Brunelle, « Ghyslain Dufour au CPQ », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 5, no. 4, novembre 1970, p. 5.

⁷ Les principaux gestionnaires à la tête des associations patronales retenues sont en effet présentés à diverses occasions dans les bulletins internes. Des écrits plus récents font aussi un bon travail pour recenser les figures importantes du monde associatif patronal. Ce sont de telles sources qui permettent ces constats sur les hauts dirigeants. À ce sujet, voir Ghyslain Dufour, « Les présidents, les président(e)s du conseil d'administration et les autres collaborateurs du CPQ », chapitre dans, *Ghyslain Dufour témoigne des 30 ans du CPQ*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, 2000, p. 341-386.

États-Unis. Les associations patronales partagent leurs écrits, les invitent à titre de conférencier ou leur offrent des postes importants dans l'organisation de certaines activités.

Durant la période 1969-1979, ces acteurs patronaux accorderont beaucoup d'importance à l'idée d'une crise dans les relations de travail. Ils insistent notamment sur l'hostilité ouverte à l'égard de l'entreprise et de ses dirigeants et l'importante conflictualité dans les rapports de travail, mais les deux associations retenues interprètent ce constat de façon distincte. Le CPQ et le CDE inscrivent respectivement leurs réflexions dans une logique fordiste et une de réforme humaniste et en viennent à défendre des visions différentes à propos des rapports dans l'entreprise. La période s'amorce avec la fondation du CPQ et s'étire jusqu'à 1979, année à partir de laquelle un nouvel élément contextuel vient remplacer celui de la crise sociale. La logique sous-jacente du discours patronal est alors transformée et avec elle les positions des deux groupes d'acteurs étudiés à l'égard de la participation et des relations dans l'entreprise.

Dans ce chapitre seront explorés les divers aspects de l'idéologie patronale en matière de participation durant la période, toujours selon les trois angles d'analyses choisis : le paradigme entrepreneurial, les rapports politiques aux autres acteurs du monde du travail et la position à l'égard de pratiques participatives. Ces angles d'analyse sont au cœur des trois parties du chapitre portant respectivement sur les réflexions globales, les interventions dans le débat public et la promotion de pratiques participatives spécifiques dans l'entreprise.

2.1 Réflexions globales et énoncés de principe

Durant la période 1969-1979, plusieurs documents de réflexion globale sont distribués par le CDE et le CPQ, mais aussi par leurs interlocuteurs syndicaux et politiques. En plus du besoin de définir ou redéfinir son action à la suite de la création du Conseil du patronat en 1969, la nécessité de répondre aux opinions formulées par les autres acteurs économiques durant la décennie 1970 semble être une cause importante de cette effervescence. Ces réflexions globales présentent une lecture du contexte et des idéaux qui sous-tendent les prises de position des acteurs étudiés. Contrairement aux interventions ponctuelles dans le débat public de la deuxième section, les réflexions globales ne sont pas formulées en réponse à un événement de l'actualité ou avec un objectif politique explicite. Elles permettent plutôt de comprendre le paradigme général sous lequel opèrent les acteurs patronaux, soit notre premier angle d'analyse, ainsi que de contextualiser les argumentaires présentés dans les sections suivantes. Ces

réflexions globales mobilisent différentes sources, surtout des manifestes idéologiques et autres documents de prise de position officiels, mais aussi des prises de paroles rapportées par ou provenant directement des bulletins internes.

2.1.1 Conseil du patronat

2.1.1.1 La formation d'une idéologie fordiste

Comme discuté précédemment, le CDE est l'artisan principal de la création du CPQ qui aboutit le 20 janvier 1969. Il semble donc que certains des documents fondateurs adoptés par le Conseil durant ses premières années d'activités soient inspirés du projet de réforme de l'entreprise cher au CDE. C'est le cas du document *Grandes lignes de pensée en relations de travail* entériné par le conseil d'administration du CPQ peu après sa formation et présenté à travers des extraits journalistiques dans l'un de ses premiers bulletins. Ce document est assez avant-gardiste par sa reconnaissance « absolue » du rôle positif que joue le syndicalisme dans la société. Il met de l'avant la convention collective comme lieu d'échange principal avec le syndicat. « L'efficacité de ce mécanisme suppose [...] la nécessité pour les deux parties de travailler à la création d'un esprit et de mécanismes susceptibles de dépasser les affrontements inutiles ». À travers cet énoncé de principe, le CPQ formule des objectifs « tels que de meilleures relations humaines au travail, une meilleure intégration du travailleur à l'entreprise, le meilleur épanouissement possible de l'homme au travail, une meilleure intégration de l'homme et de l'entreprise à la société », en soutenant toutefois le droit de gestion absolu de l'entreprise⁸. Ces thématiques et même le vocabulaire employé, tel que « l'épanouissement de l'homme au travail », rappellent sans équivoque le projet de réforme de l'entreprise du CDE présenté plus loin. Toutefois, le CPQ se distancie rapidement de ces orientations en raison de sa dépendance financière croissante envers ses membres corporatifs lui faisant adopter des positions plus conservatrices⁹.

⁸ Grande Bibliothèque et BAnQ Rosemont, Collection nationale (périodiques), cotes PER C-711 et PER C-790, Jacques Lafrenière, « Le Conseil du patronat reconnaît le rôle du syndicalisme dans la société », *La Presse*, date inconnue, rapporté dans *Bulletin interne de nouvelles* [va devenir Bulletin d'information], vol. 1, no. 4, 8 juillet 1969, annexe. Tous les numéros des Bulletins d'information et les Bulletins sur les relations de travail ont été consultés au même endroit.

⁹ Julien Bauer, « Patrons et patronat au Québec », *Revue canadienne de science politique*, vol. 9, no. 3, septembre 1976, p. 482, rapportée dans Jean Boivin et Jacques Guilbault, *Les relations patronales-syndicales au Québec*, Chicoutimi, Gaetan Morin éditeur, 1982, p. 126.

Une thématique omniprésente qui apparaît rapidement au CPQ est le postulat qu'une crise traverse les relations de travail. Il est important de préciser que le Conseil n'est pas le seul à s'inquiéter du climat social. Durant la décennie 1970, le maintien de la cohésion sociale est une préoccupation centrale des gouvernements Bourassa et Lévesque¹⁰. La façon de composer avec les crises sociales et le militantisme devient un enjeu électoral important¹¹. C'est notamment une préoccupation de premier plan du gouvernement Lévesque qui, une fois arrivé au pouvoir en 1976, a le souci d'assainir la situation sociale. En plus de la composante nationale et linguistique de cette agitation, c'est sans doute celle des relations de travail qui retient le plus l'attention du gouvernement. Seulement sur ce plan, plusieurs stratégies sont mises en œuvre : sommets de concertation économique regroupant les grands acteurs du travail, meilleur encadrement légal des droits d'association et de grève, rappel à l'ordre des syndicats flirtant avec l'illégalité, etc.¹² Pour le CPQ, la crise sociale est notamment caractérisée par une importante conflictualité dans les rapports collectifs et la remise en question du système économique lui-même par certains groupes sociaux. Contrairement aux centrales syndicales ou même au CDE qui expliquent cette crise par des problèmes structurels et sociétaux, le CPQ s'en prend directement au syndicalisme « radicalisé ». C'est celui-ci qui serait responsable du déclenchement des conflits et de la propagation d'idées extrémistes jugées dangereuses pour le système capitaliste et libéral. Il faut bien admettre que le discours syndical majoritaire est en profonde transformation. Dès la décennie 1960, la CSN repense l'action syndicale pour l'inscrire dans une logique « de combat », qui dépasserait le simple cadre de la convention collective pour défendre les intérêts et la participation des travailleurs dans toutes les sphères de la société. Le discours des centrales s'appuie de plus en plus sur les thèses socialistes pour formuler une critique acerbe du système de libre entreprise capitaliste¹³. Le CPQ se sent profondément menacé par ce nouveau syndicalisme « idéologique » et sa stratégie du « deuxième front » (pour reprendre la formule utilisée par le président de la CSN Marcel Pepin). Constatant l'impasse des négociations dans le secteur public en 1971, le *Bulletin d'information* met en garde la partie syndicale contre le recours à la grève générale. Cette

¹⁰ Kenneth McRoberts et Dale Posgate, *Développement et modernisation du Québec*, Montréal, Boréal Express, 1983, p. 197.

¹¹ Jean H. Guay et Serge Gaudreau, *Les élections au Québec : 150 ans d'une histoire mouvementée*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2018, p. 339-368.

¹² Jean-Charles Panneton, *Le gouvernement Lévesque. Du temps des réformes au référendum de 1980*, tome 2, Québec : Septentrion, 2017, p. 52; 86; 339.

¹³ Jacques Rouillard, *Histoire du syndicalisme au Québec des origines à nos jours*, Montréal, Boréal Express, 1989, p. 287, 337-342.

stratégie « n'a rien à voir avec le syndicalisme traditionnel, syndicalisme d'ailleurs généralement accepté par le monde patronal comme un élément important du bon fonctionnement de notre structure sociale, le Conseil du patronat dénonce avec force une telle tentative de désorganisation de la société ». Il s'offusque particulièrement du bris de contrats négociés librement et des conséquences économiques à l'échelle sociétale qu'entraînerait le recours à une telle grève¹⁴.

Cela dit, l'intervention du CPQ ne sera finalement pas entendue par les centrales syndicales qui forment le Front commun en janvier 1972 puis déclenchent la grève générale illimitée le 11 avril. Malgré les injonctions et le recours à la loi spéciale par le gouvernement Bourrassa, les grévistes font des gains importants¹⁵. À la suite de cette tournure des événements, le CPQ se retranche dans des positions toujours plus antisyndicales. À l'occasion de l'assemblée générale de juin 1972, le président du CPQ Charles Perrault présente aux membres son rapport moral « Le C.P.Q. et le Québec d'aujourd'hui », dont la section portant sur le syndicalisme est rapportée dans le *Bulletin sur les relations de travail* (ci-après *Bulletin sur les relations de travail*). Celui-ci y va d'une attaque frontale. Il accuse carrément les leaders syndicaux et leurs sympathisants de vouloir renverser le système actuel pour instaurer un « socialisme de caste » qui appauvrirait les travailleurs. Particulièrement critique des revendications révolutionnaires et des syndicats agissant « en marge de la loi », Perrault craint que les « attaques syndicales » contre un système dont « ils sous-estiment gravement la fragilité de la structure sociale » mène à la perte du « minimum d'ordre » dont toute société a besoin pour fonctionner démocratiquement. Il condamne le recours syndical aux pressions politiques, car elles éloignent les travailleurs de la négociation collective, territoire traditionnel des rapports ouvriers-patronat¹⁶. Cette prise de parole de Perrault illustre bien la distinction importante que fait le CPQ entre les salariés en tant qu'individus et l'association syndicale censée les représenter.

Le CPQ insiste sans cesse sur la haute conflictualité des relations de travail et la radicalisation des stratégies et des demandes syndicales sans jamais tenter d'expliquer ces constats par une cause sous-jacente. Cette critique poussée de l'illégalité et de l'immoralité des moyens de pression syndicaux se

¹⁴ « Le CPQ et la grève générale », *Bulletin d'information*, vol. 2, no. 28, décembre 1971, p. 1.

¹⁵ Jacques Rouillard, *Le syndicalisme québécois. Deux siècles d'histoire.*, Montréal, Éditions du Boréal, 2004, p. 183-184.

¹⁶ Charles Perrault, *Le C.P.Q. et le Québec d'aujourd'hui* [rapport moral aux membres] rapporté dans *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 3, no. 21, juin 1972, p. 5-6.

poursuit tout au long de notre période. Dans un éditorial paru en avril 1976, le directeur général du CPQ Ghyslain Dufour présente les injonctions en relations de travail comme dernière barrière avant l'anarchie :

[...] supprimez l'injonction, demandent presque les syndicats, elles nous empêchent de tous bloquer, même l'arrivée des camions de la Croix-Rouge, de renverser des automobiles et de mettre le feu, de molester des individus, de s'en prendre à la propriété, etc.¹⁷

Il se contente de critiquer les syndicats adhérant à ces méthodes en leur attribuant la responsabilité du conflit. Le refus de respecter les tenants de la « libre entreprise capitaliste », tels que le respect des lois du travail, la toute-puissance de la convention collective ou la pensée économique et financière censée mener la gestion des entreprises, fait de ce syndicalisme revendicateur un opposant avec lequel le CPQ ne veut pas négocier. Ces commentaires montrent bien que le CPQ s'éloigne rapidement des principes énoncés dans le document *Grandes lignes de pensée en relations de travail*. D'ailleurs, ce document des grandes lignes de pensée est partagé dans son entièreté dans les pages du *Bulletin sur les relations de travail* à l'occasion de sa mise à jour en 1975. L'on constate quelques changements importants dont les raisons sous-jacentes sont étayées dans un numéro ultérieur. Désabusé des excès récents du syndicalisme, notamment en lien avec les grèves dans les secteurs publics et de la construction, le CPQ ne reconnaît plus de façon absolue l'importance du rôle social joué par le syndicalisme. Il recule aussi sur sa précédente recommandation voulant que les lois du travail doivent respecter le consensus patronal-syndical, car dans certains domaines comme le maintien des services essentiels en cas de grève, le consensus est difficile à obtenir et justifie l'immobilisme de l'État. Enfin, s'ajoute aux « conditions de bon fonctionnement de notre régime de relations de travail » une quatrième condition inspirée de récents problèmes à cet égard: le respect des ententes négociées librement entre les parties¹⁸. L'énoncé de principe amendé semble bien mieux coller aux prises de position recensées chez le CPQ durant la période. L'importance centrale de la négociation collective comme outil relationnel unique avec le syndicat et la méfiance face à cet acteur y sont des éléments centraux. Dans ce document, le Conseil perçoit d'ailleurs le climat dans les relations de travail comme très hostile et caractérisé par des abus syndicaux. Ce constat est de toute évidence central dans l'élaboration de son idéologie durant sa première

¹⁷ Ghyslain Dufour, « L'injonction en relations de travail », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 7, no. 63, avril 1976, p. 1.

¹⁸ Conseil du patronat du Québec, *Grandes lignes de pensée en relations de travail*, juin 1969 (mis à jour avril 1975), rapporté dans *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 6, no. 53, mai 1975, annexe; « Déclaration de principes sur les relations de travail », *Bulletin d'information*, vol. 6, no. 66, mai 1975, p. 4.

décennie d'activité et, comme il en sera question dans les prochaines sections, est sans cesse utilisé pour justifier ses positions relatives aux relations de travail et à la participation dans l'entreprise.

2.1.1.2 Défense du régime de « libre entreprise capitaliste »

La décennie 1970 voit plusieurs groupes tenter de promouvoir leur projet de réformes sociales par la distribution de manifestes idéologiques. Les syndicats, partis politiques et groupes patronaux y proposent une lecture du contexte socio-économique et un projet de société qu'ils veulent prometteur. Les critiques que formule le CPQ à l'égard des manifestes de ses interlocuteurs et les positions qu'il met de l'avant dans ses propres publications sont une source de choix permettant de comprendre sa réflexion globale. Les manifestes syndicaux qui paraissent du début de la décennie 1970 sont rabroués ouvertement. Dans le *Bulletin d'information* en décembre 1972, sous l'entête « lettre du président », Charles Perrault s'en prend notamment à *Ne comptons que sur nos propres moyens* (CSN, 1971), *Un seul front* (FTQ, 1971) et *L'État, rouage de notre exploitation* (FTQ, 1971). Il décrit le projet que les centrales syndicales y défendent comme profondément démagogique et anti-entreprises, mais malheureusement représentatif de l'idéologie des leaders syndicaux. Le CPQ refuse la critique syndicale du système, qu'il qualifie d'« extrémiste », de « socialiste » ou même d'« anarchiste »¹⁹. « Ils [les manifestes susmentionnés] reflètent tous essentiellement la même pensée, celle de substituer au régime actuel un régime populaire. Pour ce faire le régime actuel doit être cassé [...] [si] le patronat ne prend pas lui-même l'initiative de "promouvoir" les valeurs actuelles de notre société, tout en étant capable de reconnaître les déficiences réelles du régime, qui le fera à sa place? »²⁰.

En réponse à ces documents syndicaux, le CPQ fait paraître son propre manifeste idéologique sous le titre *Détruire le système actuel? C'est à y penser*. L'on rapporte dans le *Bulletin* plus de 15 000 impressions de ce manifeste, qui aurait donc eu une portée significative²¹. Le document réfute la critique syndicale fondamentale de certains tenant du système économique libéral. *Détruire le système actuel?* défend une organisation économique de la société qu'il qualifie de « régime de libre entreprise » ou de « capitalisme » où la seule fonction de la libre entreprise serait celle de créatrice de richesse. Il invoque

¹⁹ Charles Perrault, « Lettre du président », *Bulletin d'information*, vol. 2, no. 29, décembre 1972, p. 1-6.

²⁰ *Ibid.*, p. 5-6.

²¹ « Détruire le système actuel? C'est à y penser », *Bulletin d'information*, vol. 3, no. 38, novembre 1972, p. 1-2. Voir également : vol. 3, no. 39, décembre 1972.

l'enrichissement des travailleurs et l'élargissement de l'accès à la propriété pour soutenir l'équité de la répartition des ressources sous ce système. Le manifeste appuie totalement les notions de profits et de liberté d'entreprise qui permettent la croissance économique²². Pour le CPQ, ce sont les entrepreneurs, propriétaires et gestionnaires qui sont à la tête de ce processus créateur et le rôle des travailleurs est simplement de les « seconder »²³. Cette vision hiérarchique de l'entreprise évacue implicitement l'idée d'un devoir des dirigeants de favoriser la participation des salariés. L'idée d'une crise sociale est assez peu explorée dans *Détruire le système actuel?*, sauf pour en mettre la faute sur la critique syndicale radicale du système et expliquer ainsi la grande conflictualité en relations de travail. Il est tout de même intéressant de noter que dans ce manifeste, le CPQ reconnaît que le progrès économique « n'entraîne pas que des effets bénéfiques »²⁴. Il liste notamment des « problèmes de participation des travailleurs aux objectifs de l'entreprise, problème d'intégration de l'entreprise au milieu social dans lequel elle évolue, problème des changements technologiques... »²⁵. Cette lecture et le vocabulaire employé dans cette section comme celui de « l'homme au travail » rappellent le projet de réforme du CDE dont il sera question ci-bas. Cela démontre encore une fois l'influence du CDE sur le CPQ dans ses premières années. Tout de même, le Conseil insère ces constats dans son projet de libre entreprise capitaliste en amenuisant la responsabilité du patronat face à aux limites du système, insistant sur la nature volontaire de sa contribution et la suffisance d'un simple versement financier en recherche ou en charité par exemple²⁶. En plus des manifestes syndicaux, la parution du manifeste du Parti québécois *Quand nous serons vraiment chez nous*²⁷ en 1972 fait également réagir la fédération patronale. Le CPQ y va d'une réponse directe en faisant adopter une position officielle sur le manifeste par les membres du conseil exécutif le 10 mai 1972, puis en partageant celle-ci dans le *Bulletin d'information*. Ce document critique l'ingérence gouvernementale

²² Conseil du patronat du Québec, *Détruire le système actuel? C'est à y penser*, Montréal, Les Affaires inc., 1972, p. 9-12, 17-26. Accessible en libre consultation

²³ *Ibid.*, p. 15-17.

²⁴ *Ibid.*, p. 39.

²⁵ *Ibid.*, p. 47.

²⁶ *Ibid.*, p. 47-49.

²⁷ Ce manifeste propose un projet de société où l'on met de l'avant l'indépendance, mais aussi des réformes socio-économiques dont l'inspiration socialiste se fait sentir. L'État interventionniste joue un rôle prépondérant dans cette vision, de même que différentes formes de démocratie participative à différentes échelles dans une vision communautaire et égalitaire. Dans cette lignée, le manifeste cautionne la cogestion voir l'autogestion, une plus grande syndicalisation, les entreprises d'économie sociale, etc. Voir Parti Québécois, *Prochaine étape... Quand nous serons vraiment chez nous*, octobre 1972.

dans l'entreprise que propose le Parti québécois et l'inspiration socialiste de ses propositions. En matière de relations de travail, on s'offusque du désir d'élargir la syndicalisation à un moment de haute conflictualité. De plus, on craint le parti pris du manifeste pour les pratiques avancées de participation telles que la cogestion et même l'autogestion²⁸. Cette opposition au manifeste péquiste est reprise par le président Charles Perrault et se retrouve dans ses conférences et même dans les journaux²⁹. Cette divergence idéologique entre le CPQ et le Parti québécois n'allait pas aider leur relation. Ghyslain Dufour (ancien président du CPQ) qualifie même rétrospectivement la fédération patronale « d'opposition presque officielle » à partir de 1976³⁰.

En 1976, le CPQ prend une fois de plus la parole en rédigeant un second manifeste qui reprend les thèses principales de *Détruire le système actuel? C'est à y penser*. Dans *Des profits oui, mais pour qui?*, le CPQ se porte encore une fois à la défense de la « libre entreprise capitaliste » et la présente comme la structure économique la plus productive. Il lui oppose l'entreprise socialiste qui serait déficiente, car incapable de motiver ses propriétaires et gestionnaires par le profit. Le Conseil condamne aussi sévèrement le modèle autogestionnaire, né de l'égoïsme de travailleurs s'enrichissant aux dépens de la croissance de l'entreprise. Le coopératisme est quant à lui toléré, car il reprend les mécanismes de la libre entreprise³¹. Le CPQ propose une vision de l'État inspirée des thèses libérales classiques. Il postule que l'entreprise est plus efficace pour produire des ressources et services, mais également pour distribuer le profit ou offrir des services sociaux. Le rôle de l'État serait seulement d'encadrer le marché et de compléter le travail de répartition des revenus, quoique même à ce niveau le Conseil demeure très critique des contraintes légales et fiscales trop importantes imposées à l'entreprise. « Le travailleur, le consommateur, tout citoyen [...] s'identifient mieux à l'entreprise qu'à l'administration publique. L'entreprise a une réalité propre, elle existe, elle a une image, les individus, particulièrement ses partenaires, peuvent exercer des pouvoirs sur elle »³². Cette prise de parole montre bien que le CPQ refuse de se rallier au consensus sur le

²⁸ « Position du C.P.Q. sur le manifeste du parti québécois "Quand nous serons vraiment chez nous" », *Bulletin d'information*, vol. 3, no. 34, juin 1972, p. 4-9.

²⁹ Charles Perrault, « Le programme du PQ, arrêt de mort de l'entreprise privée » [extrait de conférence], *Le Devoir*, 26 mars 1973, rapporté dans *Bulletin d'information*, vol 4, no. 43, avril 1973, p. 2-6.

³⁰ Ghyslain dufour, *Dans les coulisses du patronat. Brins de mémoire 1969-2000*, Montréal, Carte blanche, 2016, p. 44-45.

³¹ Conseil du patronat du Québec, *Des profits oui, mais pour qui?*, Montréal, Les Éditions du Jour, 1976, p. 21-25.

³² *Ibid.*, p. 53-58 [citation p. 58].

rôle interventionniste de l'État keynésien jusqu'à la toute fin des années 1970, alors que pour les historiens Martin Pâquet et Stéphane Savard c'est bien l'adhésion des grands acteurs sociaux à ce consensus qui caractérise la période de la « Révolution tranquille »³³. Le Conseil propose plutôt l'entreprise comme lieu de rencontre entre les groupes sociaux, où les intérêts de ceux-ci s'opposent pour en arriver au meilleur compromis possible dans la logique du pluralisme libéral³⁴. Il avance que :

L'entreprise n'est pas un bloc monolithique, totalement isolée du reste de la société et seule maître de ses actes. L'entreprise est chaque jour davantage tributaire de tous ses partenaires : elle est comme le noyau d'un petit univers autour duquel gravitent des sous-traitants, des employés, des clients, ou des consommateurs, des actionnaires, des obligataires, des gouvernements et l'ensemble de la collectivité locale où elle est installée. L'art d'entreprendre, c'est finalement d'arriver à satisfaire — le plus également possible — l'ensemble des partenaires³⁵.

Cela dit cette répartition des ressources est réellement comprise dans une logique fordiste et financière, pas participative. L'art d'arriver à satisfaire tous les partenaires de l'entreprise est essentiellement réduit à un exercice comptable de répartition des profits entre les différentes parties prenantes dans lequel ceux-ci n'ont rien à dire en dehors de leur pouvoir de couper les ponts avec l'entreprise qui se montre trop avare³⁶. Ce passage montre bien que le lien des salariés avec leur entreprise est compris de façon similaire à celui des autres groupes faisant affaire avec elle tel que les clients : il s'agit d'une relation de nature transactionnelle. D'ailleurs, on ne s'inquiète guère du sort des salariés qui « ont trouvé à la fois dans la structure de l'entreprise, dans le syndicalisme et dans les gouvernements, des appuis généreux et qui leur donnent en ce dernier quart du XXe siècle, sans doute la meilleure position de tous les partenaires sociaux »³⁷. Dans *Des profits oui, mais pour qui?*, le CPQ ne présente pas l'entreprise comme ayant une composante ou une responsabilité sociale, en dehors d'une courte section sur la charité sur base volontaire³⁸. Il est intéressant de noter que le désir de limiter certains effets pervers du système de « libre entreprise capitaliste » présent dans *Détruire le système actuel, c'est à y penser* a complètement disparu

³³ Martin Pâquet et Stéphane Savard, *Brève histoire de la Révolution tranquille*, Montréal, Boréal, 2021, p. 19-20.

³⁴ Organisation sociopolitique sous une économie capitaliste caractérisée par la compétition entre des groupes aux intérêts opposés qui doivent parvenir au meilleur résultat possible en faisant jouer leur rapport de force individuel. Clinton explique particulièrement bien ce concept, et l'oppose à la « société corporatiste ». : Archibald Clinton, *Un Québec corporatiste? Corporatisme et néo-corporatisme : du passage d'une idéologie corporatiste sociale à une idéologie corporatiste politique. Le Québec de 1930 à nos jours*, Hull (Qc), Éditions Asticou, 1984, p. 42-43.

³⁵ Conseil du patronat du Québec, *Des profits oui, mais pour qui?*, Montréal, Les Éditions du Jour, 1976, p. 8-9. Accessible en libre consultation

³⁶ *Ibid.*, p. 8-11.

³⁷ *Ibid.*, p. 45.

³⁸ *Ibid.*, p. 56.

dans ce second manifeste. Il s'agit d'un autre signe que le Conseil du patronat s'éloigne encore davantage du projet de CDE qui l'a mis au monde et assume sa propre tangente idéologique d'inspiration résolument libérale.

2.1.2 Centre des dirigeants d'entreprise

2.1.2.1 Un paradigme humaniste en continuité avec les thèses de l'API

La création du CPQ qui devient le principal porte-parole patronal dans la sphère publique force le CDE à redéfinir son action. Ainsi, une partie de ses efforts de communications durant la période à l'étude sont dirigés explicitement vers les acteurs du milieu patronal. C'est dans ce contexte que les colloques, congrès et éditoriaux du bulletin interne deviennent des lieux privilégiés où le CDE partage sa réflexion globale sur l'entreprise et le contexte social. On voit bien dans *Les Chroniques du CDE* que dès le début de la période, le Centre travaille à la promotion d'une conception de l'entreprise qui diverge du modèle hégémonique d'inspiration libérale. Par exemple, il organise en mars 1969 un colloque intitulé « La fonction de l'entreprise ». Philippe de Woot, professeur de l'Université de Louvain et animateur du colloque, y donne une série de conférences dont les propos sont rapportés dans *Les Chroniques* par Jean Brunelle (directeur général du CDE) qui célèbre ouvertement les positions du conférencier. La thèse principale de de Woot est que l'entreprise ne s'adaptera aux exigences de la société actuelle qu'en respectant trois mandats : un économique (sa rentabilité), un social (susciter la contribution positive des hommes à l'entreprise) et un politique (participation aux programmes publics et amélioration du bien commun)³⁹. Cette triade sera sans cesse reprise dans les réflexions du CDE et sera même une des thèses sous-jacentes des prises de positions officielles traitées dans la prochaine section. Le même numéro des *Chroniques* rapporte les commentaires intégraux que certains membres éminents du Centre formulent en réponse aux conférences de de Woot. Ceux-ci insistent sur le « mandat social » de l'entreprise et la convergence des intérêts entre les différents membres de l'entreprise, de même que sur l'importance pour les patrons de déléguer leur pouvoir. Le seul intervenant qui tente de détourner l'attention des responsabilités sociales patronales en critiquant le refus des syndicats et des jeunes d'accepter le système

³⁹ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/187, Jean Brunelle, « La fonction de l'entreprise » [compte-rendu de l'exposé de Philippe de Woot], *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 5, no. 3, mars-avril 1969, p. 1-2. Tous les numéros des *Chroniques* ont été consultés au même endroit.

actuel est Charles Perrault, président du Conseil du patronat⁴⁰. Cette publication faisant suite au colloque sur la « fonction de l'entreprise » montre bien que le CDE opère sous un paradigme d'entreprise différent du CPQ, où l'entreprise a des responsabilités sociales et politiques envers ses membres et sa collectivité. Le Centre se démarque par l'importance accordée à la dignité humaine du travailleur et par son souhait de relations de travail collaboratives.

D'ailleurs, ces caractéristiques du projet du CDE ne datent pas de la décennie 1970. L'historien Michel Sarra-Bournet dépeint l'idéologie de l'API/CDE durant la décennie 1960 comme étant un « néocorporatisme » qui demeure relativement fidèle à « l'idéologie corporatiste qui l'a fait naître » en 1943⁴¹. On note plusieurs importantes continuités entre ce « néocorporatisme » et l'idéologie humaniste dont sont empreintes *Les Chroniques*, notamment leur approche concertative aux relations de travail. D'ailleurs, le CDE admettra rétrospectivement avoir défendu des thèses humanistes et collaboratives à propos des rapports dans l'entreprise dès l'amorce de ce qu'il appelle lui-même la « Révolution tranquille » en 1960. Le Centre postule que ces idées s'inscrivent dans une continuité longue avec la doctrine chrétienne de l'entreprise qui guide l'association patronale dès sa création en 1943, bien que l'aspect confessionnel ait été abandonné depuis⁴². Un extrait d'une allocution du président J. Arthur Bédard présentée devant l'assemblée générale du 24 octobre 1968 illustre bien l'aspect humaniste du projet du CDE. Bédard y décrit le rôle du membre du CDE, en insistant beaucoup sur son devoir de servir le bien commun en tant que dirigeant d'entreprise et de ne pas avoir peur d'embrasser le changement. Le président partage une vision très communautariste de l'entreprise, tout en insistant sur les bénéfices financiers d'adopter une telle approche : « N'est-ce pas en acceptant le principe que l'entreprise affecte le bien public et qu'elle acquiert ainsi un caractère communautaire que nous pourrions définir son dynamisme et sa spécificité? »⁴³. Notons que Bédard s'inspire ouvertement de propos tenus récemment par le président de l'Union internationale chrétienne des dirigeants d'entreprise (UNIAPAC). Rappelons que le congrès mondial de cette organisation tenu à Bruxelles du 2 au 5 octobre 1968 donne lieu à une

⁴⁰ Yvon Côté et Jules Pépin, « L'entreprise et la participation », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 5, no. 3, mars-avril 1969, p. 1-2., p. 3-8, 9-13.

⁴¹ Michel Sarra-Bournet, *Entre le corporatisme et le libéralisme : Les groupes d'affaires francophones et l'organisation sociopolitique du Québec de 1943-1969*, thèse de doctorat (histoire), Université d'Ottawa, 1995, p. 400.

⁴² Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-120/44, Michèle Laliberté, *Le Centre des dirigeants d'entreprise: document de présentation du CDE*, 29 septembre 1989, p. 3-7.

⁴³ J. A. Bédard, « Le membre du C.D.E. : un agent de changement » [extrait d'une allocution], *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 4, no. 9, novembre 1968, p. 2-3.

déclaration sur l'entreprise endossée par les 27 associations nationales membres, dont le CDE. Cette déclaration rapportée dans *Les Chroniques* énonce parmi ses principes la créativité, la participation, le service à la société et la moralité. La vision d'une entreprise au service de la communauté et émancipatrice pour ses travailleurs est très claire dans cette prise de position et rappelle les positions défendues par le CDE en son propre nom⁴⁴.

Il n'est pas anodin de noter que l'UNIAPAC se montre ouvertement en faveur de la participation comme solution à la crise sociale et que le CDE relaye ces prises de position. À l'été 1968, un extrait d'une lettre du président de cette organisation Léon de Rosen est rapporté dans *Les Chroniques*. Celui-ci y invoque la crise sociétale actuelle pour justifier la nécessité de voir émerger un patronat plus collaborateur et responsabilisant, enclin à dépasser les formes autoritaires d'organisation du travail et ainsi de répondre aux attentes des prochaines générations⁴⁵. Cette idée d'une crise sociétale est elle aussi présente dans le discours du CDE et justifie la nature de son projet réformateur pour l'entreprise. En janvier 1969, dans une conférence devant les membres du Club Richelieu de Québec, le président J. Arthur Bédard identifie comme cause des conflits sociaux la déshumanisation des sociétés à travers la rationalisation, la mécanisation et la financiarisation. Il cite le pape Paul VI : « l'homme s'est aperçu qu'il est enfermé dans un système social et économique devenu comme une prison et qui fait de lui une sorte d'instrument mécanique ». Bédard enchaîne de sa propre plume : « Il est urgent que, de plus en plus, on accepte de voir et de regarder les réalités nouvelles d'aujourd'hui, pour ensuite adopter des attitudes qui mettront fin à certaines méthodes d'aliénation et de domination » qui pourraient bien mener à l'anarchie⁴⁶. Sous la rubrique « brin de réflexion », R. P. Reginald (membre du comité exécutif du CDE) signe une lettre ouverte aux membres dans laquelle il se prononce lui aussi sur ce qu'il qualifie d'« un des plus grands malaises de notre société ». Il fait le constat que les employés sont tout à fait détachés de leur entreprise, qu'ils n'ont ni fierté, ni loyauté, ni motivation. Ce désabus les pousse jusqu'à la violence lorsque leurs exigences ne sont pas respectées. Pour lui, le patronat peut toutefois s'attaquer aux causes sous-jacentes de cette

⁴⁴ « Les principales conclusions du congrès de l'UNIAPAC », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 4, no. 9, novembre 1968, p. 4-5.

⁴⁵ Léon de Rosen, « Scruter les signes du temps » [extrait d'une lettre ouverte], *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 4, no. 6, juillet-août 1968, p. 2

⁴⁶ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-640/16, J. Arthur Bédard, *Les dirigeants d'entreprise à leur minute de vérité* [texte de la conférence prononcée par J. Arthur Bédard devant les membres du Club Richelieu de Québec], 15 janvier 1969, p. 17.

insatisfaction des travailleurs et de leur syndicat en innovant sur le plan des ressources humaines, notamment par la participation des travailleurs⁴⁷.

Le directeur général Jean Brunelle formule d'ailleurs une interprétation similaire. Il considère que cette crise traversant tout l'Occident malgré une richesse matérielle sans précédent peut s'expliquer par la déshumanisation du travail et de l'entreprise, phénomène engendré par la technique et la technologie. Il suggère clairement la collaboration avec les autres acteurs sociaux, notamment le syndicalisme, pour surmonter la crise⁴⁸. Dans une autre intervention, il associe la crise des relations de travail à un désabus social plus large, phénomène incluant des événements sociétaux majeurs tels que la Crise d'octobre et le décès du ministre Pierre Laporte. La piste de solution suggérée par Brunelle est encore et toujours la « participation »⁴⁹. Cet exemple montre que la croyance en des causes structurelles expliquant la conflictualité en relations de travail mène le CDE à promouvoir la réforme du système plutôt que d'en faire sa défense entière. Dans un billet paru dans *Les Chroniques*, Brunelle s'en prend ouvertement aux « structures traditionnelles » qui sauteront si elles ne sont pas corrigées, ainsi qu'au fossé grandissant entre « les tenants de l'entreprise libre et des masses toujours plus nombreuses »⁵⁰. Le directeur général établit clairement que face à la contestation du système le rôle du Centre n'est pas de réagir par la contre-offensive, mais bien de proposer des pistes de solution⁵¹.

2.1.2.2 Un projet de réforme de l'entreprise

Le CDE propose lui aussi des documents officiels de prises de position qui contiennent des réflexions globales intéressantes. La *Déclaration de principe du comité ouvrier patronal du Conseil économique régional — Saguenay–Lac-Saint-Jean* est un cas intéressant qui, même s'il déborde légèrement le cadre temporel de cette analyse, illustre le positionnement du CDE à la fin des années 1960.

⁴⁷ R. P. Regimbal, « Un brin de réflexion... », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 9, no. 2, février 1973, p. 3.

⁴⁸ Jean Brunelle, « L'homme, le social et l'économique », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 4, no. 4, mai 1968, p. 2.

⁴⁹ Jean Brunelle, « Drôle de vœux pour le nouvel an », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 6, no. 7, décembre 1970, p. 2.

⁵⁰ Jean Brunelle, « L'homme, le social et l'économique », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 4, no. 4, mai 1968, p. 2.

⁵¹ Jean Brunelle, « L'actualité, champs de bataille ou terrain d'entente », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 13, no. 2, avril 1978, p. 1.

Lors de l'élaboration de ce document en comité mixte en 1968, la partie patronale était représentée par des membres du CDE. Fier de cet exercice de concertation, le Centre partage dans *Les Chroniques* l'intégralité du document. Celui-ci accepte certes les fondements libéraux que sont le droit de propriété et celui de direction en découlant, mais insiste aussi sur le devoir de la direction de consulter ses employés lors de la prise de décision, le droit du travailleur à sa dignité humaine et à son épanouissement au travail, ainsi que sur la légitimité du syndicat qui assure un équilibre de pouvoir entre le travail et le capital⁵². Ce n'est pas que dans les documents adoptés conjointement avec la partie syndicale que le Centre met de l'avant ces idées de réforme. À la suite de la création du CPQ, l'énoncé de principes *CDE : lignes de force* est entériné les 30 et 31 janvier 1969 par le conseil d'administration. Cet important document de prise de position est partagé en intégralité dans le numéro subséquent des *Chroniques*. Il y réitère la croyance en l'entreprise privée comme source de progrès économique, mais aussi comme véhicule « d'émancipation de l'homme ». Il identifie trois axes à son action rappelant ceux identifiés par le conférencier de Woot au colloque sur la fonction de l'entreprise: l'efficacité et la rentabilité dans sa production, l'épanouissement des individus engagés à son service et l'accroissement du bien-être économique et social de la société. La promotion de cette vision et la participation à l'évolution des mentalités patronales sont inscrites comme étant au cœur de la raison d'être du CDE. Le document reconnaît aussi l'importance du rôle joué par le syndicalisme, en utilisant une formulation qui n'est pas sans rappeler celle de *Grandes lignes de pensée en relations de travail* du CPQ. Il souhaite toutefois dans *CDE: Lignes de force* voir une évolution des mentalités syndicales alors que les travailleurs ont eux aussi des responsabilités socio-économiques⁵³. Il est intéressant de noter qu'alors que le CPQ critique l'action syndicale dépassant l'exercice de négociation collective, le CDE souhaite plutôt voir le syndicalisme dépasser le paradigme de la négociation revendicatrice et assumer de nouveaux devoirs.

En 1971, le Centre réitère sa position avec un nouveau manifeste idéologique intitulé cette fois *Éléments d'une stratégie de l'entreprise*. Ce document est l'aboutissement de « plusieurs années de travail et de réflexion » au sujet du rôle de l'entreprise dans la société. Il est dévoilé le 21 septembre lors d'une conférence de presse puis est partagé dans *Les Chroniques*. La réflexion qu'on y propose s'inscrit clairement dans le paradigme de réforme humaniste de l'entreprise établie par *CDE : lignes de force*, mais

⁵² « Une expérience patronale ouvrière au Saguenay — Lac St-Jean », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 4, no. 6, juillet-août 1968, p. 6-7.

⁵³ Centre des dirigeants d'entreprise, *CDE : Lignes de force*, janvier 1968, rapporté dans *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 5, no. 2, février 1969, p. 4-5.

on y insiste davantage sur le constat d'une crise sociale comme cause sous-jacente du projet défendu. Le constat d'une crise sociale est bien présent dans *Éléments d'une stratégie de l'entreprise*. Ce manifeste postule clairement que l'entreprise fait face à une importante remise en question de la part d'un large groupe hétéroclite : syndicats, intellectuels, jeunesse, minorités ethniques, comités de citoyens, etc. Leurs critiques du régime et de l'entreprise étant valides, cette dernière se doit de dépasser son principal objectif d'efficacité économique pour se doter de nouvelles fonctions et demeurer pertinente pour la société. Le CDE propose aux dirigeants d'entreprise deux nouveaux objectifs afin de permettre la continuité du régime d'entreprise privée : l'accroissement de la contribution de celles-ci aux objectifs collectifs et communautaires de sa société, tout en permettant l'épanouissement des individus au travail en son sein. Pour atteindre ces objectifs, il enjoint le patron à revoir le pouvoir décisionnel des employés, l'organisation du travail et la hiérarchie dans l'entreprise, ainsi qu'à dépasser le climat de confrontation, l'accent sur la négociation d'enjeux pécuniaires et l'omniprésence de la convention collective dans ses relations de travail⁵⁴.

La terminologie de « l'épanouissement de l'homme au travail » et les grandes thématiques du projet du CDE rappellent les thèses de la pensée catholique de gauche dit « personaliste » que les auteurs E.-Martin Meunier et Jean-Philippe Warren ont qualifié d'une des idéologies motrices de la Révolution tranquille. La philosophie personaliste place elle aussi la personne humaine au cœur de ses préoccupations. Dans une logique humaniste optimiste, le personalisme s'ouvre à certains tenants de la doctrine socialiste (idéaux de coopération et d'égalité, communautarisme) comme moyens de défendre la dignité de cette personne⁵⁵. *Éléments d'une stratégie de l'entreprise* traite aussi du rôle de l'État, car « l'affrontement actuel n'aboutit qu'à gonfler d'une manière monstrueuse les responsabilités de l'État [...] Le rôle de l'État c'est avant tout de créer les conditions dans lesquelles le patronat et le syndicalisme, entre autres éléments, puissent exercer à plein leurs droits et leurs responsabilités »⁵⁶. Ce désir du CDE de voir les « partenaires sociaux » arriver d'eux-mêmes à des compromis sans intervention de l'État nous montre bien les racines corporatistes de sa pensée politique. L'historien Michel Sarra-Bournet avait d'ailleurs

⁵⁴ Centre des dirigeants d'entreprise, *Éléments d'une stratégie d'entreprise*, septembre 1971, extraits rapportés dans « Chronique spéciale. Le document du Centre des dirigeants d'entreprise "Éléments d'une stratégie d'entreprise" », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 7, no. 5, septembre-octobre 1971, p. 17-20.

⁵⁵ E.-Martin Meunier et Jean-Philippe Warren. *Sortir de la « Grande noirceur ». L'horizon « personaliste » de la Révolution tranquille*, Québec, Septentrion, p. 68-82.

⁵⁶ *Éléments d'une stratégie d'entreprise*, op. cit., p. 20.

décrit l'idéologie de l'API lors de la décennie 1960 comme un « néo-corporatisme » hérité de la doctrine sociale catholique et s'appuyant entre autres sur le thème de la « collaboration des classes sociales »⁵⁷. Cette tendance corporatiste n'est sans doute pas étrangère au désir de rapprochement entre patronat et syndicalisme que formule le CDE de façon récurrente. Ainsi, bien que le CDE respecte les fondements de la libre entreprise, son idéologie n'est pas solidement ancrée dans les tenants du fordisme comme c'est le cas pour le CPQ.

Il est intéressant de noter qu'en réaction au manifeste du Parti québécois *Quand nous serons vraiment chez nous* qu'avait fustigé le CPQ, le CDE se montre plus clément. Cela n'est peut-être pas étranger à la tendance corporatiste et conciliatrice en matière de relations de travail qu'entretient aussi le parti durant la décennie 1970⁵⁸. Dans une entrevue avec *La Presse*, Jean Brunelle (directeur général du CDE) souligne plutôt la « grande honnêteté » et « la cohérence dans la démarche politique » des auteurs du manifeste. Il critique tout de même le sort réservé à l'entreprise par le manifeste qu'il qualifie de critique hâtive et extrêmement sévère de cette institution⁵⁹. Malgré une plus grande nuance que le CPQ à ce sujet, le Centre s'en prend aussi aux idées et revendications défendues par les syndicats lorsqu'elles sont perçues comme radicales ou incompatibles avec son projet collaboratif. Un éditorial de Jean Brunelle (directeur général du CDE) paru en février 1972, alors que la tension entre le gouvernement Bourassa et le Front commun intersyndical augmente, critique sévèrement la pauvreté intellectuelle des syndicats, leur radicalisme et leur appui au socialisme⁶⁰. Quelques jours avant le déclenchement de la grève générale illimitée, Brunelle précise sa pensée dans une conférence devant les membres de l'Institut canadien de crédit. Il appuie les revendications des travailleurs qui sont aliénés par leur impuissance dans la sphère économique, mais critique les syndicats qui tentent d'utiliser le constat pour justifier leurs revendications

⁵⁷ Michel Sarra-Bournet, *Entre le corporatisme et le libéralisme. Les groupes d'affaires francophones et l'organisation sociopolitique du Québec de 1943-1969*, thèse de doctorat (histoire), Université d'Ottawa, 1995, P. 400-401.

⁵⁸ Archibald Clinton, *Un Québec corporatiste? Corporatisme et néo-corporatisme : du passage d'une idéologie corporatiste sociale à une idéologie corporatiste politique. Le Québec de 1930 à nos jours*, Hull (Qc), Éditions Asticou, 1984, p. 239-247.

⁵⁹ Notons que Jean Brunelle avance ici parler à « titre personnel », mais l'influence immense de celui-ci sur les réflexions du CDE durant la période et le fait que l'extrait soit tout de même rapporté dans *Les Chroniques* suggère l'importance de considérer ce propos. Rhéal Bercier, « Jean Brunelle du CDE prône la formule RAND pour le patronat québécois », *La Presse*, 5 mai 1972, rapporté dans *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, « Le CDE veille sur vos intérêts », vol. 8, no. 4, mai 1972, p. 2.

⁶⁰ Jean Brunelle, « Le droit de grève dans la fonction publique », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 8, no. 2, février 1972, p. 3-4. Des propos similaires sont partagés dans le vol. 8, no. 3, avril 1972, p. 7.

socialistes⁶¹. On peut penser que ces accusations de « socialisme » découlent du moins en partie d'un désaccord avec les projets défendus par les nombreux manifestes syndicaux parus durant l'année précédente, tels que *Ne comptons que sur nos propres moyens* (CSN, 1971) ou *Un seul front* (FTQ, 1971), bien qu'aucun commentaire du Centre faisant directement allusion aux manifestes syndicaux n'ait été retrouvé. Cela dit, cette publication montre clairement que le CDE, tout comme le CPQ, distingue clairement salariés et syndicats. Les deux associations patronales se montrent bien plus critiques de ces derniers.

Une des réflexions globales les plus étayées que fait paraître le CDE durant la période est l'ouvrage idéologique *Relations de travail, nouvelles orientations*. Ce document paraît en 1978, alors que le gouvernement Lévesque récemment arrivé au pouvoir tente activement de rapprocher les grands acteurs du travail et de promouvoir la concertation entre ceux-ci, notamment grâce à ses fameux sommets économiques⁶². Les orientations plus participatives de ce nouveau gouvernement ont peu d'impact sur la réflexion globale du CDE, car *Relations de travail* s'inscrit en grande continuité avec les positions passées du Centre. Cela montre bien qu'elles sont conservées jusqu'à la fin de cette première période. Cette publication a pour objectif de diffuser largement les travaux menés par le Comité de relations de travail et le CDE se dit satisfait de l'intérêt considérable qu'elle a suscité⁶³. L'assemblée générale de l'organisme a accepté officiellement le texte final⁶⁴. Dès la préface, on lit la thèse suivante qui sera défendue avec éloquence tout au long du texte:

On a trop longtemps considéré l'autorité comme un privilège indivisible qui confère un droit absolu sur l'orientation des ressources humaines et matérielles de l'entreprise. Le libéralisme économique est une doctrine carrément désuète et même si l'on maintient le droit de propriété privée et la libre entreprise, l'un et l'autre sont grevés d'obligations sociales qui doivent amener des transformations dans les attitudes et les structures. Et l'on doit s'orienter vers des formes participatives. Et les employeurs doivent en prendre l'initiative⁶⁵.

⁶¹ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/103, Jean Brunelle, *Les relations de travail et la situation sociale au Québec* [Texte de la conférence prononcée devant les membres de l'Institut canadien de crédit à l'hôtel Reine Élisabeth], Montréal, 5 avril 1972.

⁶² Archibald Clinton, *op. cit.*, p. 247-250.

⁶³ « Collection CDE », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 13, no. 2, avril 1978, p. 5.

⁶⁴ Centre des dirigeants d'entreprise, *Relations du travail. Nouvelles orientations*, Montréal, Les Éditions Quinze, 3e trimestre 1978., p. 19-21. Accessible en libre consultation

⁶⁵ *Ibid.*, p. 11-12.

Pour le CDE, le refus du patronat, des syndicats et du gouvernement de collaborer mène à la présente situation de haute conflictualité qui est d'ailleurs particulièrement marquée au Québec⁶⁶. Il souhaite une évolution mesurée vers des façons de faire plus collaboratives, mais selon le modèle nord-américain où ce sont les initiatives privées qui mènent cette transformation et non pas l'État comme en Europe⁶⁷. La mesure principale qui est suggérée est la mise en place de pratiques participatives au sein de l'entreprise. Théoriquement, le projet du CDE fait de la place pour une participation visant autant les travailleurs que leur association syndicale. Comme nous le verrons, la participation syndicale sera plus difficile à mettre en pratique. Le manifeste du Centre postule ultimement que le pouvoir décisionnel des dirigeants doit tirer sa légitimité non plus de la contrainte et de la menace, mais bien de l'approbation et de l'appui volontaire des travailleurs que la décision concerne⁶⁸. D'ailleurs, l'entière deuxième partie de ce manifeste est dédiée au partage d'études de cas dans lesquelles est décrite la mise en place de pratiques participatives dans des entreprises variées⁶⁹.

2.1.3 Conclusion partielle

Durant cette première période, le CDE formule un projet de réforme humaniste de l'entreprise qui s'inscrit en relative continuité avec ses positions passées. Quant à lui, le CPQ se forge rapidement après sa création une conception des rapports dans l'entreprise distincte, qui s'appuie solidement sur les thèses fordistes. Les deux associations patronales partagent le constat d'une crise dans les relations de travail. Alors que le Conseil en attribue la responsabilité au syndicalisme « radicalisé » ou « socialiste », le Centre va plutôt y voir un enjeu sociétal à grande échelle causé notamment par la « déshumanisation croissante du travail ». Ces lectures du contexte bien différentes servent à justifier des projets pour l'entreprise et ses acteurs qui sont bien différents. Le CPQ se porte à la défense tous azimuts du capitalisme libéral et de l'organisation fordiste de l'entreprise et s'en prend à ses contestataires. Bien qu'il accepte aussi les thèses libérales, le CDE propose pour sa part une réforme de l'entreprise visant à faire combattre « l'aliénation des travailleurs ». Cette réforme vise un assainissement des relations dans l'entreprise et l'implantation de pratiques participatives destinées autant aux salariés qu'à leur syndicat local. L'analyse des réflexions globales que formulent les deux groupes patronaux indique une différence majeure entre leurs visions

⁶⁶ *Ibid.*, p. 33-40.

⁶⁷ *Ibid.*, p. 17, et 25-31.

⁶⁸ *Ibid.*, p. 50-52.

⁶⁹ *Ibid.*, p. 59-63 et 79-82.

respectives. Il convient maintenant de traiter de la façon par laquelle ces idéaux théoriques se traduisent en des prises de position concrètes dans la sphère publique.

2.2 Interventions dans le débat public et politique

Dans cette section, il sera question des interventions des acteurs patronaux à propos d'enjeux précis de l'actualité. On s'éloigne des réflexions globales pour observer des revendications et prises de position explicites. Leurs bulletins regorgent de mémoires, documents de prises de position ou éditoriaux en réponse à un événement récent, en plus des communiqués de presse et autres commentaires sur l'actualité. Les coups d'éclat du syndicalisme de combat de la décennie 1970 suscitent beaucoup l'attention des deux associations patronales et les forcent à se positionner face au rôle que doit jouer cet acteur. Les projets législatifs du Parti québécois visant à réformer le régime de relations de travail font aussi couler beaucoup d'encre, notamment le projet d'amendement du Code du travail en 1977 (projet de loi 45).

2.2.1 Conseil du patronat

2.2.1.1 Désapprobation de l'action syndicale et demande d'intervention politique

Comme discuté dans la section précédente, le CPQ est préoccupé par ce qu'il perçoit comme une crise dans les relations de travail, mais en attribue la responsabilité à la radicalisation des syndicats. Cette interprétation le mène à vouloir mieux encadrer l'action syndicale dans l'entreprise. Dès l'une des premières prises de position de son *Bulletin des relations de travail* datant de 1970, le CPQ fait la demande au législateur d'instaurer de nouvelles balises à l'action syndicale. Il suggère entre autres l'imposition du vote de grève au scrutin secret, la surveillance de celui-ci par le ministère du Travail et l'obligation de renouveler le vote après une période de 30 jours. Il insiste aussi pour garantir par voie législative le droit de l'employeur de communiquer en tout temps directement avec ses salariés. Dans la même intervention, le CPQ rappelle également l'obligation qu'a le syndicat de permettre aux travailleurs de s'exprimer librement. À la demande du CPQ, le Conseil consultatif du travail se penchera d'ailleurs sur ces propositions dans les meilleurs délais⁷⁰. Quant à la mesure législative qui vise selon le CPQ à favoriser la syndicalisation, il s'y oppose avec véhémence. Devant l'idée formulée par certains hauts gestionnaires d'implanter la négociation collective multipatronale ou sectorielle, le CPQ répond d'un texte argumentatif qui paraît dans l'un de ses périodiques en novembre 1970. Il y avance l'idée que cette proposition viserait

⁷⁰ « Vote de grève au scrutin secret », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 1, no. 1, 4e trimestre 1970, p. 4.

à favoriser la syndicalisation et éloignerait les travailleurs les plus « pragmatiques » (on en comprend les travailleurs de l'entreprise, par opposition aux syndicalistes de carrière) de la table de négociation. Ce serait une chose à proscrire selon le CPQ, car un haut taux de syndicalisation n'assure qu'une haute conflictualité et ne protège pas réellement les salariés les plus démunis⁷¹.

Le Conseil est aussi très réticent à voir les dirigeants d'entreprise s'entretenir d'égal à égal avec le syndicat même au sein de comités au champ d'action limité. Le CPQ est particulièrement désireux de revoir le fonctionnement du secteur public et dépose un mémoire à ce sujet à l'intention du gouvernement québécois en octobre 1974 dont il propose un sommaire dans le *Bulletin sur les relations de travail*. Ses revendications visent grossièrement à limiter l'exercice de la grève dans ce secteur, notamment par l'entremise d'une plus grande sévérité devant le refus de négocier de bonne foi, l'imposition aux grévistes du maintien des services essentiels à la population, et encore une fois par l'obligation d'un vote de grève au scrutin secret surveillé par le ministère⁷². Face à certains conflits comme celui des employés des services de santé en 1976, on demande explicitement l'emploi de la loi spéciale⁷³. Notons d'ailleurs que les membres du CPQ sont encore plus sévères que la direction à l'égard des grèves du secteur public. En 1976, la fédération patronale publie les résultats d'un sondage auprès de ses membres corporatifs et l'on y apprend que 97% d'entre eux sont en faveur de l'interdiction de la grève dans certains services publics. Ils sont une forte majorité à appuyer qu'une telle interdiction soit nécessaire dans les hôpitaux, l'enseignement, l'électricité et le gaz ainsi que dans le transport municipal. Ils sont tout de même 57% à appuyer cette interdiction pour toute la fonction publique⁷⁴. Comme le montrent les travaux des chercheurs Martin Petitclerc et Martin Robert, ce lobbying du CPQ semble porter fruit. Durant les années 1970, l'État employeur est en effet de plus en plus dur dans ses exercices de négociation collective,

⁷¹ « Position du CPQ sur la négociation sectorielle », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 1, no. 2, novembre 1970, p. 1-8.

⁷² « Mémoire du C.P.Q. sur la grève dans les services publics », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 5, no. 46, octobre 1974, p. 5-6.

⁷³ « À travers la vie du CPQ » [liste de courtes nouvelles], *Bulletin d'information*, vol. 7, no. 80, juillet 1976, p. 6.

⁷⁴ « Grève et certains services publics », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 7, no. 66, juillet-août 1976, p. 1.

notamment en ayant recours plus fréquemment aux lois spéciales puis en normalisant leur emploi à partir de la décennie suivante⁷⁵.

Le CPQ justifie souvent ses revendications législatives visant à limiter l'action syndicale par le constat d'une grande conflictualité dans les relations de travail québécoises. Ainsi en 1976, le *Bulletin de relations de travail* partage un tableau offrant des statistiques sur le nombre de grèves et leur durée moyenne. Il fait le constat que le Québec serait l'une des provinces canadiennes où le climat est plus tendu et les grèves les plus fréquentes, constat qui est d'ailleurs repris dans un article qui fera son chemin jusqu'au *Devoir*⁷⁶. Un autre argument qui accompagne souvent les demandes législatives est celui de l'illégalité et de l'immoralité des moyens de pression syndicaux. Dans un éditorial paru en avril 1976, le vice-président exécutif Ghyslain Dufour présente l'intervention judiciaire en relations de travail comme étant la dernière barrière protégeant les citoyens et leur propriété contre les actions violentes des syndicats⁷⁷. Dans un autre éditorial paru en 1978, il reprend grossièrement la même idée en avançant cette fois-ci que si le recours aux injonctions en relations de travail augmente, ce n'est pas l'attitude patronale qui est à blâmer, mais bien le recours plus fréquent à des moyens de pression illégaux par les syndicats : « il faut reconnaître le caractère essentiel de l'injonction. Quel autre recours pourrait en effet avoir un employeur si une telle procédure n'existait pas? Et devant tous les gestes illégaux qui ont été posés au cours des dernières années, on peut même dire que si l'injonction n'existait pas, il faudrait l'inventer »⁷⁸! Se plaignant de la fréquence des manœuvres syndicales illégales, le CPQ enjoint aussi carrément les employeurs à poursuivre davantage les responsables de ces dépassements⁷⁹. Ainsi, le CPQ enjoint non seulement l'État employeur à durcir et judiciariser son approche lors des négociations

⁷⁵ Petitclerc et Robert ont bien décrit ce phénomène, quoiqu'ils se sont peu penchés sur le lobbying de groupes comme le CPQ qui poussent l'État à s'appuyer davantage sur la loi spéciale. Voir à ce sujet : Martin Petitclerc et Martin Robert, *Grève et paix. Une histoire des lois spéciales au Québec*, Montréal, Lux éditeur, 2018, p. 205-208.

⁷⁶ Le *Bulletin des RT* clame que le même contenu a été partagé dans *Le Devoir* le 13 juillet 1976 par Ghyslain Dufour, mais cela semble être une erreur, car après consultation de cette publication on n'y trouve aucune intervention de Dufour. Nous avons donc seulement consulté : « Annexe : grèves et lock-out au Québec », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 7, no. 66, juillet-août 1976, p. 6.

⁷⁷ Ghyslain Dufour, « L'injonction en relations du travail », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 7, no. 63, avril 1976, p. 1.

⁷⁸ Ghyslain Dufour, « Injonctions et relations du travail », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 9, no. 87, juin 1978, p. 1-2 [citation en page 2].

⁷⁹ Ghyslain Dufour, « Grèves illégales et poursuites légales », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 6, no. 49, janvier 1975, p. 1; Ghyslain Dufour, « En relations de travail, certaines actions s'imposent », *Bulletin sur les relations du travail* vol. 6, no. 50, février 1975, p. 1.

collectives, mais il fait de même pour les entreprises privées! Cela suggère que la tendance à la judiciarisation observée chez l'État québécois par Petitclerc et Robert puisse aussi concerner le secteur privé.

En continuité avec les thèses fordistes qu'il défend, le CPQ est absolument fermé à toute forme de collaboration avec l'interlocuteur syndical tant critiqué. Lorsque l'idée court au ministère du Travail d'imposer par voie législative la création d'un comité patronal-syndical chargé de la prévention des accidents industriels, le Conseil s'y oppose vigoureusement. Un résumé et des extraits du mémoire envoyé au ministre libéral Jean Cournoyer paraissent dans le *Bulletin sur les relations de travail*. La position patronale est claire à ce sujet : l'existence de comité mixte obligatoire empiète sur les « responsabilités financières, juridiques et morales » de la direction. Il suggère plutôt d'encourager la création de comités mixtes uniquement consultatifs (sans pouvoir décisionnel)⁸⁰. Le CPQ tient à réaffirmer explicitement le droit de gestion absolu de la direction d'une entreprise. Cela est certainement lié au fait que l'une des manifestations principales du rejet du compromis fordiste par les travailleurs soit précisément la perte de légitimité de cette autorité absolue à leurs yeux⁸¹. Il est important de noter que c'est bien avec l'acteur syndical que le CPQ refuse tout rapprochement. Au contraire, le Conseil tente parfois de donner les outils à ses membres pour s'adresser directement aux salariés que l'on semble juger plus ouverts à écouter. Ainsi, dans une lettre ouverte parue dans *La Presse* en juillet 1975, Ghyslain Dufour insiste sur le « refus de plus en plus fréquent de la base de ratifier les décisions prises par les chefs négociateurs » et « l'existence de bonnes relations de travail développée laborieusement au cours des années au niveau local, dans la majorité des entreprises »⁸². Peu après, un dossier du *Bulletin sur les relations de travail* insiste sur les coûts monétaires d'une grève pour le salarié avec l'objectif évident de décourager ceux-ci d'appuyer les moyens de pression syndicaux⁸³. Cette position renforce l'idée que ce sont les idéologies radicales des hautes instances syndicales qui sont à l'origine de la crise en relations de travail. Il est vrai que depuis la décennie 1960 le pouvoir au sein des syndicats a tendance à s'éloigner de la base, notamment en raison

⁸⁰ « Mémoire du C.P.Q. à l'honorable Jean Cournoyer sur la prévention des accidents industriels », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 3, no. 24, septembre 1972, p. 2-3.

⁸¹ Rachid Bagaoui, *Taylorisme, culture d'entreprise et compromis patronal-syndical au Québec. Analyse historique et le cas Shermag*, thèse de doctorat (sociologie), UQAM, février 1994, p. 134-136.

⁸² Ghyslain Dufour, « La négociation sectorielle », *La Presse*, 28 juillet 1975, rapporté dans *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 6, no. 55, juillet 1975, annexe.

⁸³ « Dossier. Le coût d'une grève pour le travailleur » *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 7, no. 62, mars 1976, p. annexe.

des ressources croissantes qu'exigent les négociations centralisées du secteur public⁸⁴. Le Conseil refuse de croire que les travailleurs ont des raisons valables de se joindre aux campagnes initiées par les chefs syndicaux qui opèrent à l'extérieur du cadre traditionnel fordiste.

2.2.1.2 Interventions antisyndicales et opposées à la participation dans le débat législatif

Le désir du législateur de mieux encadrer les activités syndicales par un amendement du Code du travail se concrétise durant la décennie 1970 et suscite une réaction intéressante chez le CPQ. Les libéraux de Bourrassa proposent le projet de loi 24 qui ne se rendra jamais à l'étape de l'adoption, mais qui sera repris par le Parti québécois après l'élection de 1976. En mai 1975, le Conseil tente d'intervenir dans le processus législatif entourant ce projet de loi qui en est à sa phase d'amendement. Plusieurs pages du *Bulletin des relations de travail* sont ainsi dédiées à l'examen des ajustements proposés par le projet libéral. Au nom d'un principe « d'équilibre à réaliser entre les exigences posées par l'État aux différents corps constituants de société », le *Bulletin* approuve sans réserve les articles 12a (contrôles syndicaux), 48 (appliquant les articles 36 et 37 du Code du travail aux syndicats) et 55a (contrôle du processus de grève). Au sujet de ce dernier article, le Conseil est particulièrement ardent et réitère la suggestion contenue dans son mémoire sur le projet de loi 24 d'imposer le vote au scrutin secret. Concernant les propositions visant à encadrer les prérogatives patronales, le CDP est soudainement bien obtus. Au sujet de l'article 35 imposant le précompte obligatoire des cotisations syndicales par l'employeur (communément appelé formule RAND), le CPQ est inflexible et réitère sa position passée : cette formule doit être négociée et ne saurait être imposée par voie législative. Il s'oppose de la même façon à l'imposition d'une période de préavis de lock-out de 72 heures⁸⁵.

Bien qu'il ne se soit jamais sanctionné, l'esprit du projet de loi 24 est repris peu après l'élection de 1976 par le gouvernement péquiste à travers le nouveau projet de loi 45. Celui-ci est présenté à l'Assemblée nationale par le ministre du Travail et de la Main-d'œuvre Pierre-Marc Johnson le 29 juillet 1977. Le projet de loi vise à « restaurer le climat social et à privilégier le principe de négociation collective »⁸⁶. Comme il l'avait fait envers les libéraux, le CPQ s'oppose à nouveau aux propositions

⁸⁴ Jean-Marc Pottie, *Du combat au partenariat. Interventions critiques sur le syndicalisme québécois*, Montréal, Nota Bene, 1998, p.131.

⁸⁵ « Amendements au projet de loi 24 », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 6, no. 53, mai 1975, p. 2-3.

⁸⁶ Jean-Charles Panneton, *op. cit.*, p. 95.

protégeant les pratiques syndicales et les grévistes tel que le précompte syndical obligatoire pour l'employeur, la réembauche obligatoire des grévistes, les dispositions anti-briseurs de grève et la facilitation du processus de premier contrat collectif. Il se plaint également du manque de balises pour assurer la démocratie syndicale. Bref, il considère que le projet de loi est prosyndical et donc par définition défavorable au patronat, ce qui traduit bien la vision conflictuelle des relations de travail au CPQ⁸⁷. Le CPQ fait d'ailleurs la promotion active de sa critique auprès d'autres organisations⁸⁸. Au sujet du précompte syndical obligatoire, Ghyslain Dufour (alors vice-président exécutif du CPQ) avait admis en 1974 dans le *Bulletin sur les relations de travail* que cette formule était répandue et ne s'y était pas opposé, mais avait expliqué qu'une mesure législative à ce sujet « semblerait empiéter sur ce qui a toujours été reconnu à date comme du domaine de la libre négociation »⁸⁹. Cette juxtaposition montre bien l'importance de la négociation collective comme lieu de discussion exclusif entre la direction et le syndicat d'une entreprise pour le CPQ. Il semble donc que l'opposition à la loi 45 vienne du fait qu'elle contourne le processus de négociation avec ses contraintes légales et qu'elle transforme le rapport de pouvoir au sein de telles négociations en défaveur de la partie patronale. Il est vrai qu'avec ce projet de loi, l'État s'immisce sérieusement dans les activités syndicales en tentant de codifier rigidelement plusieurs aspects de celles-ci. Les syndicats sont ainsi fortement institutionnalisés et placés sous tutelle de l'État, extirpés du domaine strictement privé⁹⁰. On comprend donc que c'est non seulement les avantages accordés aux syndicats par

⁸⁷ Ghyslain Dufour, « Bill 45 et mini-commission parlementaire », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 8, no. 78, septembre 1977, p. 1-3.

⁸⁸ Par exemple: Ghyslain Dufour, « Les points clés (11) d'une réforme de la législation sur les relations de travail » [extrait d'une allocution devant L'Association des administrateurs de personnel de Québec], *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 8, no. 73, mars 1977, p. 5.

⁸⁹ Ghyslain Dufour, « À nouveau la formule RAND généralisée », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 5, no. 46, octobre 1974, p. 1.

⁹⁰ Rappelons que le projet de loi contraint les salariés de l'unité d'accréditation à payer leur cotisation (formule RAND, article 47) et empêche l'embauche par le patronat de briseurs de grève (art. 109.10), mais aussi qu'il impose certaines procédures particulières en lien avec la nomination de dirigeant, la déclaration d'une grève ou l'acceptation d'une convention collective visant assurer la démocratie du processus (art. 20.1 et suiv.). Le Tribunal administratif du travail obtient même un droit de regard sur la bonne administration interne du syndicat (art. 47.3 et suiv.).

Fernand Morin, « L'institutionnalisation des rapports collectifs du travail... », Le statut du salarié en milieu de travail, 40^e Congrès des relations industrielles, Université Laval, 1985, p. 84-115, rapporté dans Fernand Morion, « L'adaptation du régime des relations du travail », chapitre dans et Rodrigue Blouin (dir.), *Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec*, Cowansville (Qc), Éditions Yvon Blais inc., 1990, p. 291-292.

le projet de loi qui rebutent le CPQ, mais aussi l'intrusion du législateur dans les rapports dans l'entreprise qui sont jugés une affaire privée.

Le projet de loi 45 est sanctionné le 22 décembre 1977 sous le nom de *Loi modifiant le Code du travail et la Loi du ministère du Travail et de la Main-d'œuvre* et les doléances du CPQ ont peu été écoutées. La loi impose en effet le prélèvement à la source de la cotisation syndicale (formule RAND), interdit le recours aux briseurs de grève et la cessation d'emploi des grévistes et facilite le processus d'accréditation syndicale. Elle instaure aussi le vote de grève au scrutin secret obligatoire et d'autres dispositions visant à améliorer la transparence des syndicats qui plaisaient davantage au CPQ⁹¹. À cette occasion, le vice-président exécutif Ghyslain Dufour partage dans un éditorial sa déception globale face à cette nouvelle réglementation avec laquelle il sera difficile pour le patronat de cohabiter, mais se console en disant que tout a été fait pour tenter d'en modifier le contenu. Surtout, Dufour en profite pour partager sa crainte à l'égard des prochaines promesses du Parti québécois qui pourraient faire l'objet de mesures législatives. Il mentionne explicitement son refus de la syndicalisation des cadres, de la négociation sectorielle et de la création de comités paritaires en entreprise⁹². Ces préoccupations trahissent trois éléments intéressants de l'idéologie patronale : un désir de contenir le syndicalisme (éviter qu'il ne s'étende aux cadres), l'importance de la liberté de gestion de la libre entreprise (et donc ne pas centraliser davantage la négociation collective) et, enfin, une opposition absolue à l'idée d'une participation des travailleurs qui serait imposée à l'entreprise.

Ces trois préoccupations sont aussi observables dans la prise de position du CPQ face au projet de loi 1 (à l'origine du projet de loi 101 sur la *Charte de la langue française*). En première page du *Bulletin sur les relations de travail* de mai 1977, le CPQ identifie les principaux irritants du projet de loi selon sa perspective. Il craint l'utilisation abusive par les syndicats de l'article 36 qui inonderait la direction de griefs comme moyen de pression et sans objectif réel de défense des droits linguistiques. Surtout, le CPQ s'oppose aux articles 114 à 116 qui proposent la création de comités mixtes de francisation en entreprise dont un tiers des membres seraient des représentants des travailleurs (élus par leurs pairs ou nommés par

⁹¹ Assemblée nationale du Québec, « Chapitre 41. Loi modifiant le Code du travail et Loi... », *Recueil des lois annuelles du Québec 1977*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1977, p. 855-935.

⁹² Ghyslain Dufour, « Après la loi 45 », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 9, no. 97, janvier 1978, p. 1.

le syndicat). Il qualifie ces articles d'« orientations irrecevables pour l'entreprise »⁹³. La raison derrière cette opposition est clarifiée par un extrait du mémoire du CPQ au sujet du projet de loi 1 qui est partagé dans le numéro suivant du *Bulletin*. Le CPQ se dit :

[...] d'accord avec l'idée d'impliquer les employés dans la francisation des entreprises. Cependant, il trouverait nuisible — et pour la saine gestion des entreprises et pour l'objectif même de la francisation — d'introduire, par le biais de la loi sur la langue, un nouveau partage du pouvoir au sein des entreprises, partage du pouvoir auquel ne correspond pas le partage réel des responsabilités⁹⁴.

Ce qui rend les travailleurs inaptes à la participation à la gestion est donc le fait qu'ils n'ont de comptes à rendre à personne à la suite de leurs décisions, puisqu'ils ne répondent pas directement des actionnaires/propriétaires. Le CPQ craint aussi l'allégeance des salariés au syndicat, à qui il arrive « d'exploiter tous les avantages qu'ils ont dans une entreprise à des fins économiques ». La contre-proposition que fait le Conseil au législateur est la création par la loi de comités mixtes consultatifs, sans pouvoir décisionnel final⁹⁵. Malgré l'intervention du CPQ et les changements apportés au projet de loi 1 qui devient le projet de loi 101, la Charte de la langue française sera sanctionnée le 26 août 1977 à l'Assemblée nationale. Comme prévu, elle imposera aux entreprises de plus de cent employés la formation de comités mixtes de francisation dans un esprit similaire à celui du projet de loi.

2.2.2 Centre des dirigeants d'entreprise

2.2.2.1 Un désir de rapprochement difficilement compatible avec le syndicalisme revendicateur

Le CDE traite lui aussi à plusieurs reprises de la question syndicale durant la période. Comme il en fut question ci-haut, son projet de réforme se veut théoriquement inclusif du syndicalisme. Le CDE est toutefois confronté à des agissements syndicaux qu'il lui est difficile de cautionner. Pris entre l'arbre et l'écorce, les interventions du Centre dans la sphère publique concernant les relations de travail peuvent parfois être sévères à l'égard du syndicalisme. Elles tendent toutefois à être plus nuancées que celles du CPQ quant à la distribution des torts. Par exemple, *Les Chroniques* partagent en janvier-février 1970 un communiqué de presse qui traite des conflits dans le secteur de l'enseignement. Le CDE y critique le refus

⁹³ Ghyslain Dufour, « La loi sur la langue et les relations de travail », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 8, no. 75, mai 1977, p. 1.

⁹⁴ « Le bill 1 et la participation des travailleurs » [extrait du mémoire du CPQ sur le projet de loi], *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 8, no. 76, juin 1977, p. 7.

⁹⁵ *Ibid.*

de négocier des syndicats, mais aussi l'attitude belliqueuse patronale. Le Centre explique la grande conflictualité dans ce secteur par la méfiance partagée entre l'employeur et les associations d'enseignants⁹⁶. Un second communiqué porte sur le conflit à la General Motors de Sainte-Thérèse. Il est écrit par Jean Brunelle (directeur général du CDE) et présenté dans son intégralité dans le numéro de janvier-février 1971 des *Chroniques*. Le directeur général croit possible un règlement pacifique de ce conflit portant notamment sur la défense du français comme langue de travail, mais enjoint la partie patronale à prendre ses responsabilités en la matière en proposant aux travailleurs une politique à ce sujet. Il insiste même pour qu'une telle politique soit établie par des organismes paritaires permanents formés avec l'accord du syndicat. Notons aussi que dans ce texte Brunelle aborde les demandes syndicales concernant la langue comme étant valides et légitimes. Cela suggère que pour lui le syndicat peut être écouté non seulement par peur de représailles, mais aussi parce qu'il peut formuler de bonnes idées bénéfiques pour l'entreprise⁹⁷. Cette tendance à répartir les torts se poursuit tout au long de la période. En 1976, concernant les difficultés dans les négociations du secteur public, le CDE croit possible d'arriver à une entente négociée,

[...] pour peu que la partie patronale mette fin à des erreurs tactiques qui ont eu pour effet de soulever l'agressivité des syndiqués, et que le front commun cesse de subordonner les intérêts de la population à ses propres objectifs. Pour négocier, il faut d'abord reconnaître l'existence de l'autre et consentir à s'asseoir à la même table⁹⁸.

Ces quelques exemples illustrent comment le CDE prêche le rapprochement des partis, l'initiative en matière de compromis et la bonne foi afin de faciliter le processus de négociation collective. Cette approche aux relations de travail est certainement conciliatrice, et comme le montre la suggestion faite à la General Motors elle peut même aller jusqu'à l'endossement de pratiques participatives paritaires avec le syndicat.

Cela dit, certaines manœuvres syndicales semblent aller trop loin et reçoivent la désapprobation du CDE. Un communiqué remis à la presse le 5 novembre 1968 en lien avec l'occupation de l'usine DOMTAR de Windsor Mills aide à comprendre où se situe la limite du tolérable pour les dirigeants du CDE.

⁹⁶ « Communiqué. Dans l'enseignement : négocier Bon Dieu! », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 7, no. 1, janvier-février 1971, p. 16.

⁹⁷ « Communiqué. À General Motors, tout reste possible », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 7, no. 1, janvier-février 1971, p. 13-14.

⁹⁸ « Communiqué. Pour une convention négociée », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol.11, no. 1, mai 1976, p. 10.

On y avance que « [si] le Québec ne se préoccupe pas davantage, de façon urgente et collective, de réviser l'esprit et le texte de ses lois ouvrières, il court nettement vers certaines catastrophes économiques [...] la prise de possession des lieux [de l'usine de DOMTAR], armes à l'appui, nous ramène non seulement à l'âge des cavernes, mais constitue une situation injustifiable devant laquelle nos lois sont impuissantes »⁹⁹. Ces mots sont sévères, et le communiqué insiste sur la généralisation de cette attitude condamnable chez les syndicats et la fréquence du recours à des moyens de pression illégaux. Ainsi, lorsque l'interlocuteur syndical adopte une posture revendicative sans considération pour la collectivité et le bien commun, et donc incompatible avec le principe communautaire et collaboratif du projet du CDE, ce dernier se braque. Malgré son projet de réforme, le Centre prend la défense de la paix sociale, symbolisée par les lois du travail et le droit de propriété. Tout de même, il est intéressant de noter que ce même communiqué critique aussi la « philosophie nord-américaine des négociations patronales ouvrières, axée sur le *bargaining power* » qui aurait contribué à normaliser maints excès syndicaux¹⁰⁰. Notons aussi que la même année, le CDE avait critiqué sévèrement la tendance syndicale revendicatrice et son action uniquement centrée sur la négociation salariale¹⁰¹. En matière de relations de travail, ce n'est donc pas du système ou des règles du jeu que le CDE est critique, mais bien de la philosophie de confrontation axée sur le gain pécuniaire qui guide les interactions entre les parties.

La continuité de cette réticence envers le syndicalisme n'est nullement aussi apparente que dans les interventions publiques du Centre concernant la possible syndicalisation des cadres. En réaction au projet de loi 36 du gouvernement Bourassa qui « ouvre la voie toute grande au syndicalisme des cadres », un article à ce sujet signé par Jean Brunelle paraît dans *Les Chroniques* en septembre 1970. Le directeur général du CDE y reconnaît la légitimité du syndicalisme, mais accuse sa forme contemporaine d'être trop entachée par ses idéologies radicales et ses éternelles revendications salariales¹⁰². Vers la fin de la décennie, la question du syndicalisme de cadre n'est toujours pas réglée. La tentative de la Conférence des cadres des fonctions publiques et parapubliques du Québec de se voir conférer un statut leur permettant d'obtenir une cotisation de leur membre, et donc les rapprochant grandement du

⁹⁹ « Copie intégrale d'un communiqué remis à la presse le 5 novembre dernier. En marge d'un conflit à l'usine Domtar », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 4, no. 9, novembre 1968, p. 9.

¹⁰⁰ *Ibid.*

¹⁰¹ « Le CDE et les grèves actuelles. Copie intégrale d'un communiqué remis à la presse écrite et parlée le 3 juillet 1968 », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 4, no. 6, juillet-août 1968, p. 12-13.

¹⁰² Jean Brunelle « Pourquoi un colloque sur les cadres? Regroupement des cadres : responsabilité impérative de l'entreprise » *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 6, no. 3, septembre 1970, p. 2.

syndicalisme, force le CDE à se pencher à nouveau sur la question. En mai 1978, Jean Brunelle signe un éditorial dans *Les Chroniques* s'inspirant du colloque tenu en avril sur le sujet. Il reconnaît l'existence d'un « malaise des cadres » et de son impact négatif sur l'efficacité des entreprises, problème recevant selon lui davantage d'attention en raison de l'émergence d'une « nouvelle conception de l'homme au travail ». Le directeur général adopte pourtant une position défensive similaire à celle du CPQ. Il s'oppose à la syndicalisation des cadres, car pour lui le syndicat est un organe fait pour l'affrontement qui demande une allégeance qui ne pourra donc plus aller à l'employeur. La solution serait plutôt pour Brunelle l'adoption volontaire par les entreprises de nouveaux styles de gestion qui répondent aux attentes des cadres¹⁰³. Somme toute, les interventions du CDE entourant la question du syndicalisme des cadres illustrent bien la difficile compatibilité entre l'attitude militante revendicatrice que les syndicats affichent durant la décennie 1970 et l'importance des relations de travail collaboratives au CDE.

En dehors de cette attitude de confrontation qui empêche la participation du syndicat aux objectifs de l'entreprise, le Centre critique aussi la démocratie interne des syndicats. En 1976, un communiqué condamne les arrêts de travail intermittents des grévistes de chez Hydro-Québec qui mettent des salariés en danger. Le CPQ y remet en cause la légitimité du processus démocratique syndical en invoquant les cas d'intimidation et de manipulation des votes¹⁰⁴. Un autre communiqué condamne quant à lui la stratégie syndicale employée dans le secteur de la construction visant à exercer des moyens de pression sur des entreprises n'ayant rien à voir avec la négociation en cours. Il doute d'ailleurs de l'honnêteté du vote ayant mené à l'emploi de cette stratégie¹⁰⁵. Le Centre semble toutefois plus prudent dans ses demandes de mesures législatives visant à encadrer le fonctionnement des syndicats que son homologue le CPQ. En effet, dans le communiqué présenté ci-haut condamnant sévèrement les stratégies des grévistes de la construction, le CDE demande certes au gouvernement d'intervenir, mais exige seulement des mesures temporaires et ne parle pas de refonte des lois du travail. Le CDE suggère simplement de punir convenablement ceux qui contreviennent à la loi et de forcer un nouveau vote de grève¹⁰⁶. L'analyse des

¹⁰³ Jean Brunelle, « "Le malaise des cadres : une réévaluation". Commentaires sur un colloque », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 13, no. 3, mai 1978, p. 1-2.

¹⁰⁴ « Communiqué. Pour une convention négociée », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol.11, no. 1, mai 1976, p. 11-12.

¹⁰⁵ « Communiqué. Les dessous de la grève de la construction », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 11, no. 2, septembre 1976, p. annexe.

¹⁰⁶ *Ibid.*

interventions publiques du Centre suggère que Michel Sarra-Bournet a raison de postuler que cette association patronale « n'a pu faire mieux que de diffuser son message corporatiste » de concertation dans les relations de travail, car elle était limitée par l'organisation sociale de la province fondée sur la compétition entre groupes de pression¹⁰⁷. Il est toutefois important de préciser que l'idéologie humaniste du Centre a souvent mené à des prises de position publiques plus nuancées et moins hostiles envers la partie syndicale qu'une association patronale adhérant pleinement aux thèses fordistes comme le CPQ.

2.2.2.2 Refus d'une intervention du législateur pouvant perturber le régime de relations de travail

Bien que le CDE soit de l'avis que son projet de réforme passe plutôt par un changement de mentalités auprès des acteurs économiques que par l'introduction de nouvelles mesures législatives, il participe lui aussi à l'important débat entourant le projet d'amendement du Code du travail. Avant même que le projet de loi 45 ne soit présenté à l'Assemblée nationale par le ministre Johnson en juillet, le CDE remet une liste de recommandations d'amendements législatifs du Code au premier ministre Lévesque lors d'une rencontre en mars 1977. Le préambule porte sur la nécessité de bâtir des ponts entre l'État, le patronat et les syndicats. L'une des recommandations notables est d'amender le Code du travail pour y affirmer le rôle socio-économique que joue l'entreprise et y introduire la possibilité de la participation du travailleur dans l'organisation de ses tâches et de son milieu de travail, dans la protection de la santé au travail et dans la protection de l'environnement¹⁰⁸. Rien ne précise par quelles modalités on souhaite voir instaurer cette participation, bien que la formulation semble suggérer qu'elles seraient plutôt de nature consultatives ou adoptées sur une base volontaire par l'employeur. Au sujet du syndicalisme, le CDE reconnaît la légitimité des syndicats, mais critique leur attitude belliqueuse. Il s'oppose explicitement aux lois anti-briseurs de grève et à la négociation sectorielle qui favoriserait excessivement la partie syndicale. Il demande au gouvernement de mieux surveiller la démocratie syndicale et d'encourager l'adoption de priorités communes par les entreprises et les syndicats sans préciser de quelle façon. Le CDE précise que les changements de mentalités sont à privilégier par rapport à la création de nouvelles mesures législatives¹⁰⁹. Il n'est pas inintéressant de noter qu'un mois à peine après la rencontre entre Lévesque et

¹⁰⁷ Michel Sarra-Bournet, *Entre le corporatisme et le libéralisme : Les groupes d'affaires francophones et l'organisation sociopolitique du Québec de 1943-1969*, thèse de doctorat (histoire), Université d'Ottawa, 1995, P. 401.

¹⁰⁸ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/58, Centre des dirigeants d'entreprise, *Recommandations présentées au gouvernement du Québec par le Centre des dirigeants d'entreprise à l'occasion d'une rencontre avec monsieur René Lévesque, premier ministre*, 21 mars 1977, p. 1-6.

¹⁰⁹ *Ibid.*, p. 6-8.

le CDE, le gouvernement convie les grands acteurs du monde du travail au premier sommet économique à Pointe-au-Pic dans l'objectif avoué de rétablir le climat social¹¹⁰. Les demandes du CDE illustrent bien son penchant plus favorable envers la participation des travailleurs et son espoir de relations de travail plus collaboratives. Toutefois, on y sent aussi la réticence du Centre à voir l'autonomie des entreprises contraintes par le cadre législatif ainsi que sa méfiance face à l'acteur syndical.

C'est seulement à la suite de la sanction du projet de loi 45 devenu la *Loi modifiant le Code du travail* que le CDE prépare une prise de position étayée à ce sujet. Le document intitulé « Les relations de travail après la loi 45 » est rédigé par la permanence du Centre dans le but d'être présenté au ministre et amendé par les membres lors d'ateliers tenus au congrès du 4 novembre 1977. Le document s'en prend à la loi 45, la qualifiant de tendancieuse et parcellaire¹¹¹. Surtout, le CDE blâme le refus de la réforme du Code du travail de mieux encadrer les activités de l'acteur syndical à qui l'on reproche son opposition idéologique à l'employeur. Il insiste notamment sur l'absence de dispositions forçant les syndicats à respecter les lois existantes, l'absence de mesures visant à rééquilibrer les forces dans le secteur public où les syndicats sont présentement avantagés et la nécessité d'un cadre visant à assurer le maintien des services essentiels à la population en cas de grève. Il critique aussi les articles faisant pencher la balance du pouvoir en faveur des syndicats, surtout l'interdiction du recours aux anti-briseurs de grève¹¹². Une lettre adressée au ministre du Travail Pierre-Marc Johnson et traitant de la réforme du Code aide à mieux comprendre cette position soudainement assez hostile. Le vice-président exécutif Jean Brunelle y explique que le CDE « ne verrait aucune objection à ce que tous les employés syndiqués appartiennent à un syndicat, à la condition que leur adhésion soit le fait d'un geste libre et non le résultat de pressions insoutenables ». Il estime qu'on ne peut tenter d'importer les modèles de pays fortement syndiqués où règne la « paix sociale », comme en Suède, car les acteurs du travail n'ont pas la « maturité de pensée » et la « modération » nécessaire. Il faut tout d'abord laisser les parties évoluer vers des positions moins

¹¹⁰ Archibald Clinton, *Un Québec corporatiste? Corporatisme et néo-corporatisme : du passage d'une idéologie corporatiste sociale à une idéologie corporatiste politique. Le Québec de 1930 à nos jours*, Hull (Qc), Éditions Asticou, 1984, p. 249.; Jean-Charles Panneton, *op. cit.*, p. 339.

¹¹¹ Centre des dirigeants d'entreprise, *Les relations du travail après la loi 45*, p. 2, rapporté dans *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 12, no. 3, novembre 1977, annexe a.

¹¹² *Ibid.*, p. 2-9.

antagonistes¹¹³. C'est donc le constat de la nature conflictuelle des relations avec le syndicat qui font craindre au CDE les mesures législatives pouvant avantager cet acteur.

En dehors de la question des activités syndicales, *Les relations de travail après la loi 45* demande surtout la non-intervention du législateur dans les relations de travail. Il invite simplement le gouvernement à sensibiliser les acteurs sociaux à revoir leur rapport conflictuel, car le problème en serait un de mentalités. Ce serait toutefois une responsabilité patronale de transformer l'entreprise en lieu de rapprochement, notamment en y instituant la participation des travailleurs. Cette formule est qualifiée par le CDE d'équilibre entre le modèle « théorique » de cogestion et l'actuelle gestion purement autoritaire. Elle n'implique pas un abandon du droit de direction, car ce serait de sa propre initiative que le patronat instituerait la participation dans l'entreprise et déléguerait certains de ses pouvoirs. Il est intéressant de noter que les commentaires des membres participant au congrès annuel du CDE qui ont été ajoutés au document diffèrent un peu des positions assez réformistes dont il fut question jusqu'ici. Ceux-ci adoptent un ton plus dur envers le syndicalisme : ils demandent de corriger le déséquilibre du rapport de force patronal-syndical et réaffirment le droit de gestion absolu de la direction. Tout de même, ces participants souscrivent généralement aux orientations du document et formulent eux-mêmes des objectifs liés à la réforme de l'entreprise tels que l'amélioration de l'image de celle-ci, le dépassement de la négociation de la convention comme unique forme de rapport collectif et la promotion de modes de gestion visant à prévenir les conflits¹¹⁴.

Ce décalage entre les simples membres et la direction du CDE n'est pas spécifique au débat entourant l'amendement du Code, on le remarque aussi lors de la tournée des régionales du CDE en 1979. Selon le rapport présenté subséquemment dans *Les Chroniques*, les membres interrogés appuient les orientations générales du CDE, incluant l'insistance sur les responsabilités sociales de l'entreprise, l'importance de la relation positive avec le travailleur et l'ouverture à la participation. Toutefois, ceux-ci souscrivent aussi pleinement aux tenants du libéralisme tels que les notions de profit et de droits de

¹¹³ Jean Brunelle, « Lettre au ministre Pierre-Marc Johnson », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 15, no. 4, mai-juin 1979, p. 1-1.a.a.

¹¹⁴ En effet, on remarque des ajouts clairement identifiés à différents endroits dans le document d'origine. On explique que les « propositions » ajoutées sont le résultat d'ateliers de discussions tenus lors du Congrès du 4 novembre; Centre des dirigeants d'entreprise, *Les relations de travail après la loi 45*, p. 2-9, rapporté dans *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 12, no. 3, novembre 1977, annexe a.

propriété. Pour les membres, la participation est un processus gagnant-gagnant, mais pas une obligation ou un devoir de l'employeur¹¹⁵. Il semble bien que la direction du CDE soit consciente de cette divergence. Un document de communication interne au sujet du positionnement du Centre et étiqueté comme confidentiel établit des objectifs participatifs très avancés, allant jusqu'à la cogestion et la copropriété. Portant le titre de « La participation dans l'entreprise », le document admet explicitement que ces positions devront être nuancées pour que le projet ait une chance de résonner chez le patronat¹¹⁶. Bien qu'il soit difficile d'évaluer la portée organisationnelle de cette prise de position confidentielle, il demeure intéressant de constater que certains dirigeants du CDE considèrent la question de la réceptivité de leur auditoire face au projet de réforme du Centre.

2.2.3 Conclusion partielle

Entre 1969 et 1979, le CPQ critique le syndicalisme et fait pression auprès du législateur afin de défendre sa vision affairiste des relations de travail, axée sur la contractualité et la négociation collective. Le CDE diverge en proposant plutôt un dépassement du cadre fordiste grâce à une transformation des mentalités qui permettrait des relations plus pacifiques et collaboratives dans l'entreprise. Cela dit, la différence entre les deux associations est moins marquée qu'elle ne l'était pour leurs réflexions générales, car on sent que le Centre est coincé entre l'arbre et l'écorce dans ses interventions plus politiques. Frileux à l'idée de l'intervention du législateur et dépassé par le refus de coopérer du syndicalisme de combat, il prend souvent des positions similaires au Conseil. Bien que le CDE fasse preuve de bonne volonté, tous deux en viennent ainsi à condamner les abus syndicaux et à s'opposer aux projets de loi visant à transformer le régime de relations de travail en défaveur de la partie patronale. C'est pour cette raison qu'il est fort important de traiter de leurs positions à propos des pratiques relevant de la gestion participative, un moyen concret par lequel ils promeuvent leur vision des rapports dans l'entreprise sans crainte d'une contre-attaque syndicale ou d'une intervention de l'État.

2.3 Promotion de pratiques participatives spécifiques dans l'entreprise

Dans cette troisième et dernière section thématique, il sera question de la promotion que font le CPQ et le CDE des différentes pratiques participatives qui peuvent être mises en place dans l'entreprise.

¹¹⁵ « Résultats de la visite des régionales du CDE », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 15, no. 4, mai-juin 1979, p. 5-8.

¹¹⁶ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/100, Centre des dirigeants d'entreprise, *La participation dans l'entreprise*, 14 décembre 1978, 4p.

Les droits de propriété et de direction étant des tenants importants de l'idéologie des acteurs patronaux, ils formulent des propos bien différents lorsqu'il est question de pratiques librement instaurées plutôt qu'imposées par le législateur. Dans leurs journaux internes, ils partagent des études, extraits d'allocution, compte-rendu d'évènement, articles éducatifs et autre contenu visant à promouvoir ou non certaines formes de participation. Cette partie du discours s'adresse plus spécifiquement à un auditoire patronal dans le but d'influencer leur pratique gestionnaire. Les paradigmes différents sous lesquels opèrent les deux associations leur font préférer des méthodes distinctes, illustrant de façon éloquente leur différence idéologique à propos des rapports dans l'entreprise.

2.3.1 Conseil du patronat

2.3.1.1 Un intérêt marginal pour les pratiques participatives

Les décennies 1960 et 1970 voient se renouveler la pensée managériale par le passage de la « gestion du personnel » traditionnelle axée uniquement sur le contrôle des coûts vers la « gestion des ressources humaines » plus proactive. Dans les cercles patronaux, on prend conscience de l'importance d'une meilleure mobilisation des travailleurs qui peut être atteinte par des pratiques renouvelées et possiblement participatives (gestion par les objectifs et début de la transposition du modèle de gestion de la qualité à la japonaise)¹¹⁷. Pourtant, les pratiques participatives dans l'entreprise font l'objet de peu d'interventions de la part du Conseil du patronat entre 1969 et 1979, la fédération patronale se plaçant donc à la remorque de ces changements. Il fut question dans la section précédente de la crainte du CPQ de l'imposition légale de façons de faire participatives par le Parti québécois. En ce qui a trait aux pratiques participatives adoptées volontairement par la direction d'une entreprise, le CPQ n'en fait certainement pas la promotion très active. Vers le milieu de la décennie 1970, un intérêt pour les pratiques d'intéressement destinées aux travailleurs commence à apparaître et rompt ce silence. Rappelons que celles-ci consistent à redistribuer selon différentes modalités une partie des profits de l'entreprise aux groupes d'employés désignés par la formule. L'intéressement peut s'opérer par une redistribution des bénéfices de l'entreprise, ou un programme de participation à l'actionnariat par exemple. Il est intéressant de noter que cet intérêt du CPQ pour la participation financière émerge au même moment où l'organisation fordiste du travail commence à être contestée, contribuant à populariser les nouvelles

¹¹⁷ Laurent Bélanger, « Évolution historique de la gestion des ressources humaines », chapitre dans et Rodrigue Blouin (dir.), *Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec*, Cowansville (Qc) : Éditions Yvon Blais inc., 1990, p 655 et 660-661.

stratégies de gestion patronales¹¹⁸. Le président Charles Perrault prend lui-même la parole pour promouvoir cette forme de participation. Son rapport moral présenté à l'assemblée générale en 1974 soutient les gains généralisés qu'entraîne le profit pour tous les acteurs de l'entreprise. Il admet que le profit est parfois excessif, et avance :

qu'un des moyens d'éviter que la situation n'ait des répercussions sociales trop défavorables ne serait pas de trouver des formules nouvelles de redistribution des profits, au bénéfice notamment des premiers partenaires de l'entreprise: ses employés? [...] les mécanismes actuels de dialogue ou de consultation dans nos entreprises sont-ils suffisants? Ne pourrait-on pas se pencher sérieusement sur d'autres formes de participation plus avancée, comme l'actionnariat des employés par exemple, tel qu'il est pratiqué dans un certain nombre de grandes entreprises françaises¹¹⁹?

Le CPQ organise d'ailleurs en mai 1975 un colloque intitulé « L'entreprise et le partage des profits » sur cette forme de participation. En prévision de cet événement, un extrait d'article intéressant de Bertz Metzger, invité d'honneur du colloque et directeur du Profit Sharing Research Foundation (Illinois), est partagé dans le *Bulletin sur les relations de travail*. L'auteur y dépeint la participation aux bénéfices comme une façon de faire très répandue et qui contribue à rendre les entreprises plus profitables, sans malheureusement s'étendre sur le pourquoi. Il en profite d'ailleurs pour réprimander l'attitude hostile des syndicats face à la participation aux bénéfices, qui expliquerait la rareté de tels programmes dans les grandes entreprises¹²⁰. Les quelques propositions de pratiques que met de l'avant le CPQ sont d'ailleurs destinées exclusivement aux salariés ou aux cadres (comme nous le verrons ci-bas), et jamais elles ne visent à inclure les syndicats que critique ardemment le Conseil.

Le CPQ s'intéresse à nouveau aux pratiques d'intéressement le mois suivant en partageant cette fois un extrait d'un document paru dans la revue de l'UNIAPAC¹²¹ écrit par un haut dirigeant de l'entreprise française Leroy Semer. Le compte-rendu décrit les façons de faire de cette entreprise qui sont très avant-

¹¹⁸ Guy Bellemare, « "Nouvelles stratégies de gestion du personnel" : crise de la régulation fordiste... », chapitre dans Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque (dir.), *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de L'Université de Montréal, 1994, p. 60.

¹¹⁹ Charles Perrault, « Le profit : une garantie d'avenir pour l'entreprise et les travailleurs » [texte intégral du rapport moral devant l'assemblée générale], *Bulletin d'information*, vol. 5, no. 56, juin 1974, p. 1-7.

¹²⁰ Bertz Metzger, « Sharing a business : prescription for human and corporate growth » [le titre du périodique où se retrouve cet article n'est pas mentionné], 1974, rapporté dans « Participation aux bénéfices », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 6, no. 50, février 1975, p. 5.

¹²¹ L'Union internationale chrétienne des dirigeants d'entreprise, à laquelle est affilié le CDE comme il en fut question plus tôt. Le CPQ n'est quant à lui pas membre associatif de l'UNIAPAC.

gardistes en matière de participation. Afin de stimuler la créativité et l'épanouissement de ses employés, la compagnie en question a ainsi mis en place des programmes de participation aux bénéfices, à l'actionnariat et même à la gestion. Elle qualifie son modèle de « participatif », une voie entre le capitalisme et le socialisme¹²². Cette étude de cas dépasse les simples pratiques d'intéressement et propose un projet participatif très poussé. Cela montre une curiosité occasionnelle du CPQ pour la participation au sens large, mais il est important de spécifier que le CPQ ne cautionne jamais explicitement des pratiques qui dépassent la simple participation financière des salariés. Tout de même, le CPQ continue après le colloque de faire paraître des articles au ton favorable traitant de diverses formules d'intéressements. L'un de ceux-ci est dédié aux *Employee Stock Ownership Plan* (plans d'actionnariats ouvriers) sur le modèle des grandes entreprises américaines. On y précise que les avantages perçus de ceux-ci sont notamment un meilleur financement, mais aussi « d'espérer de meilleures relations de travail, moins d'absentéisme, une plus grande productivité et une stabilité accrue de la main-d'œuvre »¹²³.

En plus de la participation aux bénéfices, la thématique de la qualité de vie au travail justifie quelques lignes également durant la période 1969-1979. C'est toutefois la terminologie de « l'amélioration de l'expérience de travail » des employés qui y est privilégiée. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une forme très poussée de participation, cette pratique exige un dépassement de la relation basée sur la négociation salariale confrontationnelle fordiste pour en arriver à considérer le bien-être des travailleurs comme un atout pour l'entreprise¹²⁴. Ainsi, un extrait d'un document de travail du ministère du Travail et de la Main-d'œuvre sur la semaine de quatre jours est partagé en 1972 dans l'un des périodiques internes. Ce texte est assez nuancé, mais ne se gêne pas pour présenter les bénéfices de telles initiatives, notamment en ce qui concerne une plus grande mobilisation des travailleurs¹²⁵. Un article sur l'enrichissement des tâches du *Harvard Business Review* est lui aussi partagé. L'article présente cette pratique comme une bonne idée

¹²² « Document : La politique sociale de l'entreprise est-elle un outil de gestion? », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 6, no. 51, mars 1975, p. 5-12.

¹²³ Par exemple : « Une forme de participation dans l'entreprise : ESOP — Employee Stock Ownership Plan — ou l'actionnariat ouvrier », *Bulletin d'information*, vol. 7, no. 82, octobre-novembre 1976, p. 8-9.

¹²⁴ Il convient de rappeler que nous avons fait l'argument au chapitre 1 que la prise en compte des intérêts des travailleurs qu'exige un programme de qualité de vie au travail constitue une attitude, certes très modérée, qui mérite d'être inscrite sur le continuum de la participation tel que présenté dans la littérature. Voir en page 35 pour la discussion complète à ce sujet.

¹²⁵ « La semaine de 4 jours », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 3, no. 25, octobre 1972, p. 4-5.

qui est cependant souvent mal implantée sans trop insister sur ses bénéfices précis¹²⁶. Il est important de noter que malgré ce partage de ressources en lien avec l'amélioration de l'expérience-travail, le CPQ ne se positionne pas clairement sur cette question non plus. D'ailleurs, notons que ces ressources font peu état du rôle que les travailleurs eux-mêmes pourraient jouer dans le processus décisionnel menant à la réorganisation de leur travail.

Les pratiques participatives abordées par le CPQ ne remettent surtout pas en question le droit de propriété ou de gestion, ce qui les rend plus compatibles avec le penchant pour l'organisation fordiste du travail que défend le Conseil. Lorsque l'assemblée générale du congrès d'orientation du Parti québécois adopte en février 1973 une résolution s'engageant à « favoriser en droit et en fait le développement des formes démocratiques de gestion », le CPQ montre ses vraies couleurs face à la participation. Dans un éditorial, le directeur général Ghyslain Dufour appuie le désir du congrès péquiste de favoriser une meilleure intégration des travailleurs à l'entreprise, mais s'attaque frontalement à ce qu'il considère comme un appui à la cogestion et l'autogestion. Pour Dufour, ces formes de participation avancées sont incompatibles avec le « régime d'entreprise privée que nous connaissons. Toutes deux s'inspirent en effet d'une forme de socialisme qui rejette dès le départ la notion même du droit de propriété »¹²⁷. Notons que la même année, le directeur général associe le droit de propriété aux autres droits de la personne, allant jusqu'à menacer de s'opposer à tout projet de Charte québécoise des droits de la personne qui n'inclurait pas la protection de celui-ci¹²⁸. Dufour s'inscrit ainsi dans l'important débat public entourant la question des droits socio-économiques, que l'État essaie depuis la décennie 1960 de protéger grâce à des programmes sociaux fondés sur l'universalité de la couverture, la justice sociale et la sécurité de revenu¹²⁹. Cet exemple juxtaposé aux précédents montre bien la position du Conseil concernant les pratiques participatives au sein de l'entreprise. La direction d'une entreprise peut décider librement d'offrir davantage à ses employés afin de les gagner à sa cause (intéressement, amélioration de l'expérience de travail, etc.), mais son pouvoir décisionnel découlant du sacrosaint droit de propriété est inaliénable et doit le demeurer. Dans cette optique, le syndicat qui est perçu comme un adversaire est complètement

¹²⁶ « L'enrichissement des tâches n'est-il qu'une lubie? », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 7, no. 64, mai 1976, p. 4. [Ouvertement inspiré du *Harvard Business Review*, septembre/octobre 1975, p. 129-139.]

¹²⁷ Ghyslain Dufour, « La cogestion, l'autogestion et le Parti québécois », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 4, no. 29, mars 1973, p. 1.

¹²⁸ Ghyslain Dufour, « Une charte québécoise des droits de l'homme? », *Bulletin d'information*, vol. 4, no. 48, octobre 1973, p. 1.

¹²⁹ Martin Pâquet et Stéphane Savard, *Brève histoire de la Révolution tranquille*, Montréal, Boréal, 2021, p. 108-109.

absent du discours du CPQ concernant la participation. Les rares pratiques qui intéressent celui-ci sont destinées aux salariés ou aux cadres.

2.3.1.2 Conception dualiste de l'entreprise et participation des cadres

Il est intéressant de noter que le CPQ semble faire preuve d'un peu plus de flexibilité concernant la question de la participation des cadres. L'arrivée au pouvoir du gouvernement Lévesque, ouvert à la possibilité d'instituer le syndicalisme de cadre, semble être le catalyseur qui pousse le CPQ à produire une version révisée de sa position officielle sur la question qui datait de 1971. Ce document est partagé dans son entièreté dans le *Bulletin sur les relations de travail* en juillet 1978. Le Conseil y reconnaît l'existence d'un « malaise des cadres », un problème qui trouve sa source notamment dans une décroissance des écarts salariaux avec les travailleurs, mais aussi dans une « absence de participation aux décisions et au choix des valeurs et objectifs de l'entreprise » résultant en un défaut de mobilisation. Dans cette logique, le syndicalisme traditionnel ne serait pas la bonne réponse, car il est conçu comme ayant un rôle très économique et axé sur la revendication. Il ne permettrait donc pas d'améliorer l'intégration sociale du cadre aux objectifs de l'entreprise ou sa réalisation de soi par les tâches¹³⁰. Le CPQ propose plutôt deux pistes de solution au malaise des cadres : leur permettre légalement de s'associer et d'entretenir des rapports collectifs avec l'employeur sans négociation collective, et instaurer un mode de gestion plus participatif et créer des unités administratives plus autonomes à échelle humaine où le rôle du cadre serait revu. Le CPQ résume son action en la matière en un effort d'intervention auprès du législateur et en un appui des organismes « comme le Centre des dirigeants d'entreprise » qui effectuent des recherches à ce sujet¹³¹. Il est intéressant de voir les deux associations patronales unir leurs forces en faveur de la participation, mais uniquement lorsqu'il est question de celle des cadres.

Il est significatif que le CPQ ne se permette pas d'avoir ces réflexions pour l'entièreté des salariés avec qui il refuse catégoriquement de partager le pouvoir. Cette prise de position montre que c'est bien le statut de « représentant de l'employeur » qui différencie le cadre aux yeux du Conseil et permet son intégration et sa participation plus grande à l'entreprise, mais aussi qui le rend inapte à l'action syndicale. Encore une fois, cela trahit la vision dualiste du Conseil du patronat : les acteurs de l'entreprise sont soit

¹³⁰ Conseil du Patronat du Québec, *Politique officielle du C.P.Q. à l'égard du syndicalisme des cadres*, juin 1971 (révisée juin 1978), p. 1-4, rapportée dans son entièreté dans *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 9, no. 88, juillet/août 1978, p. 1-6.

¹³¹ *Ibid.*, p. 4-6.

membres de la direction investis du pouvoir décisionnel découlant de la propriété, soit membres du collectif de travailleurs dont la participation est limitée à l'utilisation de son rapport de force lors de la négociation individuelle ou collective. Précisons toutefois que le CPQ tente quelques rapprochements prudents avec les travailleurs. Il fut question précédemment de la curiosité du Conseil pour la participation aux bénéfices ou sa proposition d'instituer des comités consultatifs responsables des questions linguistiques durant les débats entourant les projets de loi 1 et 101. Le CPQ tente aussi ce genre de rapprochements à travers la promotion de « l'éducation économique des travailleurs », c'est-à-dire l'idée que si les travailleurs comprenaient mieux certaines notions économiques, ils auraient une meilleure perception de leur entreprise et de sa direction. Dans une conférence donnée en mars 1976, le vice-président exécutif Ghyslain Dufour enjoint les membres du Club Richelieu de Montréal à éduquer économiquement leurs employés afin de contrer le monopole idéologique qu'exerce le syndicat¹³². Dans un éditorial, Dufour s'attriste du fait que les travailleurs dépendent de l'information économique déformée transmise par le syndicat¹³³.

Notons justement que contrairement à ce qu'il fait timidement avec les employés et plus ouvertement avec les cadres, le CPQ n'encourage d'aucune façon les tentatives de rapprochement avec le syndicat. Le résumé que fait le *Bulletin* de l'exposé de Ghyslain Dufour du 22 avril 1977 au Congrès des relations industrielles de l'Université Laval tenu sur le thème de la participation aide à comprendre la position du CPQ à ce sujet. Dufour rejette explicitement toute forme de participation imposée par la loi, ainsi que les pratiques importées de l'extérieur tel que la « co-gestion paritaire de style allemand ». Il suggère plutôt la participation avec le syndicat à travers la convention collective, qui est un outil qui présuppose déjà un partage de responsabilité (en raison du principe de négociation qui la sous-tend, doit-on en comprendre). Il encourage aussi une bonne communication de la part de l'entreprise¹³⁴. Une fois de plus, il est possible de noter la distinction que fait le CPQ entre la participation destinée aux salariés et celle visant le syndicat. Ce dernier est perçu comme un véhicule des employés servant à la négociation collective. Confinant le syndicalisme à ce rôle, il est non envisageable pour le CPQ de lui adresser des

¹³² La date de la conférence n'est pas donnée directement dans la source. Elle pourrait possiblement avoir eu lieu avant mars 1976, qui est plutôt la date de parution du Bulletin rapportant la nouvelle. Voir : « L'éducation économique : responsabilité de l'entreprise », *Bulletin d'information*, vol. 6, no. 76, mars 1976, p. 5.

¹³³ Ghyslain Dufour, « Les travailleurs et les profits », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 7, no. 68, octobre 1976, p. 1.

¹³⁴ Ghyslain Dufour, « Comment réaliser la participation » [compte-rendu d'une allocution donnée dans le cadre du Congrès des des RI de l'université Laval du 22 avril], *Bulletin d'information*, vol. 7, no. 89, mai 1977, p. 6.

formules de participation plus poussée. Dufour prêche ainsi pour le maintien du système de relations de travail actuel, axé principalement sur la négociation collective confrontationnelle en suggérant mollement que le patronat fasse preuve d'un peu plus de bonne foi et de transparence dans ce processus.

2.3.2 Centre des dirigeants d'entreprise

2.3.2.1 Les pratiques participatives comme moyen de réformer l'entreprise

Comme il en fut question précédemment, le CDE milite pour une réforme de l'entreprise afin de la rendre plus adaptée à l'humain, notamment en faisant la promotion de la participation. Les principales pratiques dont le CDE fait la promotion peuvent être regroupées en quelques catégories : celle qui relève de la décentralisation de la prise de décision, de l'intéressement financier, de la communication/consultation et celle d'enrichissement des tâches. Notons qu'il adresse principalement celles-ci aux salariés et qu'il aborde significativement moins les formules destinées aux syndicats. Créée en 1976, la rubrique « Banque d'expériences vécues par des dirigeants d'entreprise dans le domaine du management » sert à partager des études de cas aux membres. Elle montre l'intérêt du CDE pour ces différentes catégories de pratiques. La première étude de cas à paraître est celle de l'entreprise Vincent automobile Itée de Shawinigan et se base sur la conférence donnée par son propriétaire dans la région de Chaudière-Appalaches. Pour le dirigeant de cette entreprise, la meilleure façon d'améliorer le climat de travail et d'accroître la productivité dans une PME est un programme sincère de participation. Il donne l'exemple de la délégation croissante des responsabilités aux cadres puis aux employés, mise conjointement en place dans son entreprise avec des pratiques d'intéressement¹³⁵. L'étude de cas concernant l'entreprise Optique Richelieu parue l'année suivante montre elle aussi le biais positif envers la participation qui règne dans la rubrique « expériences vécues ». Le CDE y décrit les mécanismes de responsabilisation et de consultation des travailleurs lors de la prise de décision, ainsi que ceux d'enrichissement des tâches et de soutien à la formation. Il est même question de programmes de participation des clients et cadres à l'actionariat et au choix des orientations de l'entreprise¹³⁶. Deux logiques semblent justifier ces pratiques pour le CDE. Premièrement, le Centre insiste sur la plus grande

¹³⁵ Centre des dirigeants d'entreprise et Pier Dutil, « Le Centre des dirigeants d'entreprise annonce la création d'une nouvelle banque au Canada » et « Banque d'expériences vécues par des dirigeants d'entreprise dans le domaine du management. La formule de l'avenir c'est la participation » [première entrée dans cette banque, rédigée par Pier Dutil], *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 11, no. 2, septembre 1976, p. 1-5.

¹³⁶ Ramon Custeau, « Banque d'expériences vécues par des dirigeants d'entreprise dans le domaine du management. L'Optique Richelieu Itée. », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 12, no. 1, janvier 1977, p. 6-10.

mobilisation des salariés desquels on suscite la participation. Le CDE souligne les gains en efficacité, les meilleures relations de travail et les plus faibles taux de roulement et d'absentéisme qui en découlent. Deuxièmement, le discours participatif de la décennie 1970 au CDE se démarque de celui de la période ultérieure par cette idée de la responsabilité morale des entreprises de favoriser l'épanouissement humain de ses membres. Une partie importante de son action consiste donc à outiller le patronat et travailler à changer ses mentalités afin de le voir prendre l'initiative dans cette transition. Les diverses pratiques qui marquent l'acteur patronal seront abordées une à une dans cette section.

Les formules les plus importantes dans les interventions du CDE sont celles relevant de la décentralisation de la prise de décision. Qu'elle s'opère par la simple délégation de responsabilités ou de façon plus poussée par la mise en place de groupes de travail autonomes, la décentralisation regroupe les pratiques qui visent à offrir davantage de pouvoir décisionnel opérationnel aux subalternes de l'entreprise. Ainsi est organisée le 4 février 1969 par le service d'action régional du CDE la Journée sur la productivité par les hommes. Un retour sur l'évènement et l'extrait de l'exposé d'un certain Marcel Desjardins (ingénieur et MBA) sont offerts dans *Les Chroniques*. Se basant sur de récentes études, Desjardins avance que trois principes caractériseraient les entreprises productives : favoriser l'égo des membres, utiliser la participation par le groupe et fixer des objectifs de performance élevés. Ces principes sont décrits comme devant être orientés de façon à satisfaire les attentes des employés en lien avec leur épanouissement au travail, afin de susciter chez eux une meilleure motivation. Le principe de la participation par le groupe exige pour le conférencier la décentralisation de la prise de décision et l'autonomie des groupes de travail, objectifs atteints par la délégation du pouvoir décisionnel par le superviseur immédiat aux subalternes¹³⁷. Il est évident que l'invitation d'un tel conférencier et la décision de rapporter son exposé dans *Les Chroniques* montrent un certain accord du CDE avec le propos.

La rubrique « Des livres pour le dirigeant d'entreprise » sert elle aussi à l'occasion à suggérer des lectures à saveur participative aux membres, comme en témoigne cette recommandation de lire *La direction participative par objectifs* qui est d'ailleurs une publication du Centre de formation et de

¹³⁷ Marcel G. Desjardins, « La productivité par la participation » [extraits d'une allocution donnée lors de la journée sur la productivité par les hommes du 4 février], *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 5, no. 2, février 1969, p. 8-9.

consultation du CDE¹³⁸. Rappelons que la pratique éponyme consiste à déléguer aux travailleurs le pouvoir d'organiser le travail dans une optique de décentralisation pour se contenter d'évaluer l'atteinte des objectifs qui leur sont attribués. *Les Chroniques* s'intéressent à plusieurs reprises à cette pratique comme en février 1972, lorsque paraît un article de Rémy Gagné du Centre de formation et de consultation du CDE. L'article expose un argument très favorable à l'égard de la gestion par objectif; il affirme qu'en plaçant la motivation de l'individu au travail au cœur du processus on obtient une meilleure « efficacité ». Celle-ci est décrite comme « la résultante des forces mise en œuvre pour permettre à l'organisation de rencontrer les exigences de ses responsabilités à l'endroit de ses employés, de son marché, de ses bailleurs de fonds, de son environnement »¹³⁹. Un an plus tard, le Centre annonce la tenue d'une journée d'étude sur la « direction participative par les objectifs » dans chacune de ses huit régionales par un des spécialistes du Centre de formation et de consultation¹⁴⁰. *Les Chroniques* partagent en février 1978 une entrevue réalisée par le CDE avec Jean-Paul Ballerin, directeur général d'une société française de fabrication de wagons de métro. Avançant qu'il est nécessaire de changer nos entreprises afin d'améliorer leur image et surtout d'arriver à attirer la nouvelle génération de travailleurs, il propose l'exemple de ses propres initiatives telles que la mise en place de groupes de travail autogérés et encadrés selon la méthode de gestion par objectif. Dans l'entreprise de Ballerin, les travailleurs œuvrent notamment sans contremaîtres et sont responsables de l'organisation de leur travail et du choix de leur horaire. Il attribue la croissance énorme de la compagnie dans la dernière décennie à ces pratiques¹⁴¹. Très appréciée du CDE, la méthode de la gestion par objectif est un mécanisme de décentralisation qui permet donc à la direction de déléguer d'importants pouvoirs aux groupes de travail sans toutefois abandonner son droit de regard final.

En plus de la décentralisation, le CDE s'intéresse lui aussi beaucoup aux pratiques d'intéressement. Déjà en 1968, un article insistant sur le nombre et le succès des programmes de partage des profits en

¹³⁸ « Des livres pour le dirigeant d'entreprise », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol.11, no. 1, mai 1976, p. 13. Avant la création de cette rubrique, le CDE partage d'ailleurs des recommandations de lectures à saveur participative aux membres dans différentes sections de son bulletin. Voir par exemple : CDE, « Les relations de travail : deux textes à lire », *Les Chroniques du CDE*, vol. 4, no. 6, juillet-août 1968, annexe.

¹³⁹ Remy Gagné, « Communication. La direction participative par les objectifs », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 8, no. 2, février 1972, p. 8.

¹⁴⁰ Aucun titre, *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 9, no. 1, janvier 1973, p. couverture.

¹⁴¹ « Une entrevue avec un dirigeant d'entreprise français », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 13, no. 1, février 1978, p. 4-5.

entreprise paraît dans *Les Chroniques*¹⁴². Toutefois, c'est plutôt vers le milieu de la décennie 1970 que le sujet se fait plus récurrent, notamment à partir du colloque sur la participation aux profits organisé par le CDE à l'automne 1976¹⁴³. Le succès de cet événement auprès des membres est tel que l'association offre de commander pour ceux-ci des textes choisis portant sur cette thématique. Elle forme même un comité d'étude sur cette pratique participative. Le Centre en profite également pour partager dans *Les Chroniques* l'intégrale de la deuxième partie de la conférence de Sheldon Rush (président de Supreme Aluminium Industries Itée à Scarborough et de l'Institute of Profit Sharing of Toronto). Pour Rush, la solution aux problèmes de productivité, de chômage et de conflictualité dans les relations de travail est l'alignement des intérêts des divers groupes qui composent l'entreprise. Il suggère de joindre ainsi leur intérêt par des pratiques de participation aux profits destinés aux travailleurs. D'une part, il insiste sur le devoir moral des employeurs d'instaurer ces pratiques pour le bien social : « private ownership is as good for the masses as for the few [...] If we want our system, Private Ownership, to survive, then we must change and develop ways of making not only richer and richer capitalists, but as well tens of thousands of more capitalists »¹⁴⁴. D'autre part, il utilise le succès de sa propre entreprise pour justifier la rentabilité de tels programmes et critique le retard des entreprises canadiennes en matière de formule d'intéressement¹⁴⁵. Le manifeste *Relations de travail : nouvelles orientations*, paru deux ans après le colloque, s'intéresse lui aussi explicitement aux pratiques de partage des profits. Bien que ce ne serait pas une « panacée applicable indistinctement à toutes les entreprises », le partage des profits « permet d'instaurer des relations positives entre la direction, les employés, les actionnaires [...] remplace la surenchère prix/salaires par la recherche de l'efficacité des opérations [...] [et] exerce, par le gain en productivité, une influence considérable sur les prix »¹⁴⁶. Dans la deuxième section de cet ouvrage, présentant en détail cinq études de cas de participation en entreprise, il est noté que trois de celles-ci ont pour objet principal des initiatives liées à l'intéressement des travailleurs. Ces cas présentent des pratiques variées telles qu'un programme d'achat d'actions géré par un comité paritaire, des mesures incitatives à l'actionnariat des employés, des

¹⁴² Robert Montreuil, « Les petites et moyennes entreprises, phénomène contemporain » [extrait d'une allocution prononcée devant les membres du CDE le 18 avril], *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 5, no. 4, mai 1968, p. 9.

¹⁴³ La date précise de l'évènement n'est pas donnée dans *Les Chroniques*, la nouvelle paraît dans le numéro d'octobre 1976.

¹⁴⁴ Sheldon Rush, « Finally, the Business Community » [extrait d'un exposé donné dans le cadre du colloque sur la participation aux profits], *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 11, no. 3, octobre 1976, p. 5.

¹⁴⁵ *Ibid.*, p. 3-9.

¹⁴⁶ Centre des dirigeants d'entreprise, *Relations du travail, nouvelles orientations*, Montréal, Les Éditions Quinze, 3e trimestre 1978, p. 70.

récompenses individuelles pour les gains en productivité et un généreux programme de redistribution annuelle des profits. Parmi les autres sujets traités dans la section, nommons les équipes de travail semi-autonomes, la réduction du nombre du cadre, les comités de gestion de la qualité composés de travailleurs et la détermination conjointe des objectifs. On voit bien que les différentes catégories de pratiques participatives sont traitées côte à côte dans les mêmes interventions du CDE et s'inscrivent dans la même logique.

L'intérêt du CDE pour les bonnes pratiques de communication est aussi notable. La communication ouverte et transparente est souvent présentée comme un prérequis pour la réussite d'autres programmes de participation, comme ceux relevant de la décentralisation par exemple¹⁴⁷. Les cours offerts par le CDE aux dirigeants d'entreprise sont aussi empreints de cette tendance favorable envers les bonnes pratiques de communication. *Les Chroniques* partagent en 1974 une série d'articles provenant du manuel destiné aux participants du cours d'initiation aux relations patronales ouvrières qui font presque tous la promotion d'une bonne communication avec les travailleurs et leur association. Un des articles suggère « qu'au lieu d'être accueilli émotivement comme une insulte personnelle, chaque grief doit être perçu comme une requête de dialogue »¹⁴⁸. Un second suggère que le manque de partage d'information au sujet de l'administration de la convention collective en vigueur dans une entreprise peut mener à des conflits internes. Mieux vaut intégrer tous les acteurs à la gestion de celle-ci et de ses différents enjeux en les regroupant au sein de comité mixte (consultatif, on en comprend)¹⁴⁹. *Relations de travail : nouvelles orientations* dédie une section entière à la communication. De bonnes pratiques à cet égard permettent de « connaître les véritables situations, de dissiper les malaises dus à la méconnaissance des intentions de l'autre et de passer à l'action ». On reconnaît l'efficacité des pratiques traditionnelles de type « relation publique » comme le bulletin d'atelier, mais on insiste sur le dépassement de celles-ci pour instaurer une politique de communication globale bidirectionnelle et fondée sur l'honnêteté. Pour être crédible, l'écoute

¹⁴⁷ Pier Dutil, « Banque d'expériences vécues par des dirigeants d'entreprise dans le domaine du management », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 11, no. 2, septembre 1976, p. 4-5.

¹⁴⁸ Paul Imbeau, « Le grief. Insulte ou gage de bonne foi? », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 10, no. 2, mars 1974, p. 3.

¹⁴⁹ Guy Perrault, « La convention collective : contenu et administration », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 10, no. 2, mars 1974, p. 4.

des salariés doit-être « considéré comme la première étape d'une politique plus vaste orientée vers le perfectionnement progressif des conditions de travail »¹⁵⁰.

Quant à elles, les pratiques visant à améliorer l'expérience au travail des salariés relèvent majoritairement de l'idée de l'enrichissement des tâches. On en traite souvent comme des mesures qui sont déployées conjointement avec d'autres formes de participation plus poussées telles que vues ci-haut. Toutefois, rares sont les interventions qui y sont exclusivement dédiées. On n'observe pas encore un engouement important pour la thématique de la « qualité de vie au travail » comme ce sera le cas durant la période suivante. Certaines interventions du CDE font la promotion de pratiques isolées. Une étude de cas présente ainsi les horaires variables de l'entreprise manufacturière Bérol Itée (Lemoyne, Québec) où les employés de bureau décident de leurs horaires de travail. La compagnie rapporte une amélioration de l'ambiance à l'interne, du rendement des salariés, moins d'absentéisme et de rotation de son personnel¹⁵¹. Alors que le CDE est plutôt timide dans ses prises de position en faveur de la participation dans le débat public, on note qu'il fait la promotion active de pratiques participatives dans l'entreprise. Ce serait donc plutôt sous cet angle que le Centre milite pour sa vision collaborative des rapports entre les acteurs de l'entreprise.

2.3.2.2 Ambiguïté face aux pratiques de cogestion et à la participation du syndicat

Si le CDE promeut activement une grande diversité de pratiques participatives telles que celles relevant de la décentralisation, de l'intéressement et de la communication, il demeure toutefois prudent dans certains contextes ou en lien avec certaines formules. Ainsi, les pratiques de participation à la gestion très avancées telles que la cogestion sont abordées moins souvent que les celles plus modérées comme la décentralisation, et il a davantage tendance à nuancer les bénéfices de ces premières. Tout de même, la téléconférence du président Claude Dessureault lors du colloque international du CDE sur la participation démontre un appui pour la participation poussée des travailleurs à la gestion. Le 9 décembre 1975, Dessureault prend ainsi la parole pour présenter clairement la participation comme seule solution aux conflits qui opposent les partenaires sociaux. Il avance que c'est dans l'entreprise, lieu privilégié des

¹⁵⁰ Centre des dirigeants d'entreprise, *Relations du travail, nouvelles orientations*, Montréal, Les Éditions Quinze, 3e trimestre 1978, p. 63-66 [citations en page 64 et 65].

¹⁵¹ B. Gazier, « Banque d'expérience. Horaire variable pour le personnel payé sur une base hebdomadaire », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 11, no. 3, octobre 1976, p. 11.

changements sociaux, qu'elle doit être implantée en premier. Celui-ci accepte ouvertement de voir l'entreprise « concéder une part de son autonomie aux structures de représentation qu'elle s'est données »¹⁵². Cette intervention est intéressante, car elle montre bien l'appui de la direction du CDE envers des formes plus poussées de participation à la gestion. Or, Dessureault, comme d'autres, demeure vague au sujet de l'ampleur du projet participatif à privilégier. La mention de « structures de représentation » porte à penser qu'il est bien ici question d'une forme de cogestion démocratique, mais cette formule n'est jamais mentionnée directement.

À la suite du colloque, le CDE publie le document *La participation au management* qui se veut le prolongement de l'évènement ainsi qu'un recueil d'opinions sur la participation dont l'organisme soutient explicitement les orientations générales. Il est donc intéressant de voir que l'ensemble des textes réunis dans ce document appuient la participation et la décrivent comme un paradigme distinct d'organisation de l'entreprise, souvent opposé à l'entreprise dite « taylorienne », autoritaire ou traditionnelle. Les auteurs situent les pratiques participatives de gestion comme élément central d'un « projet de réforme » de l'entreprise qui doit être mené par le patronat afin d'éviter les conséquences d'une crise sociale. Ce projet impliquerait de remettre en question certaines notions centrales dans l'entreprise incluant celle d'autorité. Malgré ces grandes aspirations, « [l]a participation au management » se refuse d'imposer un degré de participation requis aux entreprises, rappelant le flou entretenu par le président lors de son allocution. La participation est présentée dans ce document comme un prisme au travers duquel l'on retrouve de nombreuses pratiques allant de la simple communication ouverte à la cogestion paritaire, de la négociation collective collaborative à la présence syndicale au conseil administratif. Les intervenants présentent ces avenues comme différentes possibilités pour le dirigeant d'entreprise en laissant à celui-ci le loisir d'évaluer la nature et l'ampleur des pratiques participatives souhaitées¹⁵³. Cette intervention est très représentative de la façon dont la cogestion et les autres pratiques poussées de participation sont traitées par le CDE : on en fait parfois mention comme des possibilités, mais on refuse de leur accorder

¹⁵² Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-640/116, Claude Dessureault, *Le Centre des dirigeants d'entreprise et la participation* [Texte de l'intervention de M. Claude Dessureault présentée au cours d'une téléconférence Montréal-Paris entre le CDE et le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise], 9 décembre 1975, p. 2-6.

¹⁵³ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-640/116, Centre des dirigeants d'entreprise et Pierre Turcotte, *La participation au management*, 1976, 26p.

une prééminence sur les pratiques plus modérées. La cogestion est somme toute un sujet très rare dans *Les Chroniques* qui ne dédie pas d'articles ou d'études de cas à la pratique.

Le retour sur le colloque « La participation et le milieu québécois du travail » organisé par le Centre en octobre 1968 semble suggérer que ce serait peut-être la réticence des membres face à des pratiques remettant en question leur autorité dans l'entreprise qui impose cette prudence au CDE. Les principaux commentaires que les présidents d'ateliers ont tirés des réflexions de groupe sont présentés dans *Les Chroniques*. Les participants auraient ainsi insisté sur l'importance d'une communication transparente, mobilisatrice et bidirectionnelle avec les travailleurs, s'appuyant sur le constat de leur meilleure éducation et de la disponibilité de moyens modernes de communication rendant possible cette innovation. Quant à la participation aux décisions, elle constitue également un point de discussion important alors qu'on reconnaît la nécessité de l'implanter davantage dans l'entreprise. Toutefois, les groupes ont mentionné certaines barrières empêchant d'implanter une participation plus poussée : ils donnent comme exemple l'incompatibilité avec la présence d'un syndicat, le fait que les travailleurs ne soient pas prêts pour une participation accrue ou encore le manque de connaissances sur les différents mécanismes participatifs¹⁵⁴. D'ailleurs, durant la tournée des régionales de 1979 dont il a été question dans la section précédente, les membres expriment à nouveau leur refus de se faire confisquer leur droit de gestion incontesté¹⁵⁵. C'est très certainement la réticence plus grande des membres et du patronat en général envers les pratiques participatives plus contraignantes qui décourage le CDE de trop en faire la promotion et qui le pousse à se concentrer davantage sur des approches consensuelles.

Les 5 résumés des exposés destinés aux participants du cours d'initiation aux relations patronales-ouvrières et traitant entre autres des pratiques de communication permettent d'observer une autre tendance importante du discours du CDE : sa réticence à l'égard des syndicats comme acteurs de la participation. Le texte du premier formateur dépeint l'arrivée d'un syndicat dans une entreprise comme quelque chose qui n'est pas foncièrement négatif et auquel on ne devrait guère résister¹⁵⁶. Toutefois, il

¹⁵⁴ « Certains aspects de la participation », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 4, no. 9, novembre 1968, p. 6-7.

¹⁵⁵ Centre des dirigeants d'entreprise, *Les relations du travail après la loi 45*, p. 2-9, rapporté dans *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 12, no. 3, novembre 1977, annexe a.

¹⁵⁶ Michel Gilbert, « Le Code du Travail », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 10, no. 2, mars 1974, p. 2.

avance aussi que « l'entrepreneur dont le personnel n'est pas syndiqué doit pour sa part s'enlever de la tête que la syndicalisation de son personnel est inéluctable et s'employer plutôt à créer chez lui les conditions qui rendent cette mesure non nécessaire. Une administration du personnel dynamique et audacieuse [soucieuse de leur besoin] devrait pouvoir lui fournir tous les moyens propres à cet effet »¹⁵⁷. Un second article suggère une approche conciliatrice à la négociation collective¹⁵⁸, tandis que deux autres prêchent l'écoute attentive et honnête des salariés, à travers le syndicat ou les griefs par exemple¹⁵⁹. Tous ces articles sont unis par un désir de dépasser la conflictualité avec le syndicat et de promouvoir la satisfaction des besoins des salariés. Aucun toutefois ne suggère la participation directe du syndicat à la prise de décision ou à la propriété de l'entreprise par exemple, alors que c'est ce que l'on suggère explicitement de faire avec les travailleurs comme cela a été noté dans la section précédente.

Alors qu'un désir théorique de rapprochement avec le syndicalisme est très présent dans le discours du CDE, l'enthousiasme pour les pratiques participatives concrètes destinées à cet acteur est plutôt nuancé. Cette réserve peut sans doute être partiellement expliquée par les différends idéologiques qui opposent le CDE et les syndicats pendant toute la décennie des années 1970, mais aussi par une conception du syndicalisme comme étant un outil foncièrement conflictuel et lié seulement à la négociation collective. Rappelons notamment que les membres réunis en atelier lors du colloque d'octobre 1968 avaient explicitement identifié la présence d'un syndicat comme un obstacle à la participation. En lien avec le débat entourant le syndicalisme des cadres, Jean Brunelle (alors vice-président exécutif du CDE) avait postulé qu'il considérerait le syndicat comme un organisme fait pour « l'affrontement »¹⁶⁰. C'est d'ailleurs pour éviter qu'un monde syndical rébarbatif continue de bloquer les initiatives patronales en matière de participation que Claude Dessureault recommande en 1975 d'établir un dialogue constructif avec les syndicats¹⁶¹. En dehors de ces prises de paroles explicites, ce sont surtout

¹⁵⁷ Jacques Lesage, « Attitudes et politiques », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 10, no. 2, mars 1974, p. 2.

¹⁵⁸ Réal Arsenault, « La négociation, c'est l'espoir de la survie », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 10, no. 2, mars 1974, p. 3.

¹⁵⁹ Paul Imbeau, « Le grief : insulte ou gage de bonne foi? », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 10, no. 2, mars 1974, p. 3; Guy Perrault, « La convention collective : contenu et administration », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 10, no. 2, mars 1974, p. 4-5.

¹⁶⁰ « Certains aspects de la participation », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 4, no. 9, novembre 1968, p. 6-7; Jean Brunelle, « Commentaires sur un colloque », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 13, no. 3, mai 1978, p. 1-2.

¹⁶¹ Claude Dessureault, *Op. Cit.*, p. 2-6.

les silences qui parlent. Notons que dans les articles, études de cas, extraits de cours, conférences et autres interventions du CDE traitant de diverses pratiques participatives, les pratiques mises de l'avant visent majoritairement les travailleurs, parfois aussi les cadres ou les groupes de travail, mais presque jamais n'est-il question de participation du syndicat.

2.3.3 Conclusion partielle

Durant la période 1969-1979, le CPQ s'exprime de façon très succincte au sujet de l'implantation de pratiques participatives : seules celles d'intéressement ou celles destinées aux cadres justifient quelques interventions favorables. Le CDE fait une promotion beaucoup plus active de la participation à travers plusieurs catégories de pratiques : celles de la décentralisation, de l'intéressement et de la communication. Le Conseil cautionne la participation seulement dans une logique défensive qui ne va pas à l'encontre de sa conception fordiste des rapports dans l'entreprise. Dès lors, il évite la critique du système découlant des profits exagérés ou la syndicalisation des cadres par exemple. Pour le Centre, la participation est plutôt un moyen privilégié d'articuler son projet de réforme humaniste. Il justifie le recours à des pratiques participatives en insistant sur leur nécessité morale et leur impact positif sur les opérations de l'entreprise obtenu grâce à une mobilisation accrue des travailleurs.

2.4 Conclusion de chapitre

Ce chapitre s'est intéressé au discours des deux associations patronales sélectionnées, durant la période 1969-1979. Le CDE et le CPQ offrent des réflexions sur la participation en se basant sur une idée commune : le constat d'une crise dans les relations de travail qui s'exprime entre autres par une haute conflictualité. Cela dit, les deux associations patronales interprètent cette crise d'une façon bien différente. Le CPQ restreint la crise au seul domaine des relations de travail. Il en attribue le blâme au syndicalisme radicalisé, qu'il distingue très clairement des salariés avec qui il souhaite entretenir de saines relations de type fordiste. Le Conseil se définit donc en opposition face à l'adversaire syndical et se fait le porte-étendard du système de la « libre entreprise capitaliste ». Le paradigme idéologique du CPQ est donc profondément marqué par grands principes de l'idéologie libérale, entre autres les droits inaliénables que confère la propriété. Dans sa conception dualiste d'inspiration fordiste des rapports dans l'entreprise, le Conseil voit les travailleurs comme étant liés à l'entreprise uniquement par la contractualité et la signature de conventions. Au contraire, le CDE insiste sur les causes structurelles qui expliquent l'aliénation des travailleurs et de leurs associations, notamment le peu d'agentivité de ceux-ci dans la sphère économique et la déshumanisation croissante des milieux de travail. Afin de surmonter ces difficultés, dont il accepte

une partie du blâme, le Centre formule un projet de réforme humaniste de l'entreprise. Ses deux piliers centraux sont une meilleure intégration de l'entreprise à sa communauté et la réorganisation de celle-ci afin de permettre l'épanouissement des travailleurs en son sein. Afin d'atteindre ces mandats, le CDE suggère un dépassement du paradigme conflictuel pour entrer dans celui de la participation, sans pour autant remettre en cause l'existence de l'entreprise privée et de ses fondements.

Les interventions des deux associations patronales dans le débat public s'ancrent clairement dans leurs réflexions globales respectives à propos des rapports dans l'entreprise. Le CPQ est très critique de l'acteur syndical qui inscrit son action à l'extérieur du cadre fordiste des relations de travail. Le Conseil condamne ses moyens de pression illégaux, ses revendications « socialistes » ou sa présence dans la sphère publique et politique (le « deuxième front »). Il fait pression sur le législateur pour davantage encadrer les activités syndicales et limiter le pouvoir relatif de cet acteur face à la direction de l'entreprise. Le CDE tente activement de dépasser la confrontation patronale-syndicale et d'instaurer un climat de collaboration en matière de relations de travail qui n'est pas étranger à son projet de participation. Ce souhait pieux se heurte toutefois à l'incompatibilité du syndicalisme de combat et au refus d'une intervention trop contraignante du législateur. Le Centre en vient parfois à exclure l'acteur syndical de son projet participatif, voir à formuler les mêmes critiques et demandes de contraintes légales que le Conseil.

Enfin, les deux associations patronales traitent durant cette première période des pratiques participatives en entreprise de façons très différentes. En dehors de certaines exceptions toujours floues et très circonscrites, les deux se rejoignent dans leur refus de voir une imposition légale de telles pratiques. Le CPQ s'intéresse assez peu à celles-ci et dénonce même ouvertement les formes poussées de participation telle que la cogestion. C'est seulement à propos des pratiques d'intéressement des salariés que le CPQ fait preuve d'ouverture. Abordées comme des investissements financiers, celles-ci ne semblent pas remettre en cause les sacrosaints droits découlant de la propriété. La conception contractuelle des rapports qui lient l'entreprise et les salariés ne justifie pas le recours à la participation dans l'imaginaire du CPQ. Il est intéressant de mentionner que les pratiques de participation s'adressant aux cadres, vus comme des représentants de la direction, sont mieux tolérées. Au contraire, le CDE embrasse la participation comme un élément central de son projet de réforme humaniste de l'entreprise. Il fait un effort important de promotion de pratiques participatives variées telles que celles relevant de la décentralisation, de l'intéressement ou de la communication. Le Centre insiste sur la nécessité sociale et morale de celles-ci, mais aussi sur leur bon sens financier. Il accepte aussi la légitimité de pratiques très poussées telle que la

cogestion, même s'il se montre beaucoup plus prudent lorsqu'il en traite, sans doute pour éviter de froisser son auditoire. Le CDE est plus frileux à l'égard des pratiques visant la participation de l'acteur syndical dont il se méfie. Il promeut plutôt des pratiques de collaboration volontaire patronale-syndicale et d'assainissement des relations de travail.

Vers la fin de la décennie 1970, la vision des deux associations patronales amorce une transition marquée. Les transformations économiques profondes de l'écosystème entrepreneurial, notamment l'internationalisation des échanges, s'imposent comme nouveaux éléments de contexte. Le projet post-fordiste qui émergera au CDE et au CPQ en réponse à ces changements est en rupture importante avec les paradigmes qui guidaient les réflexions de ces associations patronales durant la décennie 1970.

CHAPITRE 3

Le post-fordisme en réponse à un système économique qui se mondialise (1979-1997)

À partir du premier choc pétrolier de 1973, l'économie canadienne entre dans une période de turbulence caractérisée par la stagnation de la croissance économique et l'inflation (situation particulière nommée « stagflation »). Alors que la situation semble plus rassurante vers la fin de la décennie 1970, se produit au printemps 1979 un deuxième choc pétrolier. La pire crise qu'a connue le Canada depuis celle de 1930 se met alors en branle. De 1979 à 1982, le PIB stagne puis chute, alors que le chômage et l'inflation sont en hausse¹. Bien que les indicateurs économiques se calment à partir de 1983, la crise donne lieu à une longue période d'instabilité économique qui s'étire jusqu'à la fin du siècle². Les importantes transformations économiques des sociétés occidentales, liées entre autres aux nouvelles technologies et surtout à l'internationalisation des marchés, marquent elles aussi les imaginaires. Dans ce contexte, l'étatisme et les théories keynésiennes sont remises en question pour laisser place à un néolibéralisme politique et idéologique³. Le fordisme comme mode d'organisation des rapports au travail est sérieusement contesté. Les sociologues Daniel Mercure et Mircea Vultur identifient rétrospectivement des causes multiples de « l'effritement du fordisme » qui s'enclenchent dès 1975 : l'internationalisation des échanges, l'innovation technologique et organisationnelle et le désengagement des travailleurs⁴. Les associations patronales québécoises ne demeurent pas indifférentes à ces perturbations majeures.

Cette deuxième période s'amorce en 1979, année qui marque la prise d'importance rapide de ces transformations économiques dans l'imaginaire des acteurs patronaux. Cette nouvelle lecture contextuelle surtout axée sur la question de l'internationalisation des marchés remplace à terme la précédente qui mettait plutôt l'accent sur la conflictualité dans les relations de travail. Elle sous-tend ultimement un nouveau projet pour l'entreprise que partagent les deux associations patronales. Le nouveau projet « post-fordiste »⁵ se base sur la nécessité pour les entreprises locales de demeurer

¹ Kenneth Norrie, Douglas Owsram et J. C. Herbert Emery, *A History of the Canadian Economy*, 4e édition, Toronto: Nelson, 2008, p. 402-404.

² *Ibid.*, p. 416.

³ Michel Beaud, *Histoire du capitalisme, 1500-2010*, 6^e édition, Paris: Éditions du Seuil, 2010, p. 361.

⁴ Daniel Mercure et Mircea Vultur, *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2010, p. 31-34.

⁵ Voir le chapitre 1 (p. 34) pour une discussion plus complète à propos de ce concept clé.

compétitives dans un écosystème mondialisé. Pour y arriver l'on vise une variété d'objectifs, surtout la « productivité » au sens d'une utilisation optimisée des ressources d'une entreprise. Ce concept n'est certes pas nouveau dans le discours patronal, mais il prend beaucoup d'importance au début de la décennie 1980. Un des moyens privilégiés par les acteurs étudiés est la refonte des rapports au sein de l'entreprise avec l'objectif de mieux intégrer ses différents acteurs et de réussir à les mobiliser vers l'atteinte d'une meilleure productivité bénéficiant à tous.

Bien que le CDE cesse ses activités le 30 juin 1990, nous poursuivons cette étude encore quelques années, car le CPQ lui continue d'approfondir sa nouvelle perspective dans une relative continuité avec le début de la période. Nous arrêtons notre recherche en février 1997 au moment du départ de Ghyslain Dufour du CPQ. Celui-ci en était un des contributeurs les plus importants depuis sa fondation, ayant occupé durant la première période les postes de directeur général et vice-président exécutif. Son influence s'accroît encore lorsqu'il devient le premier président rémunéré et à temps plein de la fédération en juin 1986. Tout au long de sa carrière, il est l'un des dirigeants les plus vocaux du CPQ et certainement l'un des plus influents⁶. Jean Brunelle, haut dirigeant au CDE depuis 1963 quitte son poste de vice-président exécutif au printemps 1979, contribuant sans doute à accentuer la rupture que l'on observe autour de cette date. Son remplaçant, Roger Carbonneau, affiche des orientations néolibérales et post-fordistes bien différentes de l'humanisme de Brunelle⁷. Formé en relations industrielles, il cumule de l'expérience comme haut gestionnaire dans les secteurs public et privé, en plus d'avoir été professeur associé à HEC. Il a un long parcours dans le monde associatif patronal comme collaborateur du CDE et même comme président de la Chambre de commerce de Montréal en 1973⁸. Parmi les autres dirigeants les plus importants qui prennent la parole au nom des associations patronales étudiées. Il convient de présenter les présidents Sébastien Allard (CPQ), Pierre Côté (CPQ), Bertin F. Nadeau (CDE) et Paul Bouthillier (CDE). Le profil de ces gestionnaires ressemble à celui très homogène de la première période, si ce n'est que se joignent à eux de rares femmes. On peut nommer la présidente du CDE Danielle Carle-Brien ou la présidente du conseil d'administration du CPQ Jeannine Guillevin-Wood, sans oublier les employées de

⁶ Sébastien Allard, « M. Ghyslain Dufour », courte rubrique dans Ghyslain Dufour, *Ghyslain Dufour témoigne des 30 ans du CPQ*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, 2000, p. 356-358.

⁷ Roger Carbonneau, « Synthèse du congrès », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 15, no. 7, octobre-novembre 1979, p. 15.

⁸ Roger Carbonneau, « Le nouveau vice-président exécutif du CDE », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 15, no. 6, septembre 1979, p. 1.

bureau qui se font de plus en plus nombreuses et à qui l'on crédite la rédaction de plusieurs prises de parole.

Durant cette ultime période, le CDE se transforme significativement et semble avoir de plus en plus de difficulté à se tailler une niche dans le monde patronal. La représentation politique est assurée par le CPQ duquel se différencie d'ailleurs de moins en moins idéologiquement le CDE. La compétition dans l'offre de services destinés aux entreprises est aussi plus élevée. Ainsi, le Centre subit d'importantes difficultés financières et de recrutement. En réponse, il recentre sa mission sur ses objectifs de communication et de promotion de pratiques gestionnaires avec les cadres comme auditoire cible et sujet de réflexion principal⁹. C'est d'ailleurs dans ce contexte que paraissent les nouveaux guides pratiques du CDE en 1985¹⁰, plus axés sur le contenu formatif destiné aux cadres et qui seront pour nous une source importante. *Les Chroniques du CDE* changent d'ailleurs de nom pour devenir *Info-CDE*, puis *Synergie* alors qu'une partie de son contenu est redirigé vers les guides. Ultimement, ce sont la difficulté de mettre en oeuvre sa mission de formation des gestionnaires, la stagnation du nombre de membres et les déficits financiers que cela entraîne qui forcent le CDE à mettre fin à ses activités en 1990¹¹. Nous continuerons tout de même de nous pencher sur le cas du CPQ jusqu'en 1997. Celui-ci poursuit la publication de son *Bulletin d'information* et de son *Bulletin sur les relations de travail* qui conservent la même identité, si ce n'est qu'ils s'allongent et s'enrichissent progressivement grâce à l'ajout de nouvelles rubriques que nous mobiliserons grandement telles que les « notes argumentaires » et les « dossiers »¹². Malgré leurs idéologies divergentes, qui tout de même se rapprochent grandement durant cette deuxième période, les deux acteurs associatifs étudiés semblent toujours entretenir des relations cordiales. Ils continuent de se

⁹ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/187, Paul Bouthillier, « Conférence de presse le 14 septembre 1983 », *Info-CDE*, volume et numéro non spécifiés, 23 septembre 1983, p. 1-3. Tous les numéros de *Info-CDE* ont été consultés au même endroit. Voir également : Napaul Poisson « Mot du président. Mandat 1987-1988 », *Info-CDE*, vol. 45, no. 1, juin à août 1987, p. 2-3; Service des archives et de gestion..., fonds du CDE, cote 43P-120/4, Michèle Laliberté, *Le Centre des dirigeants d'entreprise: document de présentation du CDE*, 29 septembre 1989, p. 3-7.

¹⁰ « Le directeur général : Claude Demers », *Info-CDE*, volume et numéro non spécifiés, février 1985, p. 5.

¹¹ Raymond Gagné, « Le Centre des dirigeants d'entreprise met fin à ses activités le 30 juin 1990 », *Synergie*, vol. 2, no. 8, juin 1990, p. 1-2.

¹² Les notes argumentaires sont des courtes rubriques argumentatives de deux pages qui tentent de défendre une position du CPQ. Les dossiers sont plus étayés, environ de 3 à 6 pages, et offre du contenu informatif à propos d'une thématique dont notre veut faire la promotion.

rencontrer, de promouvoir à l'occasion les travaux de l'un et de l'autre¹³. En réponse à l'annonce de la fin d'activité du CDE, le CPQ se dit consterné de la situation et admet même lui devoir beaucoup¹⁴.

3.1 Réflexions globales et énoncés de principes

Comme nous l'avons évoqué, les réflexions globales des deux groupes d'acteurs étudiés se transforment suivant la prise d'importance des transformations économiques dans leur imaginaire. Ce nouvel enjeu déloge la crise dans les relations de travail comme facteur contextuel le plus important. Pour les deux associations, qui se rapprochent beaucoup idéologiquement durant cette période, les transformations économiques et la mondialisation vont justifier une nouvelle réflexion globale sur l'entreprise. Celle-ci sera axée sur les concepts primordiaux de productivité, de flexibilité, de collaboration et d'intégration des partenaires dans l'entreprise. Les terminologies utilisées par les associations patronales diffèrent pour qualifier le nouveau projet qui émerge, mais celui-ci s'inscrit certainement dans la mouvance post-fordiste. Comme dans le premier chapitre, nous nous attarderons ici à définir la réflexion globale de nos acteurs à propos de l'entreprise et de son écosystème. Les manifestes idéologiques se faisant rares durant cette seconde période, nous mobiliserons des sources diverses : les prises de position étayées parues ou rapportées dans les bulletins, les prises de parole des dirigeants, les études partagées, les bilans annuels, etc. Une constante importante de ce deuxième chapitre est le décalage temporel apparaissant entre le CDE qui amorce une transition idéologique rapide dès 1979, et le CPQ chez qui l'évolution se fait en deux temps. Jusqu'en 1988, sa réflexion s'inscrit en grande continuité avec les positions de la décennie précédente bien qu'une transformation progressive s'amorce. Ce n'est qu'à partir de cette date que le Conseil adopte pleinement et exclusivement le nouveau paradigme.

3.1.1 Conseil du patronat

3.1.1.1 De la crise des relations de travail à l'internationalisation des échanges

Au début de notre période, c'est toujours la haute conflictualité dans les relations de travail qui domine l'analyse du CPQ, alors que progressivement les transformations économiques s'imposent comme élément principal de la lecture du contexte. Les bilans annuels des relations de travail que fait paraître le

¹³ « Le CDE participe », *Synergie*, vol. 1, no. 5, 19 décembre 1988, p. 3; « Réunion mensuelle du groupe des six », vol. 1, no. 8, 27 février 1989, p. 2; « Les associations patronales de l'année », *Bulletin d'information*, vol. 19, no. 219, juillet 1988, p. 9.

¹⁴ « Actions et points de vues divers du CPQ », *Bulletin d'information*, vol. 21, no. 242, août-septembre 1990, p. 3.

CPQ dans les numéros de janvier des *Bulletins* illustrent très bien cette transformation graduelle. Ainsi en janvier 1979, le Conseil se plaint des trop nombreuses grèves, de la fréquence d'emploi des moyens de pression illégaux et de la situation législative défavorable. Se basant sur ces constats, il établit que l'année précédente en fut une très mauvaise sur le plan des relations de travail¹⁵. Dès 1981, il s'inquiète de la décroissance économique et de l'inflation, mais interprète plutôt la situation comme une conjoncture passagère que l'on explique d'ailleurs au bilan suivant par la trop grande influence des syndicats¹⁶. Le CPQ continue de souscrire à l'idée que le Québec subit davantage de conflits de travail que les autres régions du monde occidental¹⁷. Dans les années qui suivent toutefois, l'importance accordée aux transformations économiques croît et la critique du syndicalisme perd un peu de son mordant. Dans sa prise de parole à l'occasion de l'assemblée générale tenue en juillet 1987, le président Ghyslain Dufour avance que les lois du travail ne sont plus sa priorité. Il désire plutôt se concentrer sur la fiscalité et la libéralisation des échanges¹⁸. L'année 1987 est dite « ni pire ni meilleure », plutôt bonne dans les conflits de travail, mais moins dans la législation¹⁹. Le ton change. La note argumentaire de janvier 1988 s'acharne encore à faire la démonstration que le Québec fait partie des pires nations industrialisées en matière de nombre de grèves, mais c'est la dernière fois que l'on insiste sur ce propos²⁰.

Alors que le nombre de grèves au Québec est en chute libre dès le début de la décennie 1980 dû à la prudence des syndiqués bien conscients de la précarité de leur position²¹, c'est seulement au courant de l'année 1988 que le CPQ change de perspective et abandonne complètement cette idée d'un climat

¹⁵ « Les relations de travail au Québec en 1979 : un bilan négatif », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 11, no. 104, janvier 1980, p. 8.

¹⁶ « L'année économique au Canada et au Québec », *Bulletin d'information*, vol. 11, vol. 12, no. 136, janvier 1981, p. 1-2; « Les relations de travail au Québec en 1981 : une autre année difficile selon le CPQ », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 13, no. 127, janvier 1982, p. 3-4.

¹⁷ « Plus de jours perdus en grève au Québec qu'ailleurs au monde! Indique une étude du CPQ », *Bulletin d'information*, vol. 11, no. 132, août-septembre 1980, p. 5; « Série : notes argumentaires. L'État des relations de travail au Canada », *Bulletin d'information*, vol. 14, no. 167 spécial, novembre 1983, p. 13-14.

¹⁸ Ghyslain Dufour, « Commentaire du président aux membres », *Bulletin d'information*, vol. 18, no. 208, juillet 1987, p. 2.

¹⁹ « Les relations de travail au Québec en 1987. Une autre année relativement bonne, sauf au plan législatif, selon le CPQ », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 19, no. 193, janvier 1988, p. 5-6.

²⁰ « Série : notes argumentaires. L'activité de grève au Canada et au Québec, une perspective internationale », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 19, no. 193, janvier 1988, p. 11-12.

²¹ Jacques Rouillard, *Le syndicalisme québécois. Deux siècles d'histoire*, Montréal, Éditions du Boréal, 2004, p. 273, 294 (annexe).

difficile en relations de travail. En juin 1988, la fédération patronale partage les résultats de sondages montrant l'amélioration constante de la perception du public et des membres à propos du climat de relations de travail dans les dernières années, alors que le contexte économique est jugé plus inquiétant²². À la fin de cette année, le CPQ note au bilan annuel qu'elle fut bonne et l'on insiste sur le faible nombre de jours de grève²³. Cette tendance se poursuit dans les bilans annuels à propos des relations de travail. Ainsi en 1992 le Conseil dit que l'année est bonne et qu'il faut se réjouir de la qualité des relations patronales-syndicales ainsi que de la plus grande conciliation des groupes sociaux. Il invite plutôt les membres à s'inquiéter du contexte économique difficile et de la nécessité de poursuivre le dialogue et la concertation pour surmonter cette épreuve²⁴. Les réflexions plus étayées que l'on retrouve notamment dans les deux bulletins du CPQ montrent bien les aspects de la situation économique qui préoccupent davantage l'organisation et comment ces éléments cohabitent initialement avec son souci des conflits de travail. Le président Sébastien Allard aborde le phénomène dans sa déclaration d'ouverture du Sommet sur le Québec dans le monde en 1984 :

Les échanges commerciaux s'internationalisent rapidement, phénomène qui accentuera un redéploiement déjà amorcé des activités industrielles au profit des pays qui offrent aux entreprises les meilleures conditions de fonctionnement alliées à des avantages comparatifs significatifs. De telles perspectives peuvent être inquiétantes pour notre économie comme elles peuvent bien au contraire annoncer le début d'une ère de prospérité pour nous tous²⁵.

Plusieurs notes argumentaires avancent quant à elles que la productivité québécoise accuse un retard notamment lorsque l'on se compare à celle de l'Ontario et du Canada²⁶. La prise de conscience de la menace que constitue l'internationalisation des échanges pour les entreprises québécoises est vraiment un constat central qui sous-tend la réflexion globale du Conseil durant cette ultime période. Une note

²² « Sondage CROP 1988 réalisé pour le compte du CPQ », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 19, no. 203, décembre 1988, numéro de page illisible; « Évaluation du climat social, économique et politique au Québec. Recherche menée auprès des membres corporatifs du CPQ, 1^{er} juillet 1992 », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 23, no. 243, juillet-août 1992, p. 9-10.

²³ « Les relations de travail au Québec pour 1988 et prévisions pour 1989, selon le CPQ », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 20, no. 204, janvier 1989, p. 2.

²⁴ « En relations de travail : 1991 aura été une bonne année, sauf pour l'emploi... », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 23, no. 237, janvier 1992, p. 9-10.

²⁵ Sébastien Allard, « Sommet sur le Québec dans le monde. Déclaration d'ouverture du président du CPQ, M. Sébastien Allard », *Bulletin d'information*, vol. 15, no. 174, juin 1984, p. 7-8.

²⁶ « Série : notes argumentaires. La croissance de la productivité : l'affaire de tout le monde. », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 14, no. 138, novembre 1982, p. 15-16; « Séries : notes argumentaires. La productivité et les salaires », *Bulletin d'information*, vol. 15, no. 175, juillet 1984, p. 13-14.

argumentaire datant de 1991 précise que le Canada est un pays de « hauts salaires » et qu'il est donc impossible de compétitionner avec le marché international uniquement sur le coût, à moins de couper dans les salaires et avantages sociaux, ce qui est peu souhaitable. Il faudra donc se distinguer par la qualité de l'offre, tout en restant soucieux d'améliorer la productivité afin de garder des prix compétitifs²⁷. Vers la fin de la période, le CPQ admet ainsi que l'entreprise et la gestion sont en train de changer pour s'adapter au nouveau contexte, une transformation que le CPQ opérera d'ailleurs lui-même. En 1995, le CPQ commente positivement puis partage dans le *Bulletin d'information* l'entièreté d'une étude de l'économiste Yves Rabeau (UQAM). Celui-ci constate la « mutation » des entreprises et styles de gestion sous la pression des transformations économiques tels que l'accroissement de la concurrence due à l'internationalisation des échanges et les nouvelles technologies. Les entreprises répondent notamment à ces changements en revoyant l'organisation des rapports dans l'entreprise par la « délégation de responsabilité et de pouvoir vers les employés [ce qui] suppose de nouvelles ententes entre eux et l'employeur [...] taillées sur mesure afin de créer un intérêt mutuel dans une relation à long terme »²⁸. Le propos de Rabeau rappelle certainement les causes de « l'effritement du fordisme » identifiées par les sociologues Daniel Mercure et Mircea Vultur²⁹. Cela montre que le CPQ adhère à cette idée de chute du fordisme, populaire dans la littérature contemporaine. Toutefois, pour Mercure et Vultur le changement de paradigme se met en branle dès 1975. Le CPQ est donc à la traîne, il en prend conscience seulement vers la fin de la décennie 1980. Pour lui c'est vraiment la mondialisation qui est la transformation la plus importante.

3.1.1.2 La « qualité totale » comme moyen d'atteindre une meilleure productivité

Dans un contexte où les transformations économiques alimentent les réflexions du patronat, le CPQ en vient à changer sa conception des rapports dans l'entreprise et de l'organisation du travail. Même entre 1979 et 1988, alors que le facteur explicatif des conflits de travail est encore invoqué, le CPQ commence à aborder de nouvelles thématiques. Dès 1980, une note argumentaire vise à sensibiliser le

²⁷ « Série : notes argumentaires. Au sujet de la compétitivité », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 22, no. 236, décembre 1991, p. 13-14.

²⁸ Yves Rabeau, *Mutation des entreprises et des relations de travail dans le nouveau contexte de mondialisation* [document de travail], Centre de recherche en gestion (UQAM) recopié dans *Bulletin d'information*, vol. 26, no. 294, mai 1995, p. 9-10 [citation p. 10].

²⁹ Daniel Mercure et Mircea Vultur, *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2010, p. 32-34.

lectorat du *Bulletin sur les relations de travail* à la thématique du gain en productivité, tenant important de la nouvelle perspective post-fordiste. Le Conseil y insiste sur les bénéfices que les travailleurs retireraient de leur implication dans la nécessaire quête d'amélioration de la productivité, une quête qui exigera un accord patronal-syndical pour être menée à bien selon le vice-président exécutif Ghyslain Dufour³⁰. Une note argumentaire de 1982 précise toutefois que les attitudes syndicales belliqueuses et le contexte légal contraignant sont au moins aussi responsables de ce retard en productivité que les chefs d'entreprises³¹. L'idée que les dirigeants ont les moyens de mobiliser leurs travailleurs par des pratiques renouvelées de gestion du personnel et une réorganisation du travail n'est pas encore établie au CPQ avant 1988. L'avenue que semble considérer initialement le CPQ pour assurer la compétitivité des entreprises locales est plutôt celle de la modernisation technologique et la mécanisation du travail, qui n'exigent pas un réaménagement participatif des rapports dans l'entreprise³². La fédération patronale se contente toujours du modèle dit « taylorien », qu'on ne remet pas sérieusement en question³³. Le CPQ se dissocie même des modèles coopératifs européens tels que celui de l'Autriche qui ne seraient pas importables, puisqu'ils dépendent d'une culture collective de collaboration qui n'est pas le propre de la société québécoise³⁴. Dans ses deux bulletins, des demandes néolibérales de déréglementation et de réduction du rôle de l'État sont formulées avec insistance durant toute la période (même après 1988) dans une perspective avouée d'augmenter la « flexibilité » des entreprises³⁵. Le Conseil ne se contente plus de tenter de limiter l'accroissement du rôle de l'État, il remet en question son interventionnisme dans la sphère économique. Notons que cette vision du CPQ s'inscrit dans le contexte occidental de la chute de

³⁰ « Série : notes argumentaires. L'accroissement de la productivité profite à tous », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 11, no. 107, avril 1980, p. 9-10; Ghyslain Dufour, « Point de vue : les relations de travail en période de crise » [résumé d'une conférence], *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 13, no. 136, novembre 1982, p. 9-12.

³¹ « Série : notes argumentaires. La croissance de la productivité, l'affaire de tout le monde », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 14, no. 138, novembre 1982, p. 15-16.

³² « Série : notes argumentaires. La création des emplois doit s'appuyer sur le développement technologique », *Bulletin d'information*, vol. 15, no. 177, octobre 1984, p. 13-14; « Compétitivité et productivité : La compétitivité est impossible sans productivité », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 16, no. 161, février 1985, p. 7-8.

³³ « Série : notes argumentaires. Le modèle taylorien d'organisation du travail », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 12, no. 120, mai 1981, p. 13-14.

³⁴ « Série : notes argumentaires. La gestion de l'économie, la concertation et les modèles européens », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 14, no. 141, avril 1983, p. 13-14.

³⁵ « Objectif : Comment créer des emplois productifs et permanents? Créer un climat favorable à l'investissement privé », *Bulletin d'information*, vol. 14, no. spécial, 4 octobre 1983, p. 1-4; « Série : Notes argumentaires. Libre-échange entre le Québec et les États-Unis », *Bulletin d'information*, vol. 25, no. 285, juillet 1994, p. 13-14; « Réflexions sur la privatisation des sociétés d'État », *Bulletin d'information*, vol. 25, no. 287, octobre 1994, p. 11-14.

l'étatisme et du regain libéral, dont le patronat aurait d'ailleurs été un acteur majeur à l'échelle locale selon l'économiste Michel Beaud et les politologues Alain-G. Gagnon et Mary Beth Montcalm³⁶. À certaines occasions, le CPQ propose même l'entreprise privée comme pourvoyeuse de services sociaux à substituer à l'État-providence. Par exemple, en réponse à la proposition syndicale d'offrir l'accessibilité universelle à des services de garde, le CPQ propose plutôt d'encourager l'ouverture de garderies sur les lieux de travail par l'allègement du cadre légal³⁷.

On peut penser que c'est entre autres la situation politique très favorable qui se met en place en 1985 avec l'arrivée au pouvoir des libéraux de Bourassa qui encourage le Conseil à dépasser ses positions fordistes. Soucieux lui aussi du contexte économique difficile, le nouveau gouvernement s'oppose aux principes de la Révolution tranquille pour plutôt embrasser les thèses du néolibéralisme. Proposant de gérer l'État comme une entreprise privée, Bourassa fait une place de choix à celle-ci en promouvant le libre-échange, la déréglementation et une approche sévère face aux revendications syndicales³⁸. C'est donc seulement à partir de 1988, alors que les libéraux sont bien installés au pouvoir, que le Conseil reconnaît qu'un changement de paradigme est nécessaire. Il accepte que cela exige une refonte importante des rapports dans l'entreprise afin de les rendre plus participatifs³⁹. S'inscrivant dans une logique qu'on peut associer au post-fordisme, le nouveau paradigme est nommé de plusieurs façons par le Conseil : « nouvelles stratégies de gestion » ou « gestion des ressources humaines renouvelée » par exemple. L'appellation qui s'impose le plus dans le discours du CPQ est celle de la « qualité totale ». Le CPQ s'associe ainsi à l'école de pensée d'origine franco-américaine du même nom qui s'inspire des stratégies japonaises de gestion de la qualité. La qualité totale se démarque comme philosophie de gestion par une recherche à tout prix de la satisfaction du client à travers des stratégies renouvelées visant entre

³⁶ Michel Beaud, *Histoire du capitalisme, 1500-2010*, 6^e édition, Paris, Éditions du Seuil, 2010, p. 361; Alain-G. Gagnon et Mary Beth Montcalm, *Québec : Au-delà de la Révolution tranquille*, Montréal, VLB, 1992, p. 282.

³⁷ « L'accessibilité universelle et gratuite à des services de gardes : une demande utopique selon le CPQ », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 16, no. 169, novembre 1985, p. 11-12.

³⁸ Martin Petitclerc et Martin Robert, *Grève et paix. Une histoire des lois spéciales au Québec*, Montréal, Lux éditeur, 2018, p. 127-129; Jean H. Guay et Serge Gaudreau, *Les élections au Québec : 150 ans d'une histoire mouvementée*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2018, p. 381.

³⁹ « Série : notes argumentaires. Le déclin du syndicalisme au Québec », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 19, no. 198, juin 1988, p. 13-14; « Informations diverses en relations de travail », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 19, no. 193, janvier 1988, p. 4; « Priorités mondiales en ressources humaines pour l'an 2000 », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 23, no. 245, octobre 1992, p. 7-8.

autres un plus grand engagement du personnel⁴⁰. Le Conseil ne cache pas son enthousiasme pour la nouvelle façon de faire. Une note argumentaire de 1990 enjoint carrément les gestionnaires à adopter une politique de qualité totale qui est présentée comme la meilleure stratégie pour assurer l'avenir des entreprises québécoises⁴¹. En juin 1988, le CPQ partage un article de l'économiste Jean-Pierre Lehmann (Imperial College London) intitulé « Les commandements du gestionnaire de l'an 2000 » et qui résume bien les principales orientations du nouveau paradigme. Les « commandements » les plus importants semblent être la vision internationale, la prise en compte de l'environnement extérieur, la flexibilité, l'innovation sociale et humaine (par opposition à l'innovation uniquement technologique) et l'aplanissement des structures organisationnelles⁴². Un dossier du CPQ paru en mars 1993 avance quant à lui que :

L'entreprise soucieuse de combler l'ensemble des besoins des clients et qui vise la qualité totale, garde à l'esprit qu'elle doit aussi, dans un même temps, répondre adéquatement aux actionnaires et se préoccuper du bien-être de ses employés. [...] [Elle devra] procéder par projets impliquant la participation de l'ensemble des employés, tout comme du syndicat s'il en existe un. Ce processus repose sur une excellente communication, permettant à tous de connaître les valeurs et les objectifs visés, de même que les procédés de l'organisation. L'atteinte des objectifs est intimement liée à la motivation de chacun⁴³.

Le CPQ oppose même carrément la qualité totale au « taylorisme » (terme qui est souvent utilisé indistinctement de la notion de fordisme dans le discours du Conseil), ce qui montre bien qu'elle n'est pas simplement une pratique valorisée, mais bien un système idéologique fondamentalement différent de la logique qui prévalait auparavant⁴⁴. La nouvelle perspective comporte certes des considérations techniques comme l'importance de la souplesse et de l'aspect qualitatif de la production, mais aussi des considérations humaines importantes telles que l'implication et la satisfaction du travailleur qui doivent

⁴⁰ Guy Lapierre et Rodrigue Blouin (dir.), « La gestion par la qualité totale : le mode de gestion des années quatre-vingt-dix », *Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec*, Cowansville (Qc), Éditions Yvon Blais inc., 1990, p. 749-750, 758-759.

⁴¹ « Série : notes argumentaires. Le défi du libre-échange », *Bulletin d'information*, vol. 21, no. 235, janvier 1990, p. 13-14.

⁴² Jean-Pierre Lehman, « Les dix commandements du cadre de l'an 2000 », *UIMM — Social international* [Bulletin], mars 1988, recopié dans *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 19, no. 198, juin 1988, p. 11.

⁴³ « Dossier : la qualité totale : un processus d'amélioration continue (partie 1) », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 24, no. 250, mars 1993, p. 10.

⁴⁴ *Ibid.*, p. 9-12.

elles aussi mener à une meilleure productivité⁴⁵. Elle vise donc un élargissement des responsabilités de la gestion des ressources humaines qui doivent dépasser la négociation collective et le contrôle des coûts, pour maintenant gérer le personnel de façon proactive⁴⁶. Une autre caractéristique importante du nouveau paradigme est l'insistance sur l'aspect « intégratif » de l'entreprise. Déjà en 1980, on propose dans une note argumentaire une vision de l'entreprise qui n'est plus autarcique, mais bien tributaire de toutes les parties prenantes qui la compose; de la direction aux employés, des actionnaires aux clients. Le profit serait la notion qui unit ces acteurs aux intérêts parfois opposés, ceux-ci bénéficiant de différentes façons de l'enrichissement de l'entreprise⁴⁷. Cette nouvelle conception des acteurs de l'entreprise fondée sur leur intégration informelle à l'organisation correspond à la vision que le chercheur en relations industrielles Laurent Bélanger observe à partir de 1980. Il la qualifie de vision managériale globalisante et axée sur les systèmes⁴⁸.

Précisons toutefois deux limites à ce nouveau paradigme et à sa facette intégrative. Premièrement, le traitement réservé au syndicat est plus ambivalent. Si l'on traite de sa participation au projet de qualité totale dans le dossier cité ci-haut, dans d'autres publications le CPQ préfère s'adresser directement aux travailleurs⁴⁹. La plupart du temps, le syndicat est ostentatoirement « oublié » de la liste des partenaires de l'entreprise. Sa nature plus institutionnalisée et le contrepoids qu'il représente face au pouvoir de la direction nuisent sans doute aux objectifs de flexibilité de la qualité totale. Deuxièmement, le CPQ demeure très attaché à la liberté de gestion et identifie peu d'obligations claires découlant du fait de diriger une entreprise dite « intégrative », ce qui en fait un concept peu engageant. Aussi, les notions d'inspiration libérale comme la centralité du profit et le rôle exclusivement financier de l'entreprise demeurent au cœur de la vision que véhicule le CPQ. Différentes prises de position dans les deux bulletins

⁴⁵ « Dossier : La qualité totale : une culture d'entreprise (partie II) », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 24, no. 252, mai 1993, p. 9-12.

⁴⁶ « Nouvelles tendances en gestion des ressources humaines au Québec », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 21, no. 223, octobre 1990, p. 13-14.

⁴⁷ « Série : note argumentaire. Le monolithisme de l'entreprise et sa recherche exclusive du profit à ses fins propres », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 11, no. 104, janvier 1980, p. 10-11.

⁴⁸ Laurent Bélanger et Rodrigue Blouin (dir.), « Évolution historique de la gestion des ressources humaines », *Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec*, Cowansville (Qc), Éditions Yvon Blais inc., 1990, p. 660-661.

⁴⁹ « Série : note argumentaire. Le monolithisme de l'entreprise et sa recherche exclusive du profit à ses fins propres », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 11, no. 104, janvier 1980, p. 10-11.

continuent ainsi de faire l'argument que les profits des entreprises sont essentiels et bénéfiques pour tous, qu'il existe un lien direct entre la croissance et les salaires, rappelant le propos de *Des profits oui, mais pour qui?* (1976)⁵⁰. C'est même de cette façon qu'est souvent justifiée la collaboration des partenaires de l'entreprise, par un alignement de leurs intérêts économiques.

3.1.2 Centre des dirigeants d'entreprise

3.1.2.1 Passage rapide à l'idée d'un retard de la productivité québécoise

La transition d'une lecture contextuelle axée sur la conflictualité en relations de travail vers une autre accordant plus d'importance aux transformations économiques et à la mondialisation des échanges suit la même voie au CDE que chez le CPQ. Toutefois, cette transition se produit bien plus rapidement au Centre, dès 1979. Un document de prise de position paru au début de cette même année montre bien que les positions passées sont toujours maintenues. Il avance que la « turbulence » en relations de travail est particulièrement élevée et constante au Québec, ce qui est présenté comme la cause des difficultés économiques. Il qualifie même la situation actuelle de « guerre froide » entre patronat et syndicalisme⁵¹. Cela dit, la vision du Centre évolue rapidement dans l'année qui suit. Au congrès « Le dirigeant d'entreprise, le travailleur et le monde syndical au Québec » organisé par le Centre à l'automne 1979, le président Bertin F. Nadeau offre un discours qui montre déjà un important changement de lecture du contexte. Nadeau fait peu allusion au climat des relations de travail dans son allocution, il met plutôt en garde son auditoire contre le retard en productivité qu'est en train d'accumuler le Québec, ce qui, combiné à un coût élevé de la main-d'œuvre, pourrait venir freiner la croissance de la province qui est déjà en ralentissement depuis la décennie 1970. La seule solution pour Nadeau est une augmentation de la productivité afin de conserver l'avance qu'a encore le Québec sur les pays moins développés. Ce changement d'orientation qui accompagne la venue du nouveau président est rapide et majeur, bien qu'il faille spécifier qu'à la veille de son départ Brunelle avait déjà commencé à adhérer à l'idée d'un retard de la productivité au Québec⁵². Il

⁵⁰ « Série : notes argumentaires. Les profits excessifs », *Bulletin d'information*, vol. 11, no. 120, janvier 1980, p. 11-12; « Partage des salaires et des profits dans l'économie québécoise », *Bulletin d'information*, vol. 19, no. 221, octobre 1988, p. 11-12.

⁵¹ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/103, Centre des dirigeants d'entreprise, *Les conditions d'un climat social équilibré* [document de prise de position], 13 février 1979, p. 1-4.

⁵² Jean Brunelle, « Éditorial. Le CDE et la productivité », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 15, no. 3, avril 1979, p. 1-2

est fort intéressant de noter que contrairement au CPQ, le CDE délaisse rapidement l'idée d'une crise des relations de travail alors que la tendance à la baisse du nombre de grèves n'est pas encore solidement installée⁵³.

La nouvelle lecture du CDE se consolide durant la décennie suivante. En 1981, le vice-président exécutif Roger Carbonneau avance clairement dans un discours qu'une conjoncture économique inquiétante s'abat sur tout l'Occident. Les pays qui s'en sortent le mieux seraient ceux où les partenaires principaux, notamment les patrons et syndicats, recherchent la concertation (comme en Allemagne, en Autriche ou au Japon)⁵⁴. Le Québec quant à lui s'en tire plus ou moins bien et accuse un retard sur ses voisins nord-américains en matière de productivité, ce qui est inquiétant pour la compétitivité future de ses entreprises⁵⁵. En effet, la province serait moins « industrialisée » que ses voisins nord-américains et désavantagée par un cadre législatif empêchant la collaboration des acteurs de l'entreprise ainsi qu'une fiscalité plus exigeante. Or, « devant l'éclatement des frontières économiques, chaque entreprise québécoise fait face à la nécessité urgente d'adapter son organisation de la production [...] pour être en mesure d'assurer sa rentabilité et donc sa survie »⁵⁶.

En 1985, l'un des premiers guides du CDE partage un article basé sur les propos d'auteurs américains soulignant les points importants des changements économiques majeurs se produisant alors. L'article insiste notamment sur l'internationalisation des échanges, le passage d'une structure industrielle à une de l'information et l'émergence des hautes technologies. Il note aussi certains changements sociaux accompagnant ces transformations structurelles comme le passage à une dynamique collective de décentralisation, d'une démocratie de représentation à une de participation, des rapports hiérarchiques

⁵³ Jacques Rouillard, *Le syndicalisme québécois. Deux siècles d'histoire.*, Montréal, Éditions du Boréal, 2004, p. 294 (annexe).

⁵⁴ Notons que Carbonneau fait ici implicitement référence aux modèles européens de paritarisme imposés par la loi (comme la Loi sur la cogestion paritaire adoptée en 1976 par l'Allemagne) et à la gestion de la qualité à la japonaise (appelée parfois "toyotisme") axée notamment sur les cercles de qualité. Cette dernière a certainement inspiré les pratiques post-fordistes occidentales et l'école de pensée de la « qualité totale ».

⁵⁵ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-210/11, Roger Carbonneau, *Allocution prononcée lors du colloque: 'Rémunération & situation économique'* [texte entier annoté], 14 avril 1981.

⁵⁶ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/68, Centre des dirigeants d'entreprise, *Mémoire présenté à la Commission consultative sur le travail* [commission Beaudry], décembre 1984, p. 8-9.

aux réseaux de collaborations⁵⁷. Dans ce même guide, le CDE propose un second article qui souligne la transformation du profil des clients et leur plus grande sollicitation par des entreprises qui proviennent maintenant de l'international. Ce serait ces nouveaux éléments de contexte qui justifieraient un plus grand souci de l'aspect qualitatif de la production et donc un changement de paradigme important⁵⁸. La même année, le CDE suggère que ce sont notamment l'avancement technologique, l'ouverture des frontières économiques et surtout l'internationalisation des échanges qui imposent la productivité aux entreprises québécoises⁵⁹. Le CDE lie ainsi ces nouveaux éléments de contexte au projet qui est en train d'émerger chez les entreprises québécoises et même en son sein.

3.1.2.2 Le nouveau paradigme de l'entreprise intégrative, dite du « 3^e type »

Dès le début de notre période, le CDE amorce lui aussi une transformation fondamentale de sa réflexion globale à propos de l'entreprise qui découle explicitement de sa nouvelle lecture du contexte. L'évolution très rapide du Centre vers des positions post-fordistes semble être explicable par quelques caractéristiques de l'organisation. Premièrement, le CDE justifie sa présence dans l'écosystème patronal après la création du CPQ par sa fonction de promotion d'idées avant-gardistes au sujet de l'organisation du travail⁶⁰. Soucieux de cette mission et n'étant pas entravé par une dépendance financière à de grandes associations plus conservatrices comme le CPQ, le CDE se positionne comme un adhérent patronal hâtif aux nouvelles thèses post-fordistes en vogue. Le départ du vice-président exécutif Jean Brunelle au printemps 1979 contribue certainement aussi au remplacement de la vision humaniste des rapports dans l'entreprise puisqu'il en était l'un des plus importants promoteurs⁶¹. Cela dit, à la veille de son départ Brunelle avait déjà commencé à s'intéresser aux nouvelles thèses post-fordistes. Dans les *Chroniques* de janvier 1979, il admet qu'à la suite des efforts importants de réflexion et de consultation des membres, le

⁵⁷ Marilyn Ferguson, *Les enfants du Verseau*, Paris, Calman-Levy, 1981 et John Naisbitt, *Megatrends*, New-York, Warner Books inc., 1982, rapportés dans Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/191, « Des valeurs en mutation », *L'entreprise à l'écoute du client*, série des guides pratiques du CDE, 3^e trimestre 1985, p. 12-14.

⁵⁸ *Ibid.*, « L'écoute du client, pourquoi? », p. 5.

⁵⁹ « Le CDE devant la commission Beaudry » [résumé du mémoire rédigé par le comité spécial], *Info-CDE*, volume et numéro non spécifiés, janvier 1985, p. 7.

⁶⁰ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-120/44, Michèle Laliberté, *Le Centre des dirigeants d'entreprise: document de présentation du CDE*, 29 septembre 1989, p. 3-7..

⁶¹ Auteur inconnu [un haut dirigeant du CDE semble-t-il], « Hommage à M. Jean Brunelle », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 15, no. 7, octobre-novembre 1979, p. 10-11.

Centre accepte de nouvelles orientations idéologiques. Dès lors, il accorde notamment une importance centrale au concept de productivité et à celui des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. Cela mène d'ailleurs à la création d'un comité de réflexion permanent du Centre sur la productivité ainsi qu'à l'offre d'activités de formation aux membres à propos de cette thématique⁶². La productivité est par la suite explicitement ou implicitement identifiée comme priorité du Centre et de ses membres à plusieurs reprises par le prisme d'autres thématiques⁶³. L'un des guides pratiques décrit cette idée comme non seulement une optimisation des activités de production, mais aussi un souci accru de son aspect qualitatif et un impératif de souplesse des opérations⁶⁴. Ce concept s'inscrit de façon évidente dans une nouvelle conception post-fordiste de l'entreprise ressemblant à la « qualité totale » du CPQ, bien que les nomenclatures utilisées par le CDE soient plutôt celles du « troisième type », de « l'entreprise intégrative » ou encore « d'orientation client ». La terminologie de la « qualité totale » semble prendre de l'importance dans le discours du Centre vers la fin de la décennie, ce qui correspond au moment où le CPQ commence aussi à l'employer. Un parallèle intéressant peut ainsi être établi entre la vision véhiculée par le CDE dès 1979, et celle à laquelle adhère le CPQ à partir de 1988.

La nouvelle idéologie de « l'entreprise du 3^e type » remplace rapidement celle humaniste qui prévalait lors de la décennie précédente. Ce changement de paradigme est d'ailleurs un fait que reconnaît postérieurement le CDE dans un document de présentation rédigé à la toute fin de sa période d'activités. La directrice des communications Michèle Laliberté y avance qu'au début de la décennie 1980, le Centre se serait en effet distancié de son « humanisme inspiré des courants idéologiques de l'époque [soit les décennies 1960 et 1970] » pour se recentrer sur un « mandat de sensibilisation à des méthodes, courants et mentalités qui conditionnent l'univers du gestionnaire. »⁶⁵ Le CDE conserve certes un penchant humaniste en plaçant le gestionnaire et l'organisation humaine de l'entreprise au centre de sa réflexion.

⁶² « Information » et autres articles, *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 15, no. 2, mars 1979, p. 3-5. Le numéro suivant en traite également.

⁶³ « Enquête sur la productivité », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 15, no. 6, septembre 1979, p. 7-8; Roger Hébert, « Le mot du président. Quoi de neuf au CDE? », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 18, no. 1, mars 1982, p. 3; « Le congrès annuel 1983, un franc succès », *Info-CDE*, volume et numéro non spécifiés, 23 septembre 1983 (2), p. 1.

⁶⁴ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/186, Paul Bouthillier, « Présentation », *La productivité des ressources humaines, matérielles et technologiques: Guide sommaire pour le dirigeant d'entreprise*, série des guides pratiques du CDE, 1983, p. 3.

⁶⁵ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-120/4, Michèle Laliberté, *Le Centre des dirigeants d'entreprise: document de présentation du CDE*, 29 septembre 1989, p. 7.

Bien que l'amélioration de la condition humaine au travail demeure un intérêt et un moyen privilégié, elle n'est toutefois plus un objectif en soi⁶⁶. Cet éloignement des valeurs humanistes semble coïncider avec un appui plus grand du CDE sur les dogmes libéraux. En plus du retour à une conception uniquement financière de l'entreprise par l'abandon de l'idée de ses responsabilités sociales et communautaires, on note que le Centre propose une interprétation néolibérale de la situation économique et des solutions à considérer. Le colloque du CDE intitulé « Le rôle, la place et l'avenir de la libre entreprise au Québec » se déroule à la fin de l'année 1982 et *Les Chroniques* publient un compte-rendu des propos des conférenciers invités qui proposent des pistes de solution néolibérales aux difficultés économiques du moment. Ainsi, Louis Jalabert (président de la Banque Nationale de Paris-Canada) réclame que l'on redonne ses lettres de noblesse au profit et à la libre entreprise par la déréglementation, Guy St-Pierre (ancien ministre sous Bourassa) et Jean-Pierre Roy (futur président du CDE) veulent voir les dépenses de l'État limitées et Jean-Luc Giroux (dirigeant de l'entreprise GENTEC) souhaite voir davantage d'investissement en technologie de pointe. Seul Jean Guertin (directeur du Service de l'enseignement de la finance, HEC) s'intéresse à la participation⁶⁷. Sachant que durant la période précédente le CDE se démarquait par sa plus grande tolérance à l'intervention de l'État et par son humanisme tempérant ses élans libéraux, le fait que le CDE rejoigne la mouvance néolibérale montre l'importance du changement de perspective qui s'opère dès 1979.

Les sociologues Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque avancent que bien que l'apparition d'un « nouveau paradigme sociétal » sous la pression de divers groupes sociaux se fasse dès la première moitié de la décennie 1970, la vague de « modernisation sociale des entreprises » suivant ce nouveau paradigme s'enclenche plutôt vers 1980⁶⁸. En amorçant son virage idéologique dès 1979, il semble donc que le CDE se positionne à l'avant-garde des réformes post-fordistes de l'entreprise. L'arrivée en poste en 1982 du président Paul Bouthillier correspond à une prise d'importance encore plus grande des idées post-fordistes au CDE. Dans une conférence de presse rapportée dans *Les Chroniques*, Bouthillier reformule le mandat du Centre pour qu'en son cœur se trouve l'objectif d'outiller l'entreprise et son dirigeant face à

⁶⁶ *Ibid.*, p. 3-7.

⁶⁷ Jean Guertin et al., « Faut-il favoriser la participation des employés au financement de l'entreprise? » et autres rubriques traitant du colloque, *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 18, no. 3 (spécial), décembre 1982, p. 4-11 [Guertin en p. 9-10].

⁶⁸ Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque, « Approches théoriques », *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de L'Université de Montréal, 1994, p. 17-19.

l'intensification de la compétition internationale et aux changements technologiques. Pour ce faire, il privilégie une approche de collaboration dans l'entreprise. Bien qu'il avance aussi que le CDE poursuivra sa quête de sensibilisation des entreprises à leurs responsabilités sociales, on sent que cette partie de la mission du Centre est plus accessoire qu'auparavant et surtout axée sur la profitabilité que l'on peut tirer d'une meilleure image. Bouthillier constate aussi sans broncher la disparition de l'idée de « l'épanouissement humain au travail » de la mission du Centre⁶⁹. Dans un texte signé de sa main et paru en 1983, Bouthillier se penche sur la productivité et identifie deux « sources » de celle-ci : l'innovation technologique et la contribution accrue des ressources humaines. À propos de cette dernière, il dit :

La contribution positive des ressources humaines de l'entreprise repose sur un haut degré de motivation et d'harmonisation entre les objectifs et besoins individuels et ceux de l'entreprise. Nous sommes d'avis que les facteurs de motivations et d'intéressement des employés constituent la voie à suivre pour les entreprises qui comprennent tout le potentiel de créativité, d'initiative et de rendement qui ne demande qu'à être activé chez leurs employés⁷⁰.

Cette mobilisation des salariés n'est qu'un moyen pour le nouveau président. Contrairement à Jean Brunelle avant lui, il définit uniquement la légitimité de la méthode proposée par ses bénéficiaires financiers. Il insiste tout de même sur l'interdépendance des objectifs des salariés et de l'entreprise, comme quoi tous bénéficieraient d'un climat de travail plus collaboratif⁷¹. Il est clair dans ces extraits que c'est une logique complètement nouvelle qui guide maintenant la réflexion du Centre sur la participation. Le compte-rendu que fait *Info-CDE* de la Semaine du cadre de 1988 montre en des termes très explicites la profondeur du changement de paradigme qu'a opéré le Centre. Bouthillier se réjouit de la tournure de l'évènement en se vantant que plusieurs « pilotes du 3e type [...] bousculé quelques notions tayloriennes ». Il insiste sur le fait que les conférenciers ont enjoint les cadres à trouver l'inspiration

⁶⁹ Paul Bouthillier, « Conférence de presse — le 14 septembre 1983 », *Info-CDE*, volume et numéro non spécifiés, 23 septembre 1983, p. 1-3. Cette autre intervention illustre particulièrement bien la disparition de l'intérêt du CDE pour la « responsabilité sociale » des entreprises : Roger Hébert, « Le mot du président. Quoi de neuf au CDE? », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 18, no. 1, mars 1982, p. 3.

⁷⁰ Paul Bouthillier, « Au-delà de la présente crise économique », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 19, no. 1, mai 1983, p. 4.

⁷¹ *Ibid.*, p. 3-6.

nécessaire pour appliquer des modes de gestion capable de répondre aux changements et d'inventer de nouveaux rapports entre les individus⁷².

La caractéristique principale du projet du CDE qui le distingue du CPQ est l'insistance plus grande sur l'aspect « intégratif » de l'entreprise. Un texte entier paru en 1986 dans l'un des guides pratiques du CDE explore en détail cette vision de l'entreprise. Elle est présentée comme composée d'un réseau de partenaires qui inclut certes les propriétaires, cadres et travailleurs, mais aussi des acteurs extérieurs comme les clients ou même la collectivité. Toutes ces parties prenantes doivent à la fois contribuer pleinement à l'entreprise et satisfaire à leurs besoins (financiers, mais aussi humains) afin d'en assurer son bon fonctionnement⁷³. Pour le CDE, les « partenaires » dans l'entreprise sont unis par des intérêts communs et les gains collectifs qu'engendre leur collaboration. Claude Demers (chargé de recherche, futur directeur général) explique bien ce point dans une allocution offerte lors d'un colloque organisé par l'Institut national de productivité en 1983. Il insiste sur le bénéfice pour l'entreprise d'offrir un produit de qualité à sa clientèle afin que celle-ci offre en retour sa loyauté. Il s'intéresse également au gain de l'employé dévoué à son entreprise qui se réalise comme personne par son travail désintéressé et protège son emploi contre la délocalisation. Pour Demers, l'entreprise a elle-même tout à gagner de gérer ses travailleurs de façon à les satisfaire et les mobiliser afin qu'ils adoptent des comportements productifs⁷⁴. Il est moins clair dans le discours du Centre quels avantages l'entreprise retire d'une collaboration avec le syndicat. Comme c'était le cas pour le CPQ, le CDE en vient souvent à ignorer la question de la participation du syndicat à son projet pour l'entreprise. Malgré cette limite, l'aspect intégratif de la mission du Centre demeure important. Il n'est pas que théorique et s'insère dans plusieurs actions, comme trois des principaux critères utilisés pour attribuer les trois prix « employeurs modèles » : satisfaire le client, susciter l'implication des employés, rencontrer ses engagements envers ses partenaires financiers. On remarque aussi l'importance de l'aspect intégratif dans les thèmes du congrès annuel de 1987 comme la gestion

⁷² « La semaine du cadre 1988. Un succès », *Info-CDE*, vol. 45, no. 3, décembre à juin 1988, p. 3-4.

⁷³ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/186, « L'entreprise et ses partenaires », *Nos cadres dans un monde en mutation*, série des guides pratiques du CDE, 4e trimestre 1986, p. 12-14.

⁷⁴ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-710/34, Claude Demers, *Allocution de Claude Demers lors du colloque de l'INP*, 19 ou 20 octobre 1983, p. 1-4.

participative, le réseautage d'entreprise [maillage] et la satisfaction du client⁷⁵. Le CDE se targue d'ailleurs d'être « l'union entre l'entreprise et ses partenaires économiques ». L'importance de cette question au sein de sa mission le distingue du CPQ⁷⁶.

3.1.3 Conclusion partielle

Durant la période 1979-1996, les deux associations patronales accordent une importance croissante à l'idée des transformations économiques et à l'internationalisation des échanges qui vient déloger le constat d'une crise dans les relations de travail. À partir de ce nouveau constat, ils en viennent à formuler deux visions de l'entreprise et des rapports en son sein s'inscrivant dans une logique post-fordiste. Bien qu'à terme leurs réflexions respectives soient beaucoup plus similaires que durant la première période, le CPQ se démarque entre autres par un engouement plus lent pour le nouveau paradigme qui n'est complètement adopté qu'à partir de 1988. Les deux associations s'entendent sur la nécessité de transformer l'organisation du travail afin d'atteindre une meilleure productivité. Leur souci d'harmoniser les intérêts des différents acteurs de l'entreprise est central à ce nouveau projet et ouvre la porte à une participation destinée principalement aux travailleurs. Malgré l'importante similitude entre la conception des rapports au travail du CPQ et du CDE, une légère différence est que le CDE place le concept d'intégration plus au cœur de sa mission. Plus que simplement théorique, la transition des acteurs patronaux vers un nouveau système idéologique mène à des prises de positions politiques en rupture importante avec celles de la première période dont il convient maintenant de traiter.

3.2 Interventions dans le débat public et politique

Les interventions dans le débat public demeurent nombreuses durant la période 1979-1997 et permettent de mieux comprendre comment les réflexions globales des deux associations patronales s'articulent en des revendications explicites à propos d'enjeux spécifiques. Les deux mêmes priorités semblent guider leurs interventions publiques que durant la première période. Le regard sur l'action syndicale demeure un sujet de choix et suscite plus que jamais des positions ambiguës, surtout alors que

⁷⁵ Jean-Pierre Roy, « Message du président », *Info-CDE*, volume et numéro non spécifiés, septembre 1985, p. 2; Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/192, « Conclusion », *Nos cadres: Une personne avant tout*, série des guides pratiques du CDE, 2e trimestre 1987, p. 29.

⁷⁶ *Info-CDE*, vol. 45, no. 2, septembre à novembre 1987, 4e de couverture.

le rapport de pouvoir tourne maintenant en faveur de la partie patronale⁷⁷. Le sujet des réformes des lois du travail est toujours important, remis à l'avant-plan par la commission Beaudry chargée d'enquêter à ce propos. Enfin, le nouvel intérêt du législateur pour des projets de loi à composante participative (*Loi sur la santé et la sécurité au travail*, projet de loi C-225, Plan Biron, etc.) devient quant à lui un sujet d'intervention majeur pour les deux associations patronales qui révèle des positions intéressantes quant à la participation. Elles interviennent dans le débat public sur tous ces sujets à travers des mémoires, allocutions, communiqués de presse, articles argumentatifs et autres prises de position. Cette section montre comment le nouveau projet post-fordiste s'articule en des interventions prudentes dans le débat public, mais indéniablement motivé par un désir de refonte des rapports dans l'entreprise.

3.2.1 Conseil du patronat

3.2.1.1 Dépassement de la critique syndicale traditionnelle

Dès le début de la décennie 1980, le rapport de force dans les relations de travail se transforme rapidement en faveur de la partie patronale. La situation économique difficile et la nouvelle posture moins favorable aux travailleurs qu'adopte le gouvernement Lévesque dans son deuxième mandat placent les syndicats dans une position difficile. En matière de négociation des conditions de travail, « [l]es années 1980 ouvrent une période de gel et même de régression pour les salariés. »⁷⁸ Pourtant l'on aperçoit dans le discours du CPQ une continuité importante entre la décennie 1970 et la sous-période 1979-1988. Sa critique syndicale acharnée se poursuit. Un mémoire intitulé *Notre climat de travail, il est urgent d'agir* remis au ministre du Travail en 1980 fait le constat que les relations de travail sont en piètre état en raison des pratiques syndicales antidémocratiques et déraisonnables qui sont permises malgré l'amendement du Code du travail. Le syndicalisme serait en croisade en désirant s'approprier le pouvoir de gestion de la direction d'entreprise et s'élever au-dessus des lois et tribunaux⁷⁹. Sentant le vent tourner en sa faveur, la fédération patronale durcit le ton par rapport à la période précédente et va même jusqu'à prêcher la contre-offensive envers les syndicats. Habituellement critique de la conflictualité en relations de travail, le CPQ avance pourtant dans une note argumentaire de 1984 que les lock-out sont une arme employée par

⁷⁷ Jacques Rouillard, *Histoire du syndicalisme au Québec des origines à nos jours*, Montréal, Boréal Express, 1989, p. 215-219.

⁷⁸ *Ibid.*, p. 194-199, 203-206 [citation p. 203].

⁷⁹ « Mémoire annuel au premier ministre du Québec. Notre climat des relations de travail : il est urgent d'agir » [entièreté du mémoire], *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 11, no. 105, février 1980, p. 9.

le patronat en légitime défense contre des demandes syndicales irréalistes et des stratégies déloyales encouragées par un contexte législatif injuste⁸⁰. D'autres interventions tentent de dépeindre le syndicalisme comme un non-sens économique, s'attaquant à sa légitimité même⁸¹.

Il semble que ce durcissement des positions patronales soit justifié entre autres par l'impression de faiblesse que l'on a du syndicalisme des années 1980. Cette perception est loin d'être erronée, le syndicalisme québécois voit alors ses sources de pouvoir traditionnel s'éroder et ses membres devenir plus prudents en raison de la précarité de la situation économique⁸². Tout comme lors de la période précédente, la condamnation de l'acteur syndical mène à des demandes législatives visant un plus grand encadrement de son action. Un article du *Bulletin d'information* liste les priorités du CPQ afin d'assainir les relations de travail dans le secteur public : un meilleur encadrement légal de la démocratie syndicale et un contrôle du droit de grève dans le secteur des services essentiels⁸³. Dans le contexte de confrontation qui oppose syndicats et gouvernement au début de la décennie 1980, le CPQ cautionne une approche sévère de l'État dans ses négociations collectives pouvant aller jusqu'au retrait du droit de grève et au recours à la loi spéciale⁸⁴. Cette position patronale contribue certainement à l'adoption de la très sévère loi 111 en 1983, qui force le retour au travail des enseignants. L'utilisation de cette « bombe atomique » par le gouvernement Lévesque est une manifestation particulièrement évidente d'un recours à la loi

⁸⁰ Le CPQ critique notamment les dispositions anti-briseurs de grève et les stratégies syndicales comme le ralentissement de la production. Voir « Série : notes argumentaires. Le recours croissant au lock-out », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 15, no. 154, juin 1984, p. 13-14.

⁸¹ « Série : notes argumentaires. L'impact des syndicats sur la rentabilité de l'entreprise », *Bulletin d'information*, vol. 17, no. 197, juillet 1986, p. 15-16; « Les revenus et les dépenses des syndicats affiliés aux unions internationales (américaine) : un bilan favorable aux États-Unis », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 17, no. 177, juillet/août 1986, p. 12.

⁸² « Série : notes argumentaires. L'appui du public aux syndicats », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 17, no. 177, juillet/août 1986, p. 15-16; « Sondage CROP. Le pouvoir et la confiance dans la société québécoise actuelle », *Bulletin d'information*, vol. 12, no. 146, décembre 1981, p. 2-14. Voir aussi Jacques Rouillard, *Histoire du syndicalisme au Québec des origines à nos jours*, Montréal, Boréal Express, 1989, p. 215-219.

⁸³ « Les relations de travail en 1980 au Québec, une année difficile », *Bulletin d'information*, vol. 12, no. 136, janvier 1981, p. 3-4; Conseil du patronat du Québec, *Mémoire au ministre du Travail du Québec M. Raynald Fréchette: suggestions concernant certains dossiers de relations de travail*, janvier 1983, 15-16 (accessible en libre consultation à travers les ressources de BANQ).

⁸⁴ « Commentaire général sur la loi NO 62 », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 10, no. 103, décembre 1979, p. 1-2; « Les négociations dans le secteur public : le CPQ demande au gouvernement d'être juste mais ferme », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 17, no. 175, mai 1986, p. 7; « La Cour suprême, la constitution et le droit de grève », *Bulletin d'information*, vol. 18, no. 206, mai 1987, pages non spécifiées.

spéciale par l'État employeur qui s'étend et se normalise durant la décennie 1980⁸⁵. Malgré cette victoire du CPQ, diverses interventions continuent de se plaindre du parti pris syndical du Code du travail, spécialement de l'interdiction du recours aux briseurs de grève, de l'impunité dont bénéficient certaines manœuvres syndicales illégales et du refus de garantir les services essentiels à la population quitte à interdire certaines grèves⁸⁶. L'idée que les syndicats ne représentent pas leurs membres et les travailleurs en général est une pierre angulaire de l'argumentaire patronale qui est invoquée sans cesse pour justifier ses contre-attaques⁸⁷.

Les prises de position montrant une plus grande ouverture à la collaboration patronale-syndicale se font rares entre 1979 et 1988⁸⁸. Mélanie Fontaine perçoit une réelle baisse de l'antagonisme des mémoires du CPQ face au syndicalisme à partir de la fin de la décennie 1980⁸⁹. Nous relevons le même constat : c'est vraiment à partir de 1988 que l'on remarque un changement radical dans les interventions des bulletins et autres publications du CPQ sur la question du syndicalisme. Ce moment n'est d'ailleurs pas anodin. La menace de fermeture ou de délocalisation des entreprises crée une perte d'importance du traditionnel contrôle sur le travail comme source de pouvoir syndical. Vers la fin de la décennie 1980, les centrales syndicales se rendent bien compte du besoin d'adapter leur stratégie. Faisant le pari que leur faculté de mobiliser les travailleurs vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise constitue une source

⁸⁵ Martin Petitclerc et Martin Robert, *Grève et paix. Une histoire des lois spéciales au Québec*, Montréal, Lux éditeur, 2018, p. 113, 208-210.

⁸⁶ « Synthèse des principales préoccupations du CPQ en relations du travail, faites à l'occasion des élections provinciales », *Bulletin d'information*, vol. 12, no. 139, avril 1981, p. 3-6; « Série : notes argumentaires. Les activités de l'entreprise en période de grève », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 14, no. 140, mars 1983, p. 13-14; « Les dispositions anti-briseurs de grève : le CPQ va en appel », *Bulletin d'information*, vol. 16, no. 180, janvier 1985, p. 5-6.

⁸⁷ Sébastien Allard et Ghyslain Dufour, « Réplique à la CSN : le Québec de certains syndicalistes : fermer les entreprises et se plaindre qu'il n'y a pas d'emploi! », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 14, no. 166, octobre 1983, pages non spécifiées; « Mémoire annuel au premier ministre du Québec. Notre climat des relations de travail : il est urgent d'agir » [entièreté du mémoire], *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 11, no. 105, février 1980, p. 9.

⁸⁸ Bien que l'on note certains exemples rarissimes, comme cet intérêt pour l'accord participatif à l'usine de General Motors : Union des industries métallurgiques et minières (Paris), titre de l'article inconnu, *UIMM — Social International* [Bulletin], octobre 1985, rapporté dans « L'essentiel du protocole d'accord General Motors-TUA pour la future usine Saturne », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 16, no. 170, décembre 1985, p. 9-10.

⁸⁹ Fontaine, Mélanie, *Le conseil du patronat du Québec comme acteur : Analyse de discours 1969-1999*, mémoire de maîtrise (sociologie), Université du Québec à Montréal, 2002, p. 25.

d'influence plus probante, les centrales commencent à s'ouvrir à la participation⁹⁰. C'est donc dans ce contexte que le CPQ passe d'une agression ouverte envers son interlocuteur à un dédain indifférent parfois nuancé par une main mollement tendue à celui-ci. Ce silence mène à une raréfaction des demandes législatives de contrôle de l'activité des syndicats et des critiques ouvertes du CPQ à l'égard de ceux-ci à partir de 1988. La contestation des dispositions anti-briseurs de grève est même ouvertement abandonnée, en échange que les prochains recours à la grève soient « irréprochables » (déclenchées dans une logique affairiste)⁹¹. Les critiques qui demeurent visent généralement la réticence des syndicats à l'égard de la réorganisation des entreprises vers la qualité totale. C'est d'ailleurs l'argument que cette réticence nuit à l'image du syndicalisme qui est invoqué pour expliquer son déclin, en plus des changements socio-économiques⁹². Cet argument n'est pas complètement infondé, car les centrales syndicales québécoises demeurent méfiantes à l'égard des nouvelles orientations patronales qui peuvent servir à contourner l'association de salariés ou à miner sa légitimité⁹³.

Certaines publications parues après 1988 commencent tout de même à tenir un propos plus participatif concernant les enjeux liés au syndicalisme. En 1989, le CPQ formule ainsi le désir de voir augmenter les ressources du Tribunal administratif du travail en matière de service de médiation. Quelques années plus tard, il se réjouit du nouveau service de conciliation sur une base volontaire de la Commission d'appel en matière de lésions professionnelles lancée fin mai 1991⁹⁴. En juin de la même

⁹⁰ Paul-André Lapointe et Paul R. Bélanger, « La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises », *Cahiers du CRISES*, no. 9501. Montréal: Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats, 1995, p. 11, 15; Jean-Marc Piote, *Du combat au partenariat. Interventions critiques sur le syndicalisme québécois*, Montréal, Nota Bene, 1998, p. 156.

⁹¹ « Le CPQ ne contestera pas pour l'instant les dispositions anti-briseurs de grève et... », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 23, no. 238, février 1992, p. 7-8. Cela dit, le CPQ accepte peut-être aussi simplement la défaite au sujet des briseurs de grève sans pour autant juger la mesure positive. En effet, lorsque des discussions s'ouvrent pour également amender le Code du travail canadien afin d'interdire le recours aux briseurs de grève pour les entreprises sous juridiction fédérale, le CPQ réitère son opposition véhémement en faisant appel aux mêmes arguments qu'auparavant. Voir à sujet : « Une loi fédérale anti-briseurs de grève? Une mauvaise solution », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 26, no. 272, mars 1995, p. 9-10.

⁹² « Série : notes argumentaires. Le déclin du syndicalisme au Québec », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 19, no. 198, juin 1988, p. 13-14.

⁹³ Paul-André Lapointe et Paul R. Bélanger, « La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises », *Cahiers du Crises*, no. 9501, Montréal, Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats, 1995, p. 3-5 et 11.

⁹⁴ « Propositions du CPQ au comité Blain... », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 19, no. 198, juin 1988, p. 13-14; « Le nouveau service de conciliation de la CALP... », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 22, no. 231, juin 1991, p. 9-10.

année, le CPQ annonce même, avec une fierté apparente, le début des travaux conjoints avec la CEQ ayant pour but de revaloriser l'enseignement professionnel au Québec⁹⁵. Un dossier du *Bulletin sur les relations de travail* intitulé « Les relations patrons-employés vont mieux: pourquoi » paru en 1994 tente d'expliquer l'amélioration du climat des relations de travail depuis le milieu des années 1980. Ce serait en raison du nouveau registre syndical plus économique et moins idéologique, du passage d'une stratégie de confrontation à une de collaboration en réponse aux difficultés économiques, aux innovations en matière de gestion et à la plus grande scolarité des travailleurs⁹⁶. Alors qu'en effet le syndicalisme québécois amorce une transition d'un registre socialiste vers un plus affairiste à partir du milieu des années 1980, la date de parution de ce dossier montre bien que ce n'est que postérieurement que le CPQ reconnaît la transformation des positions de son interlocuteur⁹⁷. Une dernière publication majeure illustre bien l'importance du rapprochement du CPQ et du syndicalisme vers la fin de la décennie 1990. En avril 1997 paraît l'important *Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail*, résultat de plus de deux ans de travaux conjoints par le CPQ et les principales centrales syndicales de la province (la CSN, la FTQ et la CEQ). Ce document montre un accord des grands acteurs du travail sur sa thèse centrale : la mondialisation a profondément transformé le contexte économique et le maintien de la prospérité des entreprises québécoises exige maintenant une importante réorganisation du travail qui

[...] autant pour les employeurs que pour les syndicats [...] implique souvent des changements importants d'attitudes et de comportement l'un envers l'autre. La réussite de la démarche dépend dans une large mesure de la volonté et de la capacité de ceux-ci à s'entendre sur les objectifs à atteindre et à joindre leurs efforts dans la poursuite de ces objectifs »⁹⁸.

⁹⁵ « Une première : Le CPQ et la CEQ discutent de formation professionnelle », *Bulletin d'information*, vol. 22, no. 251, juin 1991, p. 7-8.

⁹⁶ « Dossier : les relations patrons-employés vont mieux : pourquoi? », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 25, no. 260, février 1994, p. 9-12.

Cette idée est d'ailleurs présente dans plusieurs autres prises de paroles comme : « Dossier : "Les unions quossa donne?" », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 22, no. 228, mars 1991, p. 9-12; « 20 ans de relations de travail au Québec », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 26, no. 271, février 1995, p. 9-12.

⁹⁷ Jacques Rouillard, *Histoire du syndicalisme au Québec des origines à nos jours*, Montréal, Boréal Express, 1989, p. 215-219; « Proposition du CPQ au comité Blain, comité de révision... », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 20, no. 208, mai 1989, p. 7-8; « Le nouveau service de conciliation de la CALP... », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 22, no. 231, juin 1991, p. 9-10.

⁹⁸ Conseil du patronat du Québec, Fédération des travailleurs du Québec et al., *Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail*, Montréal, Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, avril 1997, p. 2-6 et 8 [citation] (accessible en libre consultation à travers les ressources de BANQ).

Notons toutefois que cette idée d'un partenariat avec le syndicalisme ne s'accompagne pas toujours d'une prise en compte réelle des intérêts du dit partenaire. Un article du *Bulletin sur les relations de travail* de 1995 questionne ainsi la « normalité » de déclarer la grève illimitée en contexte de « partenariat » et remet en question les principes syndicaux qui ont préséance sur le droit de gestion comme celui de l'ancienneté⁹⁹. Durant l'important conflit de travail au Manoir Richelieu, le président Ghyslain Dufour signe un éditorial où il critique sévèrement l'action syndicale s'inscrivant à l'extérieur de la logique affairiste. Cela démontre selon lui « non seulement une attitude anti-qubécoise, mais l'expression d'un syndicalisme revanchard et démagogique qui nous replonge cinquante ans en arrière »¹⁰⁰. Il est aussi important de noter que lorsque le contexte y est propice, certaines positions traditionnelles du Conseil telles que son antisyndicalisme et ses demandes législatives visant à favoriser la partie patronale peuvent resurgir¹⁰¹. Dans ce contexte, on comprend mieux pourquoi certains chercheurs importants s'étant penchés sur la question ouvrière comme Jean-Marc Potte et Jacques Rouillard ont décrit l'adoption du paradigme post-fordiste par les syndicats comme une forme d'aplaventrisme découlant de leur position de faiblesse¹⁰².

3.2.1.2 Défense de la liberté d'entreprise face à l'État

Alors que la participation dans l'entreprise instaurée par l'État était une affaire rare lors de la période précédente, les gouvernements Lévesque au Québec et Trudeau et Mulroney au Canada propagent au tournant de la décennie 1980 l'idée de la participation dans l'opinion publique¹⁰³, ce qui n'est pas sans faire réagir le CPQ. Alors que le CPQ se prête au jeu de la concertation macroéconomique en participant par exemple aux nombreux sommets économiques organisés par le gouvernement

⁹⁹ « 20 ans de relations de travail au Québec », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 26, no. 274, mai 1995, p. 11-14.

¹⁰⁰ Ghyslain Dufour, « En guise d'éditorial : l'attitude syndicale dans le dossier du manoir Richelieu », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 18, no. 184, mars 1987, p. 11-12.

¹⁰¹ Voir par exemple : « L'appel au partenariat de la CSN », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 21, no. 220, juin 1990, p. 7-8; « Relations de travail : des changements majeurs en Ontario », *Bulletin d'information*, vol. 26, no. 300, décembre 1995, p. 5-6.

¹⁰² Jean-Marc Potte, *Du combat au partenariat. Interventions critiques sur le syndicalisme québécois*, Montréal, Nota Bene, 1998, p.187-192; Jacques Rouillard, *Histoire du syndicalisme au Québec des origines à nos jours*, Montréal, Boréal Express, 1989, p. 215-219.

¹⁰³ Jean-Marc Potte, *Du combat au partenariat. Interventions critiques sur le syndicalisme québécois*, Montréal, Nota Bene, 1998, p.137-138.

Lévesque, il se montre bien plus réticent lorsque l'État tente d'instituer la participation des travailleurs dans l'entreprise.

La première avenue que prend le législateur est celle de la participation des salariés au financement de l'entreprise par l'entremise de pratiques d'intéressement dans une perspective de lutte contre les difficultés économiques du début des années 1980. Le projet de loi fédérale C-225 piloté par la députée Céline Hervieux-Payette est adopté en première lecture en mai 1981. Il vise à imposer la participation des salariés à la propriété par l'émission d'actions spéciales à leur intention ainsi que la participation à la gestion par la présence de deux employés au conseil d'administration de leur entreprise¹⁰⁴. La réaction du CPQ ne se fait pas attendre : une prise de position officielle véhémentement opposée au projet de loi est partagée dans le *Bulletin sur les relations de travail* l'année suivante et est d'ailleurs relayée dans la presse écrite. Le Conseil fait l'argument que le profit est déjà redistribué par l'augmentation normale des salaires et que les travailleurs participent suffisamment à la gestion à travers la négociation collective. La formule envisagée par le gouvernement fédéral n'est donc pas nécessaire et elle compétitionnerait avec ces canaux traditionnels liant déjà l'employé à son entreprise¹⁰⁵. Le mois suivant, le *Bulletin d'information* publie des extraits d'un mémoire du CPQ envoyé au législateur et s'opposant au projet de loi C-225. Le Conseil y avance de nouveaux arguments qui s'inscrivent dans la même logique. Il se fait le défenseur du syndicat qui serait déchiré entre deux allégeances s'il est représenté au conseil d'administration et qui serait sans doute opposé à toute mesure n'allant pas jusqu'à la réelle cogestion (implicitement rejetée par le CPQ). Sachant qu'à partir de 1988 le CPQ s'en prendra à la réticence du syndicalisme face à la participation, il est très intéressant de constater qu'au début de la décennie il désire plutôt le voir conserver son rôle traditionnel d'opposant affairiste. La fédération patronale suggère aussi dans ce mémoire qu'il serait préférable de nommer comme représentants sur le conseil des employés qui ne sont pas mandatés par le syndicat. Elle se montre particulièrement ouverte à la nomination de cadres, bien qu'elle s'oppose à toute contrainte légale concernant le choix des

¹⁰⁴ Ce projet de loi vise à modifier la Loi sur les sociétés commerciales canadiennes pour y inclure des dispositions participatives. Les notes explicatives avancent que l'objectif de mettre « en place un modèle participatif au sein des entreprises canadiennes aura pour effet d'améliorer les relations de travail ainsi que la rentabilité de l'entreprise », ce qui montre bien la logique qui guide l'action du législateur. Voir à ce sujet: Parlement du Canada, *Projets de loi de la Chambre des communes, 32^e législature, 1^{re} session*, Bibliothèque du parlement, p. 1975-1979.

¹⁰⁵ Paule des Rivières, « Le Conseil du patronat condamne le projet de loi C-225 », *Le Devoir*, 18 janvier 1982, rapporté dans *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 13, no. 128, février 1982, p. 10; Semble être basé sur : Conseil du patronat du Québec, *Analyse du projet de loi fédéral sur une forme de cogestion des entreprises de plus de cent employés (Bill C-225)*, janvier 1982. Accessible en libre consultation

administrateurs d'une entreprise¹⁰⁶. En fin de compte, le CPQ sortira gagnant de ce débat, car le projet de loi C-225 sera abandonné avant même de se rendre en deuxième lecture.

Une deuxième avenue visant à promouvoir la participation qui intéresse particulièrement le législateur est celle du paritarisme en santé et sécurité au travail, notamment à travers certaines dispositions de la fameuse *Loi sur la santé et la sécurité au travail* (ci-après LSST). En effet, ce projet législatif visant une réforme de la gestion de la santé et de la sécurité au travail impose notamment la création de comités paritaires chargés de plusieurs aspects de la gestion de cet enjeu (dont le programme de formation et d'information, les enquêtes et recommandations et le choix des équipements de protection)¹⁰⁷. À la suite du dépôt du projet de loi le 21 juin 1979 par le ministre péquiste du Développement social Pierre Marois, le CPQ lui envoie presque immédiatement un mémoire étalant ses objections. L'une des critiques principales du CPQ est l'attaque perçue contre le droit de gérance de la direction de l'entreprise par l'imposition du paritarisme : « confier des pouvoirs à un comité paritaire qui par ailleurs n'aurait aucune responsabilité morale, juridique ou financière, ce serait introduire dans l'entreprise une structure d'autorité parallèle, concurrente de l'administration, et source automatique de conflits »¹⁰⁸. Certes, la fédération patronale accepte qu'il soit du devoir de l'employeur de stimuler la participation des travailleurs en lien avec l'enjeu de la santé et la sécurité au travail, mais estime que la façon de le faire demeure ultimement discrétionnaire¹⁰⁹. Il est intéressant de préciser que les Centrales

¹⁰⁶ « Extraits du mémoire du CPQ soumis aux autorités fédérales », *Bulletin d'information*, vol. 13, no. 149, mars 1982, p.9-10; « Le CPQ rejette toute forme de cogestion obligatoire dans l'entreprise privée », *Bulletin d'information*, vol. 13, no. 148, février 1982, p. 5-6.

¹⁰⁷ Précisons que les comités paritaires en santé et sécurité peuvent être créés dans une entreprise de plus de 20 employés appartenant à l'un des secteurs visés par la loi sous demande d'un nombre suffisant de travailleurs ou de leur association syndicale (sans possibilité de refus de l'employeur). Les pouvoirs et responsabilités du comité qui doit compter au moins 50% de représentants des travailleurs sont définis clairement par la loi et assez étendus. Pour plus de détails à ce sujet, consulter les articles 68 à 86 du texte de loi de 1979. : Assemblée nationale du Québec, « Chapitre 5. Loi sur la santé et la sécurité au travail », *Recueil des lois annuelles du Québec 1979*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1979, p. 855-935.

¹⁰⁸ « Mémoire à la commission parlementaire du travail et de la main-d'œuvre sur la loi 17... » [entièreté du mémoire], *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 10, no. 99, juillet-août 1979, p. 17.

¹⁰⁹ *Ibid.*, p. 1-54.

syndicales, et particulièrement la CSN, sont elles aussi assez froides au sujet du paritarisme qui pourrait mener à une collaboration travailleurs-patronat évinçant le syndicat du dossier¹¹⁰.

Malgré ses opposants, la loi 17 est sanctionnée le 21 décembre 1979 sans que soient retirées les clauses instituant le paritarisme. Dans le *Bulletin sur les relations de travail*, on retrouve l'ultime intervention du CPQ tentant d'empêcher le passage de la loi, soit une lettre adressée au ministre et signée par le président Pierre Côté. Celui-ci critique particulièrement les nouveaux pouvoirs accordés au syndicat qui n'hésiterait pas à utiliser les dispositions instituant le paritarisme comme moyens de pression. Le président appuie ce constat avec l'exemple de la « prise en otage » de la population par les syndicats du secteur public chargés de déterminer les services essentiels à maintenir lorsqu'ils négocient¹¹¹. Le CPQ ne demande pas nécessairement au législateur d'abolir les comités, mais du moins de leur retirer tout pouvoir décisionnel¹¹². Jusqu'en 1988, le CPQ continue d'ailleurs de faire appel aux autorités gouvernementales pour contester la LSST maintenant en vigueur. Son nouveau cheval de bataille sera la discrimination perçue à l'égard des non-salariés qui peuvent être sous-représentés, car ils ont le droit d'élire un seul représentant, peu importe leur nombre face aux syndiqués¹¹³. On se doute bien que sous cette position se cache une préférence pour la participation directe des travailleurs plutôt que celle à travers leur association syndicale, car l'existence même des comités paritaires n'est plus contestée. Les prises de position suscitées par les projets de loi C-225 et 17 nous montrent bien qu'au début de la décennie 1980, le CPQ continue de mettre de l'avant un modèle relationnel fordiste axé sur la contractualité, le salaire, la négociation collective et privilégiant la liberté d'action incontestée de la direction de l'entreprise à la participation réelle des salariés.

¹¹⁰ Jacques Rouillard, *Histoire du syndicalisme au Québec des origines à nos jours*, Montréal, Boréal Express, 1989, p. 426.

¹¹¹ Pierre Côté, « Ultime intervention sur le projet de loi 17 », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 11, no. 104, janvier 1980, p. 2-5.

¹¹² « Synthèse des principales préoccupations du CPQ en relations de travail, faite à l'occasion des élections provinciales », *Bulletin d'information*, vol. 12, no. 139, avril 1981, p. 3-6.

¹¹³ Conseil du patronat du Québec, *Mémoire au ministre du Travail sur le projet de règlement sur les comités de santé et de sécurité*, octobre 1982 (accessible en libre consultation à travers les ressources de BanQ) ; Sébastien Allard, « Les comités de santé-sécurité : le CPQ fait appel à la Commission des droits de la personne », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 13, no. 136, novembre 1982, p. 2.

La réforme des lois du travail constitue un autre sujet de prédilection du Conseil en matière de législation. Le travail de la commission consultative sur le travail, appelée commission Beaudry, est un évènement qui suscite particulièrement la prise de parole de l'acteur patronal. Celle-ci est créée le 7 mars 1984 par le gouvernement provincial afin de se préparer à la révision du Code du travail. Cette révision vise une amélioration des rapports dans l'entreprise, une augmentation de sa productivité et une implication plus valorisante des salariés¹¹⁴. Le CPQ soumet un volumineux mémoire à la commission le 17 décembre 1984 où il défend une conception dualiste et conflictuelle des relations de travail. En parfaite continuité avec la période précédente, le CPQ s'en prend à toutes les dispositions pouvant avantager son adversaire syndical ou limiter sa propre liberté d'action. Il critique donc de façon approfondie les dispositions anti-briseurs de grève, le précompte syndical obligatoire (formule RAND) ou l'idée d'instituer la négociation multipatronale. Bien que ce soit rare durant cette seconde période, le CPQ s'en prend aussi ici directement à la participation en avançant que c'est devenu :

[...] une mode de vanter les mérites des diverses formes de participation dans les entreprises européennes... Au lieu de chercher dans des théories ou dans des expériences vécues ailleurs les formules de participation qui nous conviennent, il apparaît autrement plus utile et plus réaliste d'exploiter certains outils que nous possédons déjà et qui nous servent bien. Le plus important de ces outils, c'est manifestement la convention collective¹¹⁵.

À la suite de la publication du rapport de la commission, le CPQ fait paraître en 1986 un document d'*Analyse non exhaustive du rapport de la commission consultative sur le travail*. Il s'oppose encore à pratiquement l'entièreté des constats et recommandations : il refuse de voir certaines normes de communication interne imposées, la sous-traitance réglementée, la durée maximale du travail réduite et le recours aux formes de travail atypiques restreintes. Le CPQ précise tout de même qu'il est pour la communication et la participation sur une base volontaire et qu'il appuie les orientations générales d'une plus grande concertation au sein de l'entreprise¹¹⁶.

Alors que les débats législatifs présentés ci-haut ont tous eu lieu dans la première moitié de notre période, on note un changement dans les interventions de l'acteur patronal après 1988. À ce moment, le

¹¹⁴ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, *Commission consultative sur le travail et la révision du Code du travail* [description en ligne du fonds d'archives].

¹¹⁵ *Ibid.*, p. 20.

¹¹⁶ Conseil du patronat du Québec, *Analyse non exhaustive du rapport de la commission consultative sur le travail (commission Beaudry)*, janvier 1986, p. 5-6, 18 (accessible en libre consultation). Le rapport est aussi partagé dans son entièreté dans le Bulletin précédé de quelques commentaires. Voir : *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 17, no. 172, février 1986, p. 1-15.

CPQ commence à abandonner progressivement la contestation du paritarisme en santé et sécurité au travail comme prévu par la LSST¹¹⁷. Il commence même à formuler ses propres demandes en lien avec l'appui législatif à l'intéressement des salariés à leurs entreprises. En février 1989, un mémoire est soumis au ministre des Finances du Québec pour lui suggérer d'étudier la possibilité de la mise en œuvre d'un plan d'actionnariat des employés dans l'entreprise. Il vante les bénéfices de tels plans pour les finances et la croissance des entreprises, mais aussi pour le gain en motivation et en fierté chez les salariés qui découle de l'accession à la propriété¹¹⁸. Il faut bien noter que la demande du CPQ en est une d'encouragement fiscal, et non pas de contrainte imposant la participation, ce qui peut expliquer partiellement sa plus grande ouverture. Les demandes législatives de la deuxième moitié de cette période concernent toutefois surtout la déréglementation, notamment afin de permettre aux entreprises un recours plus libre aux emplois atypique et un meilleur contrôle sur les conditions de travail. Ainsi en juin 1996, le CPQ partage dans le *Bulletin sur les relations de travail* un résumé de son mémoire sur la sous-traitance déposé au Groupe de travail Mireault qui présente celle-ci comme absolument nécessaire à une économie dynamique. Il suggère même des ajouts à l'article 45 du Code du travail (traitant du maintien de l'accréditation syndicale lors du transfert de propriété de l'entreprise) pour s'assurer qu'il ne puisse pas être utilisé pour prévenir la pratique¹¹⁹. Dans le même numéro, une prise de position s'oppose cette fois-ci à la hausse du salaire minimum recommandée par la Commission des normes du travail¹²⁰. Vers la fin de notre période, le CPQ prend position ouvertement contre l'adoption par le Bureau international du travail, lors de ses prochaines assises en juin 1996 à Genève, d'une convention internationale sur le travail à domicile avec l'accord du gouvernement canadien. Il qualifie la mesure de « prématurée et inadéquate ».

¹¹⁷ « Le paritarisme en santé et sécurité au travail, qu'en pense le CPQ en 1992 », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 23, no. 244, septembre 1992, p. 11-12; « Résumé d'un mémoire soumis au ministre du travail... », *Bulletin d'information*, vol. 23, no. 261, mai 1992, p. 9-12.

¹¹⁸ « Encourager les plans d'actionnariat des employés dans l'entreprise », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 20, no. 206, mars 1989, p. 5-6.

¹¹⁹ « Mémoire du CPQ au groupe de travail Mireault sur la sous-traitance (résumé) », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 27, no. 286, juin 1996, p. 10; « De la nécessité de la sous-traitance », *Bulletin d'information*, vol. 27, no. 308, août/septembre 1996, p. 5-6. Il est intéressant de noter que c'est finalement en 2003 avec la Loi 31 modifiant le Code du travail que le CPQ aura enfin gain de cause. L'article 45 sera alors amendé pour faciliter le recours à la sous-traitance. Voir à ce sujet : Assemblée nationale du Québec, « Chapitre 26. Loi modifiant le Code du travail », *Recueil des lois annuelles du Québec 2003*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 2003.

¹²⁰ *Ibid.*, p. 8.

Le Conseil craint que celle-ci ne mène à l'encadrement exagéré du travail à domicile¹²¹. Ces positions du CPQ flirtent avec un accroissement du contrôle de l'entreprise sur le travail aux dépens des travailleurs et s'inscrivent dans une logique néo-fordiste. Il convient de rappeler que ce paradigme se distingue de celui post-fordiste par des pratiques qui visent à améliorer la productivité tout en maintenant le contrôle traditionnel du gestionnaire sur le travail¹²². Pour s'adapter au nouveau contexte économique, la voie post-fordiste est souvent privilégiée par le CPQ, mais une particularité de son discours est ce recours occasionnel à des idées néo-fordistes qui viennent nuancer son projet politique.

3.2.2 Centre des dirigeants d'entreprise

3.2.2.1 Silences et ambivalences dans le rapport au syndicalisme

À partir de 1979, les interventions du CDE dans le débat public se font plus rares que celles du CPQ auquel on laisse volontairement le rôle de représentation politique. Cela étant dit, certaines prises de position se révèlent intéressantes et illustrent bien la nouvelle idéologie prévalente au Centre. Au début de la période, le CDE inscrit encore son action politique dans le cadre de son projet de réforme humaniste¹²³. Toutefois, le CDE transforme rapidement la nature de ses interventions. Ce n'est nulle part mieux observable que dans le numéro des *Chroniques* d'octobre/novembre 1979 dédié en majeure partie au compte-rendu du congrès de 1979 sur la thématique « Le dirigeant d'entreprise, le travailleur et le monde syndical ». La grande tendance qui se dégage de ce numéro et qui sera valide pour toute la période est le désintérêt grandissant pour la question du syndicalisme. Intéressé par la question de la productivité et de son impact sur les rapports dans l'entreprise, ce congrès accorde significativement plus d'attention aux dirigeants d'entreprise et aux travailleurs alors que le syndicat est souvent relégué à une simple mention. En guise d'exemple, le président Bertin F. Nadeau dans son allocution invite les gestionnaires à prendre l'initiative de la réorganisation des entreprises, le syndicat devant seulement les suivre¹²⁴. L'on

¹²¹ « Une convention internationale sur le travail à domicile : le patronat canadien et québécois s'y oppose... », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 27, no. 285, mai 1996, p. 8.

¹²² Pour une discussion plus élaborée sur les concepts de fordisme, néo-fordisme et post-fordisme, le lecteur peut se référer à la section des « Concepts clés » en page 34.

¹²³ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE : Cote 43P-660/101, Centre des dirigeants d'entreprise, *Commentaires du CDE sur la politique du Gouvernement du Québec* [rapport du comité de santé et sécurité au travail], 25 janvier 1979, p. 1; Cote 43P-660/103, Centre des dirigeants d'entreprise, *Les conditions d'un climat social équilibré* [document de prise de position], 13 février 1979, p. 1-4.

¹²⁴ Bertin F. Nadeau, « Discours du président Bertin f. Nadeau. Où en est le monde du travail », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 15, no. 7, octobre-novembre 1979, p. 5-7.

sent bien que les orateurs sont incertains du rôle que peut occuper le syndicat dans la nouvelle entreprise dite du « troisième type ». L'un des conférenciers, Hubert Pitre (un dirigeant d'entreprise) avance même que l'on a trop longtemps laissé les syndicats se charger de la gestion du personnel et que le rôle du nouveau gestionnaire est de savoir gagner l'allégeance des travailleurs et convaincre ceux-ci de la fausseté de certaines théories syndicales auxquelles ils ont été exposés. Il faut tout de même reconnaître que *Les Chroniques* résumant aussi la conférence du président de la CSD Paul-Émile Dalpé. Celui-ci est toutefois sur la défensive et tente activement de tailler une place au syndicalisme dans le nouveau projet d'entreprise¹²⁵.

Le désir de voir de meilleures relations de travail s'installer est un objectif s'inscrivant réellement dans le projet intégratif du Centre. Dans une lettre adressée au ministre du Travail Pierre-Marc Johnson, Jean Brunelle (vice-président exécutif du CDE) fait le constat du ralentissement du syndicalisme et s'en attriste, bien qu'il exprime aussi certaines réserves face aux abus de pouvoir de cet acteur¹²⁶. Le CDE remet aussi un imposant mémoire à la Commission consultative sur le travail en décembre 1984 qui formule le souhait explicite de voir les relations de travail dépasser le cadre conflictuel et la conception dualiste de celles-ci : « Si l'on veut modifier les législations actuelles, il faudrait le faire en situant les RT dans une nouvelle perspective de convergence des intérêts, des objectifs et des rôles des divers intervenants et partenaire de l'entreprise et en les situant dans une compréhension "intégrative" de l'entreprise »¹²⁷.

Cela dit, les prises de parole du CDE entre 1979 et 1990 conservent de la période précédente cette difficulté à transformer les bonnes intentions en rapprochements concrets. Ainsi, le Centre poursuit sa quête d'encadrement légale de l'action syndicale malgré ses souhaits pieux de rapprochement. Fin 1981, alors que la tension monte entre l'État et les syndiqués de la fonction publique, une prise de position officielle partagée dans *Les Chroniques du CDE* flirte même avec l'idée d'interdire la grève dans certains domaines du secteur public dans une logique de maintien des services essentiels à la population¹²⁸. Le 15

¹²⁵ « Le panel : MM. Paul-Émile Dalpé, Fernand Morin, Hubert Pitre » [résumé de leur allocution], *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 15, no. 7, octobre-novembre 1979, p. 12-13.

¹²⁶ Jean Brunelle, « Lettre au ministre Pierre-Marc Johnson », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 15, no. 4, mai-juin 1979, p. 1-1.a.a.

¹²⁷ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, Cote 43P-660/68, Centre des dirigeants d'entreprise, *Mémoire présenté à la Commission consultative sur le travail*, décembre 1984.

¹²⁸ Roger Carbonneau, « Dossiers chauds du CDE », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 17, no. 1, mars 1981, p. 2-3.

janvier 1982, l'Assemblée nationale adopte à l'unanimité un projet de loi spéciale qui suspend de façon préventive le droit de grève des salariés du Syndicat de transport de Montréal (CSN)¹²⁹. Les comités de réflexions du CDE produisent des prises de position qui conservent la méfiance traditionnelle à l'égard du syndicalisme. Ainsi, la lutte contre le fameux « malaise des cadres » devient l'une des priorités de l'année 1982. Le comité de réflexion mis sur pied à ce sujet est toujours opposé à la syndicalisation des cadres et veut plutôt trouver des solutions alternatives à celle-ci¹³⁰. Se basant sur les travaux de réflexion de son comité sur les relations de travail et sur ses efforts de consultation des conseils régionaux, le CDE fait parvenir en juin 1983 un avis au ministre du Travail Pierre-Marc Johnson. Le Centre s'oppose au projet du ministre de resserrer les dispositions anti-briseurs de grève et de faciliter l'accréditation syndicale en demandant la pluralité des voix plutôt que la majorité absolue. L'association patronale insiste sur le bouleversement de l'économie des lois du travail que cela entraînerait, car la balance du pouvoir pencherait en faveur des syndicats. La limitation du pouvoir syndical est encore une priorité¹³¹. Le document *Avis et recommandations au premier ministre sur la participation des cadres et des salariées dans l'entreprise au Québec* produit par le Conseil de planification et de développement du Québec (CPDQ) avance que le syndicalisme n'est ni un prérequis ni un avantage à la réussite d'un projet participatif. Le CDE appuie cette position. Le Conseil insiste plutôt sur le respect de la liberté d'action des partenaires à ce sujet et s'oppose à tout modèle unique imposé ou cadre législatif retirant de la liberté à l'entreprise. Il en va ainsi de l'idée du CPDQ d'imposer des critères participatifs à l'entreprise pour l'obtention de subventions¹³². En dehors de ces quelques remarques éparpillées, il faut bien admettre que le rapport du CDE au syndicalisme durant la période 1979-1997 est surtout marqué par un ralentissement du nombre d'intervention à son égard. Considérant qu'elles étaient souvent méfiantes durant la décennie 1970, ce désintérêt coïncide du moins avec la disparition d'une critique syndicale récurrente.

¹²⁹ Martin Petitclerc et Martin Robert, *Grève et paix. Une histoire des lois spéciales au Québec*, Montréal, Lux éditeur, 2018, p. 102-104.

¹³⁰ Roger Demers, « Les dossiers "chauds" du CDE », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 18, no. 1, mars 1982, p. 4.

¹³¹ « Le projet de loi 17 », *Info-CDE*, volume et numéro non spécifiés, juin 1983, p. 5.

¹³² « La participation n'est pas le but de l'entreprise, c'est un moyen d'en augmenter la performance », *Bulletin d'information (sic)*, vol. 12, no. 3, vers décembre 1982, p. 2. Notons que cette source semble être l'unique numéro qui porte ce titre. Il s'agit vraisemblablement d'une version préliminaire de ce qui deviendra *Info-CDE* quelques mois plus tard.

3.2.2.2 Critique de la « participative chronique » du législateur

Le CDE intervient modérément dans quelques débats législatifs durant la décennie 1980. Tout comme le CPQ, il est interpellé par les échanges entourant les lois participatives proposées par l'État. Le paritarisme en santé et sécurité au travail est le premier enjeu sur lequel il intervient. Dès janvier 1979, le comité du CDE sur le sujet produit un rapport en réponse au livre blanc du gouvernement intitulé *Politique québécoise de la santé et de la sécurité des travailleurs* qui mène ultimement au projet de loi 17 (LSST). Le Centre accepte entre autres « le principe de la parité au sein des comités, à tous les paliers de la structure prévue. Mais il s'agit à ses yeux d'une parité de représentation, de consultation et de vérification qui ne doit pas déborder sur les droits de gestion de la direction des entreprises. »¹³³ Il invoque le manque de formation des salariés et le risque de voir s'installer une structure décisionnelle parallèle pour appuyer cette idée que les comités paritaires en santé et sécurité prévus par le législateur devraient voir leur action restreinte à des tâches d'études, de réflexions et suggestions. Le 20 février, le CDE fait paraître un mémoire officiel sur le projet de loi 17 qui s'inscrit en parfaite continuité avec les positions du rapport. Le CDE y accepte que l'employeur n'est pas le seul responsable de la santé et de la sécurité au travail, mais avance que ce devrait être lui qui choisit la formule de participation des travailleurs à instaurer dans l'entreprise. Il suggère la formation d'instances consultatives destinées aux travailleurs, qui n'auraient toutefois pas de pouvoir décisionnel final et dans lesquels le syndicat jouerait un rôle mineur. Il ajoute que « [l]es lois restent impuissantes à modifier en profondeur les relations entre employeurs et travailleurs. On est forcé d'admettre que les changements significatifs viennent de l'initiative consciente des parties, surtout la partie patronale »¹³⁴.

La question des mesures législatives instituant la participation financière des salariés à leur entreprise intéresse également le Centre. Alors que c'est le projet de loi fédéral C-225 qui avait attiré l'attention du CPQ, le CDE consacre plutôt ses interventions au Plan Biron du gouvernement Lévesque, qui s'inscrit tout de même dans une optique similaire. Ce plan révélé en 1981 par le ministre de l'Industrie et

¹³³ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/101, Centre des dirigeants d'entreprise, *Commentaires du CDE sur la politique du Gouvernement du Québec* [rapport du comité de santé et sécurité au travail], 25 janvier 1979, p. 2.

¹³⁴ Centre des dirigeants d'entreprise, *Mémoire du CDE sur le projet de loi 17* [titre officiel non mentionné], 20 février 1979, rapporté dans Gilles Provost, « Le Centre des dirigeants d'entreprise. Santé au travail : la loi devra être très flexible », *Le devoir*, 21 février 1979, p. 7 (accessible en libre consultation à travers les ressources BAnQ, tous comme les autres extraits de journaux cités ci-bas).

du Commerce Rodrigue Biron propose entre autres l'émission de capital-actions aux employés des PME afin d'en aider le financement¹³⁵. Les réflexions des comités et les consultations du CDE mènent à la publication dans *Les Chroniques* d'une prise de position officielle sur ce projet de loi. Celle-ci avance que bien que les intentions du législateur soient louables, le plan est somme toute insatisfaisant, car il entretient une fausse idée de participation et ne permettra pas de financer efficacement les entreprises¹³⁶. Pour le vice-président exécutif du CDE Roger Carbonneau, « les visées économiques se confondent avec les objectifs sociaux »¹³⁷. Le Centre obtiendra gain de cause, car en novembre 1981 le ministre Biron annonce que tout l'aspect participatif du chantier deviendra facultatif, cette question étant plutôt de l'ordre du « changement des mentalités »¹³⁸.

Cela dit, le CDE continue de s'intéresser au plan et fait de la réponse à celui-ci l'une de ses priorités pour l'année 1982. Il forme alors un nouveau comité de réflexion exclusivement dédié à ce sujet afin d'arriver à proposer une solution plus flexible de participation à l'actionnariat dans les PME¹³⁹. Ces réflexions mènent à la création d'un document de travail qui se dit d'accord avec l'objectif de favoriser la participation et l'intéressement des employés dans la PME. Toutefois, le CDE y critique la formule des actions spéciales comme moyen pour y arriver et refuse de contraindre les travailleurs et l'entreprise avec un modèle de participation obligatoire¹⁴⁰. Ainsi, le CDE demeure obstinément opposé à toutes mesures participatives coercitives. Le président Roger Hébert ferme la porte à ce genre de projets sans les nuances qui caractérisaient les prises de position du paradigme humaniste. Lors de sa prise de parole à la séance d'ouverture du sommet économique de Québec le 5 avril 1982, Hébert blâme la « participative chronique »

¹³⁵ Ce « Plan Biron » réfère aux priorités que se donne le ministre péquiste (ancien député unioniste) Rodrigue Biron pendant l'élection partielle de 1979 et qu'il réitère une fois en poste. La participation des travailleurs des PME au financement de leur entreprise par l'émission de capital-actions leur étant destiné est une des priorités de ce plan. Voir Pierre Martel, « Biron établit trois priorités », *Le soleil*, 17 juin 1981, cahier G, p. 1.

¹³⁶ Roger Carbonneau, « Dossiers chauds du CDE », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 17, no. 1, mars 1981, p. 2-3. Cette position officielle servira d'ailleurs à alimenter quelques sorties dans la presse écrite qui font l'objet d'un collage en page 6 du même numéro.

¹³⁷ Propos rapporté par Pierre Martel, « Le plan Biron, une fausse piste (le CDE) », *Le Soleil*, 6 mars 1981, cahier B, page 3.

¹³⁸ La tribune [journaliste non spécifié], « Biron ne forcera pas les entreprises à prendre les travailleurs comme partenaires », *La tribune*, 9 novembre 1981, cahier 1, p. 7.

¹³⁹ Roger Demers, « Les dossiers "chauds" du CDE », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 18, no. 1, mars 1982, p. 4.

¹⁴⁰ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/109, Centre des dirigeants d'entreprise, *La participation des employés au capital des PME* [document de travail], janvier 1983, p. 1-2.

du législateur qui tente d'imposer dans tous ses projets des comités mixtes¹⁴¹. Il réfute le lien entre l'adoption de mesures législatives participatives et l'amélioration des relations de travail. Il fait plutôt des demandes à saveur néolibérale, comme celle de réduire la taxation et la bureaucratie imposées aux entreprises qui empêchent la réconciliation des parties¹⁴².

Il est intéressant de noter que le CDE utilise sa participation aux programmes de concertation macroéconomique du gouvernement Lévesque (ici les sommets économiques) pour s'opposer à l'imposition de la participation dans l'entreprise. Cette nuance illustre bien la pertinence d'étudier ces deux échelles de la participation de façon distincte. Les interventions du CDE dans le débat législatif mobilisent avec plus d'insistances qu'auparavant des notions d'inspiration libérale découlant de son nouveau projet d'entreprise: la primauté de la liberté de choix des entreprises et des travailleurs, le monopole du pouvoir décisionnel des dirigeants de l'entreprise et des orientations politiques néolibérales (déréglementation, allègement fiscal, non-interventionnisme). Bien qu'il rejoigne ainsi à plusieurs égards le CPQ qui opère toujours sous le paradigme fordiste au début de la décennie, le Centre s'en distingue par une plus grande ouverture à l'encouragement non coercitif de la participation par le législateur au début de la décennie 1980.

Enfin, la question de la réforme des lois du travail est en une qui touche aussi le CDE, notamment à travers le débat engendré par les travaux de la commission Beaudry. Un résumé du mémoire déposé à la commission est offert dans *Info-CDE* en janvier 1985. Ce document avance que dans un contexte d'internationalisation des échanges, il est impossible d'atteindre une productivité plus grande dans l'actuel climat de méfiance. Le CDE critique donc les actuelles lois du travail qui reflètent une conception dualiste et conflictuelle des relations patrons-syndicats en reléguant notamment les travailleurs à un rôle de fournisseurs de temps plutôt que de partenaires. Le mémoire propose de modifier et alléger les mesures législatives qui empêchent les rapprochements authentiques en laissant plus de place à la résolution de conflit par les parties, en leur offrant plus de flexibilité et en promouvant la mise en oeuvre

¹⁴¹ Il réfère explicitement aux dispositions que l'on retrouve par exemple dans la *Charte de la langue française* (comités de francisation), dans la LSST (comités de prévention), et dans les propositions de la Commission Jean œuvrant sur la formation professionnelle. Lors du débat politique entourant l'adoption de la *Charte*, le CDE était pourtant peu intervenu à ce sujet, contrairement au CPQ qui faisait savoir explicitement son opposition.

¹⁴² Roger Hébert, « Propos tenus lors de la séance d'ouverture de la conférence au sommet économique le... », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 18, no. 2, mai 1982, p. 3.

de nouvelles expériences de gestion¹⁴³. Alors qu'on souhaite un rapprochement avec les salariés, on traite assez peu de la question du syndicat, comme si celui-ci n'avait pas sa place dans le nouveau projet intégratif du CDE. À l'occasion du dépôt du rapport de la commission à l'hiver 1986, le directeur général Claude Demers propose un éditorial prenant une position similaire au mémoire. Demers suggère une lecture des rapports de l'entreprise complètement axée sur le partenariat qui doit se créer entre des patrons et des employés aux intérêts convergents afin d'atteindre une meilleure productivité dans un contexte de libre-échange. Il continue donc de s'opposer aux recommandations du rapport Beaudry qui promeuvent « l'approche traditionnelle, juridique et conflictuelle des relations employeur-employé, établies sur l'affirmation des droits des parties, et donc tôt ou tard, sur une confrontation de ces droits »¹⁴⁴. Ces interventions nous aident à comprendre le modèle relationnel cautionné par le CDE. Il conçoit l'entreprise dans une perspective intégrative et veut donc y instaurer des relations plus cordiales et participatives dans une logique de productivité. Cela étant dit, le nouveau projet d'inspiration post-fordiste entretient aussi un objectif de flexibilité des opérations et les moyens mis en œuvre doivent respecter cet impératif faisant préférer au CDE l'allégement législatif à l'adoption de nouvelles lois contraignantes.

3.2.3 Conclusion partielle

Déoulant de leur désir post-fordiste de revoir les rapports dans l'entreprise, le CDE et le CPQ (surtout à partir de 1988) font preuve de plus d'ouverture qu'auparavant à l'égard du syndicalisme. Ils louangent même parfois le syndicalisme qui adopte maintenant des comportements jugés plus propices aux rapprochements, bien que plus généralement ils s'en désintéressent pour lui préférer une relation directe avec les travailleurs. La différence entre les interventions des deux acteurs dans les importants débats législatifs du début de la décennie 1980 visant à revoir les rapports dans l'entreprise (commission Beaudry, LSST, projet de loi C-225, plan Biron) est explicable par la différente temporalité sous laquelle les transformations idéologiques s'opèrent. Le CPQ, n'ayant pas encore rompu avec le paradigme fordiste, est plus catégorique dans son refus de voir le régime de relations de travail amendé ou la participation favorisée par le législateur. Les positions du CDE se démarquent par une ouverture prudente à des mesures législatives participatives non contraignantes. À partir du moment où leurs deux projets s'alignent, c'est surtout les demandes de nature néo-fordiste du CPQ qui distinguent les deux associations, comme son

¹⁴³ « Le CDE devant la commission Beaudry », *Info-CDE*, volume et numéro non spécifiés, janvier 1985, p. 7.

¹⁴⁴ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/114, Claude Demers, *Le rapport Beaudry à l'heure du libre-échange. Le point de vue du Centre des dirigeants d'entreprise* [communiqué de presse], 12 février 1986.

désir de voir adoptées certaines lois précarisant la situation des salariés et des syndicats. Désireuses de préserver la liberté des entreprises à tout prix en lien avec l'idéal de flexibilité post-fordiste, le patronat demeure discret dans son appui aux nouvelles formes d'organisation de l'entreprise lors de ses interventions dans le débat public. Son intérêt pour la participation est beaucoup moins dissimulé lorsqu'il tente de la promouvoir comme saine pratique de gestion auprès d'un auditoire de gestionnaires.

3.3 Promotion de pratiques participatives spécifiques dans l'entreprise

Cette ultime section s'intéresse aux efforts de communication des deux associations patronales en lien avec les diverses pratiques participatives. Le CPQ et le CDE poursuivent leur effort d'information et de promotion à l'égard de diverses pratiques s'insérant dans leur nouvelle vision. Ils exposent leurs points de vue à travers des allocutions, articles scientifiques, dossiers formatifs et prises de position argumentatives traitant de diverses stratégies de gestion. La période est caractérisée par des interventions moins idéologiques à propos des pratiques, pour plutôt s'y intéresser comme des moyens d'atteindre des objectifs clairs de productivité en lien avec le nouveau paradigme post-fordiste. L'engouement pour les formules participatives est généralisé chez les acteurs patronaux étudiés et moins controversé. Ceux-ci insistent particulièrement sur quelques catégories de pratiques : celles de la qualité de vie au travail, d'intéressement, de communication et de décentralisation.

3.3.1 Conseil du patronat

3.3.1.1 La participation comme stratégie de gestion gagnante

La transition idéologique du CPQ mène aussi à une transformation de ses positions et de son approche aux pratiques participatives dans l'entreprise. Ses interventions à propos de celles-ci respectent la même périodisation, soit une ouverture prudente et progressive à la « gestion des ressources humaines participative » dès 1979 suivies d'une période d'intérêt marqué pour ces nouvelles pratiques à partir de 1988. Nous traiterons dans cette première sous-section des pratiques centrales du paradigme appelé qualité totale, qui sont celles que cautionne ouvertement le CPQ, du moins durant la deuxième moitié de la période. Dès le début de celle-ci, on présente un ensemble de pratiques participatives comme faisant partie des bonnes pratiques de gestion des ressources humaines à adopter en réponse au nouveau contexte mondialisé¹⁴⁵. Le « Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail », rédigé

¹⁴⁵ « Dossier : la gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 21, no. 225, décembre 1990, p. 9-12.

conjointement avec les grandes centrales syndicales et paru en 1997, liste plusieurs pratiques comme étant caractéristiques du « nouveau mode d'organisation de l'entreprise » : l'autonomie des équipes de travail et la décentralisation, la communication transparente et bidirectionnelle et la qualité de vie au travail et l'enrichissement des tâches¹⁴⁶. Il est donc très intéressant de noter qu'en effet ce sont ces pratiques qui intéressent le plus le CPQ durant notre période. Alors que ce document se penche sur la question de la participation du syndicat, les interventions que publie seul le CPQ traitent majoritairement de pratiques visant les salariés à l'échelle individuelle.

L'amélioration de la qualité de vie au travail est la première catégorie de pratiques participatives que cautionne le CPQ, sans doute car elle est plutôt modérée. Bien qu'il ne nécessite pas un réaménagement important du pouvoir décisionnel dans l'entreprise, un programme de qualité de vie au travail exige une prise en compte des intérêts des salariés. Avant 1988, le Conseil défend déjà à l'occasion certaines pratiques liées à ce concept. Un article de 1985 paru dans le *Bulletin sur les relations de travail* encourage les entreprises à se doter d'un programme de service de garde afin d'améliorer l'expérience travail de ses employés, tandis qu'un second article vise à informer le lectorat des avantages liés à la réduction de la semaine de travail et aux horaires flexibles¹⁴⁷. Tout de même, c'est bien à partir de 1988 que le CPQ commence à faire une promotion plus active et moins nuancée de la qualité de vie. Une note argumentaire parue en septembre de cette même année défend l'utilisation de tels programmes par l'entreprise en avançant que ceux-ci augmentent la productivité des salariés. Il est intéressant de noter que le CPQ insiste sur l'importance d'être sincère dans l'objectif d'amélioration réelle de la vie des travailleurs¹⁴⁸. Divers types de programmes de qualité de vie sont abordés. Un dossier paru en 1990 peine à cacher son préjugé favorable pour les programmes d'aide psychologique en entreprise tandis qu'un autre dresse un portrait positif des garderies en milieu de travail. Un article insiste même sur le lien entre

¹⁴⁶ Conseil du patronat du Québec, Fédération des travailleurs du Québec et al., *Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail*, Montréal, Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, avril 1997, p. 12-18. Accessible en libre consultation grâce aux ressources de BAnQ

¹⁴⁷ « L'accessibilité universelle et gratuite à des services de garde : une demande utopique selon le CPQ », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 16, no. 169, novembre 1985, p. 11-12; « La réduction des heures de travail passe par le réalisme économique », *Bulletin d'information*, vol. 16, no. 186, juillet 1985, p. 4.

¹⁴⁸ « Série : notes argumentaires. Le conditionnement physique dans les entreprises », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 19, no. 200, septembre 1988, p. 13-14.

l'adoption d'un programme d'activité physique en entreprise et le rendement des employés¹⁴⁹. De l'année internationale de la famille en 1994 jusqu'à l'adoption de la politique familiale par le gouvernement Bouchard en 1997, la question de la conciliation travail-famille occupe une place importante dans le débat public. Le CPQ replace cet enjeu dans le cadre de la qualité de vie au travail lors d'un colloque organisé conjointement avec le Bureau québécois de l'année internationale de la famille en 1994. Le *Bulletin sur les relations de travail* raconte que le président Ghyslain Dufour aurait conclu le colloque en insistant sur l'importance de la satisfaction des membres de l'entreprise qui permet la productivité de celle-ci, ce qui justifie le recours aux programmes de qualité de vie au travail. Le colloque a d'ailleurs servi de tremplin pour la diffusion d'un guide d'implantation de programmes de conciliation travail-famille en entreprise rédigé conjointement par un comité patronal-syndical. Il est intéressant de remarquer que la qualité de vie semble être un sujet où l'entente est plus facile entre les deux grands acteurs du travail¹⁵⁰. Elle est la voie privilégiée par le CPQ pour adresser des enjeux sociaux tels que la conciliation travail-famille, visiblement préférée à l'intervention du législateur.

Le CPQ offre aussi une place de choix dans son projet aux pratiques d'intéressement, qui étaient déjà mieux tolérées durant la période précédente. Ainsi, un article du *Bulletin sur les relations de travail* se base sur les travaux de l'Institut du travail en Amérique pour faire un portrait plutôt positif des « *Employee Stock Ownership Plan* » qui pourraient mener à une meilleure productivité s'ils sont bien conçus¹⁵¹. La même année, une note argumentaire avance que le partage des bénéfices augmente la productivité, car il a un impact positif sur le sentiment d'appartenance du salarié envers l'entreprise. La fédération patronale précise toutefois qu'elle souhaite que ce genre de pratiques faisant partie de la rémunération globale demeurent un enjeu négocié et ne soient pas imposées par le législateur¹⁵². À partir de 1988, le CPQ laisse tomber la prudence et commence à promouvoir très ouvertement les pratiques

¹⁴⁹ « Dossier : les programmes d'aide aux employés (PAE) : quelques données », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 21, no. 220, juin 1990, p. 9-12; « Les garderies en milieu de travail au Québec, la situation dans l'entreprise privée en 1990 », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 21, no. 223, octobre 1990, p. 9-12; « Réflexion sur l'activité physique et le rendement au travail », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 25, no. 259, janvier 1994, p. 7-8.

¹⁵⁰ « Dossier : le travail à domicile », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 26, no. 270, janvier 1995, p. 2.

¹⁵¹ « Informations : la participation des salariés au capital des entreprises », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 15, no. 152, avril 1984, p. 11.

¹⁵² « Série : notes argumentaires. L'intervention de l'État et le partage des bénéfices dans l'entreprise », *Bulletin d'information*, vol. 15, no. 174, juin 1984, p. 13-14.

d'intéressement¹⁵³. Cette même année, c'est une note argumentaire dans le *Bulletin d'information* qui se penche sur la participation au capital. Le CPQ ne se contente plus d'informer, mais prend carrément position en faveur de cette formule. Il met de l'avant le gain en valeur de l'action qu'elle engendre ainsi que la plus grande productivité atteinte grâce à la motivation qu'en retirent les salariés¹⁵⁴. En 1990, un dossier étayé traitant des pratiques d'intéressement est produit par le CPQ pour son *Bulletin sur les relations de travail*. Ce contenu est informatif, mais le ton est indéniablement positif. Ce dossier vante le bon sens économique d'utiliser les pratiques de participation aux bénéfices, aux gains en productivité ou à la réduction des coûts. Celles-ci ne sont pas définies comme de simples pratiques de rémunération à la pièce ou de bonus à la performance, mais plutôt comme un système qui doit viser simultanément à intégrer les salariés par la prise en compte de leurs recommandations à travers des comités consultatifs ou d'autres organes de communication¹⁵⁵.

Le CPQ s'intéresse justement aux bonnes pratiques de communication avec les salariés, qui doivent mettre l'accent sur la transparence et la bidirectionnalité. Une note argumentaire de 1984 reconnaît l'importance d'une communication transparente pour éviter le monopole syndical de l'information, mais insiste tout de même sur la nécessité de conserver certains renseignements sensibles¹⁵⁶. Vers la fin de la période, le ton est bien moins prudent. Ainsi, une note argumentaire de 1995 parue au *Bulletin d'information* traite des programmes de suggestions, qui visent à recueillir et étudier les propositions des salariés. Elle fait l'argument que les entreprises sont déjà ouvertes à ce genre de programmes qui sont d'ailleurs rentables pour tous les acteurs de la compagnie¹⁵⁷. Encore une fois, le CPQ souligne les bénéfices mutuels des pratiques proposées. Afin d'aider ses membres à améliorer leurs pratiques en la matière, le Conseil partage en 1995 une échelle d'évaluation du climat de dialogue dans

¹⁵³ Il suffit de penser à sa demande d'encouragement fiscal gouvernementale pour de tels programmes adressée au ministre des Finances en février 1989, pour comprendre que la position du CPQ n'est plus neutre au sujet de l'intéressement. « Encourager les plans d'actionnariat des employés dans l'entreprise », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 20, no. 206, mars 1989, p. 5-6.

¹⁵⁴ « Série : notes argumentaires. L'actionnariat dans l'entreprise », *Bulletin d'information*, vol. 19, no. 214, février 1988, p. 11-12.

¹⁵⁵ « Dossier : formes de participation des employés à la performance de l'entreprise », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 21, no. 215, janvier 1990, p. 9-12.

¹⁵⁶ « Série : notes argumentaires. L'information aux travailleurs », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 15, no. 149, janvier 1984, p. 13-14.

¹⁵⁷ « Série : notes argumentaires. Les programmes de suggestion dans les entreprises », *Bulletin d'information*, vol. 26, no. 299, novembre 1995, p. 2.

l'entreprise. Cet outil accorde un score plus élevé aux communications ouvertes, transparentes, informatives et aux entreprises où règnent des relations cordiales avec les employés¹⁵⁸. Il est intéressant de noter que bien que le CPQ promeuve l'écoute des salariés, il aborde peu les pratiques plus institutionnalisées visant ce même objectif (comme les comités mixtes/paritaires qui plaisent tant au législateur).

La dernière avenue participative que cautionne le CPQ et sans doute la plus poussée est celle de la décentralisation par une responsabilisation accrue des salariés. Notons toutefois que contrairement aux pratiques plus modérées, la décentralisation s'impose plutôt dans le discours du CPQ vers le milieu de la décennie 1990. En janvier 1993, un important dossier intitulé « Les nouvelles formes d'organisation du travail » paraît dans le *Bulletin sur les relations de travail*. Ce dossier fait la promotion active d'approches novatrices telles que les équipes semi-autonomes et les cercles de qualité. Il avance que « [l']implantation de nouvelles formes d'organisation du travail [surtout liées à la décentralisation] entraîne une profonde remise en question chez les organisations, de même que chez les travailleurs et les syndicats [...] Malgré l'incertitude qu'entraînent ces changements il apparaît que les résultats sont généralement positifs »¹⁵⁹. En matière de retombées positives, on insiste notamment sur l'amélioration des comportements des travailleurs et l'augmentation de la productivité, nécessaire dans une économie mondialisée¹⁶⁰.

Le cercle de qualité est une des pratiques sur laquelle insiste le plus ce dossier. Très populaire en Occident durant la décennie 1980, la pratique est inspirée de certaines entreprises japonaises perçues comme très performantes. Elle vise à réunir un groupe de salariés dans une discussion modérée afin qu'ils élaborent par eux-mêmes des moyens d'optimiser certains aspects des opérations et de leur travail¹⁶¹. Un article de 1994 se penche sur la question « Y a-t-il trop de cadres dans votre organisation? ». Bien que l'on postule que cela est difficile à évaluer, le CPQ admet qu'il peut y avoir trop de cadres et que c'est généralement une bonne pratique de tenter de réduire leur nombre grâce à la responsabilisation des

¹⁵⁸ « Comment prendre la température du climat de dialogue dans votre entreprise... », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 26, no. 271, février 1995, p. 7-8.

¹⁵⁹ « Dossier : les nouvelles formes d'organisation du travail », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 24, no. 248, janvier 1993, p. 12.

¹⁶⁰ *Ibid.*, p. 9-12.

¹⁶¹ Michel Brossard, « La gestion des cercles de qualité », dans et Rodrigue Blouin (dir.), *Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec*, Cowansville (Qc), Éditions Yvon Blais inc., 1990, p. 763-774.

travailleurs à travers des pratiques comme les équipes de travail semi-autonomes. Le Conseil étaye cette prise de position en présentant d'un angle favorable le cas de la grande entreprise manufacturière européenne Coloplast qui a retiré un niveau hiérarchique de sa structure sur recommandation de ses employés. La société a par la suite mis en place avec succès des équipes autonomes de travail bénéficiant d'importants pouvoirs décisionnels qui étaient auparavant entre les mains des cadres¹⁶².

Enfin, la pratique de « l'intrapreneurship » est sans doute la troisième avenue principale de décentralisation que le CPQ promeut. Dans un dossier exhaustif sur la question on définit cette méthode comme un ensemble de pratique de

[...] responsabilisation, d'amélioration continue, d'innovation ou de programme d'excellence, le dénominateur commun demeure la promotion de la créativité par la reconnaissance des innovations développées par les employés¹⁶³.

Le Conseil insiste sur les comportements créatifs et productifs adoptés en retour par les salariés visés. Il inscrit clairement les pratiques découlant de l'intrapreneuriat dans une logique qui rappelle la qualité totale¹⁶⁴.

3.3.1.2 Limites de la participation : coercition et antisindicalisme

Malgré la plus grande ouverture décrite ci-haut, le CPQ demeure très réservé par rapport à d'autres pratiques participatives qui cadrent moins avec ses objectifs productivistes, et ce, même vers la fin de la période. La première grande catégorie de pratiques oubliées est celle traitant de la participation de l'acteur syndical. Le « Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail » liste pourtant l'implication du syndicat comme une approche renouvelée essentielle. Il insiste notamment sur un dépassement de la simple négociation collective pour arriver à maintenir des relations permanentes et collaboratives, sur l'échange d'informations stratégiques et sur une démarche partenariale en lien avec la

¹⁶² « Y a-t-il trop de cadres dans votre organisation? », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 25, no. 266, septembre 1994, p. 7-8.

¹⁶³ L'apparition de ce concept est cette fois liée aux entreprises européennes (Royaume-Uni, Suède) et américaines qui l'ont développé. Le CPQ donne toutefois des exemples de grandes entreprises québécoises l'ayant déjà adopté : Gaz métropolitain, Hydro-Québec ou Northern Telecom. Voir : « Dossier : l'intrapreneuriat; expériences québécoises », *Bulletin d'information*, vol. 24, no. 270, mars 1993, p. 9. Le CDE identifie grossièrement la même origine européenne de l'intrapreneuriat. Voir Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/192, *L'esprit sauvage de l'intrapreneurship*, série des guides pratiques du CDE, vol. 2, no. 3, septembre-octobre 1988, p. 8.

¹⁶⁴ « Dossier : l'intrapreneuriat : expériences québécoises », *Bulletin d'information*, vol. 24, no. 270, mars 1993, p. 9-12.

réorganisation du travail¹⁶⁵. À la lecture des bulletins parus entre 1979 et 1997, on remarque que cette partie de la vision du document conjoint a moins pénétré le discours du CPQ. Elle découle sans doute plutôt de la présence des grandes centrales syndicales autour de la table. En fait, le CPQ promeut parfois dans ses publications individuelles des façons de faire carrément antisyndicales. Il recommande ainsi l'embauche d'un conseiller extérieur ou l'organisation d'une campagne afin de contrer la syndicalisation d'un groupe de travailleurs¹⁶⁶.

Il faut quand même admettre qu'à partir de 1988 le Conseil fait preuve à l'occasion d'une certaine ouverture à des idées comme une approche participative à la négociation collective. Une note argumentaire de 1988 avance ainsi que si davantage d'informations étaient partagées lors de la négociation collective, il serait plus facile de trouver des ententes satisfaisantes. La grève résultant des impasses coûte à toutes les parties, et il vaudrait donc mieux l'éviter en privilégiant des stratégies de négociation participatives¹⁶⁷. La médiation en matière de relations de travail est aussi un recours que recommande carrément le CPQ à son lectorat afin de promouvoir des relations de travail collaboratives¹⁶⁸. Malgré ces quelques exceptions, la plupart des interventions visant la promotion de pratiques participatives telles que vues ci-haut s'adressent explicitement aux salariés et demeurent vague au sujet du rôle que pourrait jouer le syndicat. Les bulletins vont parfois même jusqu'à suggérer que les pratiques de participation et de qualité de vie rendent inutile la présence d'un syndicat et permettent d'en empêcher la formation¹⁶⁹. Cela montre bien l'incompatibilité perçue entre le syndicalisme et l'entreprise post-fordiste.

Une deuxième catégorie de pratiques que refuse le CPQ est celle des pratiques poussées de participation à la gestion, qui exigent un partage du sacrosaint droit de gestion découlant de la propriété

¹⁶⁵ Conseil du patronat du Québec, Fédération des travailleurs du Québec et al., *Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail*, Montréal, Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, avril 1997, p. 22-24.

¹⁶⁶ « Comment réaliser la syndicalisation d'un groupe et comment la contrer, selon l'AFL-CIO », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 21, no. 222, septembre 1990, page non identifiée.

¹⁶⁷ « L'incidence des grèves sur les salaires », *Bulletin d'information*, vol. 19, no. 218, juin 1988, p. 13-14. Ce point avait déjà été soulevé au début de la période, de manière plus prudente : « Série : notes argumentaires. La divulgation des renseignements au syndicat », *Bulletin d'information*, vol. 12, no. 140, mai 1981, p. 11-12.

¹⁶⁸ « La médiation : un outil efficace s'il est bien utilisé », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 25, no. 268, novembre 1994, p. 7-8. Reprenant les propos de Judith P. Ryan, « Practice Tips for Lawyers Who Would Become Mediators », *The Canadian Journal of Dispute Resolution*, no. 1, août 1994.

¹⁶⁹ « Comment réaliser la syndicalisation d'un groupe et comment la contrer, selon l'AFL-CIO », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 21, no. 222, septembre 1990, page non identifiée.

privée et limitent la flexibilité tant recherchée. Tout de même, une note argumentaire parue en 1982 se penche de façon novatrice sur la question de la participation par la présence minoritaire de représentants des salariés sur le conseil d'administration de l'entreprise, une idée popularisée par le projet de loi fédéral C-225. Tant qu'elle n'est pas imposée, le CPQ accepte que cette pratique puisse améliorer le climat de relations de travail dans l'entreprise. Il s'agit d'une tolérance accordée à ce type de partage du pouvoir jamais vue jusqu'ici dans le discours du Conseil. Malgré cela, il réitère dans la suite du texte sa conception traditionnelle et fordiste de l'organisation de l'entreprise, c'est-à-dire où le droit de gérance revient exclusivement à la direction. Il défend cette apparente contradiction en avançant que ce serait le syndicalisme qui ne souhaite pas participer à la gestion (à moins d'une réelle cogestion, implicitement rejetée par le CPQ), car cela l'éloignerait de sa fonction de défense des intérêts pécuniaires et matériels de ses membres¹⁷⁰. Le CPQ assimile la cogestion et ses pratiques apparentées à la quête de pouvoir syndical et refuse d'en reconnaître les bénéfices, évitant ainsi de les promouvoir. Son attitude plus positive concernant la représentation syndicale sur le Conseil d'administration est sans doute justifiée par le fait que celle-ci demeure minoritaire et donc de nature consultative. D'ailleurs, il est important de comprendre que dans sa quête de productivité et de flexibilité, le CPQ emploie simultanément des méthodes participatives et d'inspiration néo-fordiste, afin de mobiliser les salariés et d'accroître la productivité sans habilitier davantage ceux-ci.

Dès le début de la période, le CPQ promeut ainsi des pratiques qui s'inscrivent dans cette seconde logique, comme la rémunération au rendement ou l'élargissement du travail à temps partiel. Le CPQ nie explicitement que cela constitue une forme d'exploitation dans la mesure où le travailleur est libre de refuser ce genre de contrat¹⁷¹. Après le virage idéologique apparent de 1988, le Conseil devient paradoxalement beaucoup plus insistant dans sa promotion de ces pratiques vulnérabilisant le travailleur. Plusieurs dossiers se penchent sur les différentes formes de travail atypique (temps partiel, heures supplémentaires obligatoires, travail à domicile, etc.). On les présente tour à tour comme des pratiques gagnant-gagnant, qui permettent d'atteindre la flexibilité pour l'entreprise, qui devraient demeurer du

¹⁷⁰ « Série : notes argumentaires. La participation des travailleurs au conseil d'administration des entreprises », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 13, no. 128, février 1982, p. 15-16.

¹⁷¹ « Série : notes argumentaires. Le travail à temps partiel : une forme de travail à encourager », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 13, no. 133, juillet-août 1982, p. 13-14; « Série : notes argumentaires. La rémunération au rendement », *Bulletin d'information*, vol. 13, no. 152, juin 1982, p. 14-15.

ressort de la négociation et hors des mains du législateur¹⁷². Le CPQ participe ainsi au développement rapide de l'emploi précaire à partir de la décennie 1980 avec toutes les conséquences qu'on lui connaît sur les conditions de travail des salariés¹⁷³. La sous-traitance est sans doute la pratique néo-fordiste à laquelle s'intéresse le plus le Conseil¹⁷⁴. Il fait même paraître une position officielle à ce sujet en 1996 la qualifiant d'absolument nécessaire à une économie dynamique¹⁷⁵. Notons enfin que le CPQ cautionne aussi le recours à la coercition par la direction envers les autres acteurs de l'entreprise. Un dossier étayé datant de 1995 va ainsi faire l'argument que l'allongement des lock-out est non-inquiétante, car « le lock-out prolongé demeure souvent pour l'employeur le seul outil dont il dispose pour convaincre ses travailleurs que seules une diminution des dépenses ou la restructuration de l'entreprise assurera la survie de cette dernière »¹⁷⁶. Il est donc bien important de comprendre cette seconde facette du projet du CPQ qui est à la fois participatif et coercitif, ces facettes réunies par la logique sous-jacente de la profitabilité.

3.3.2 Centre des dirigeants d'entreprise

3.3.2.1 Nouvelle logique, mêmes pratiques

Comme pour le CPQ, le CDE promeut des pratiques participatives diverses en lien avec son nouveau projet d'entreprise du troisième type. Pour le Centre, cela s'inscrit dans une plus grande continuité avec la période précédente, car le paradigme humaniste des années 1970 lui faisait aussi cautionner des pratiques participatives similaires. On remarque toutefois que la logique sous-jacente change pour se centrer sur la productivité, plutôt que des considérations humanistes. Le CDE dépeint maintenant les pratiques participatives comme des outils, certes recommandées, mais qui doivent demeurer optionnelles. Il est intéressant de noter les mêmes catégories de pratiques dominent le discours

¹⁷² « Dossier : le travail à temps partiel dans le monde... », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 25, no. 263, mai 1994, p. 9-12; « Dossier. La semaine normale de travail et les heures supplémentaires », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 26, no. 272, mars 1995, p. 10-14; « Dossier. Les régimes de travail atypique », *Bulletin d'information*, vol. 27, no. 305, mai 1996, p. 11-14.

¹⁷³ Suzelle Brosseau, « Les emplois précaires : oui, mais à quelles conditions », dans Rodrigue Blouin (dir.), *Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec*, Cowansville (Qc), Éditions Yvon Blais inc., 1990, p. 1044-1045.

¹⁷⁴ Il y dédie plusieurs interventions, pour promouvoir la pratique ou demander au législateur de déréglementer afin de la rendre plus accessible. Voir Conseil du patronat, *Mémoire au ministre du Travail du Québec M. Raynald Fréchette: suggestions concernant certains dossiers de relations de travail*, janvier 1983 (accessible en libre consultation); « Mémoire du CPQ au groupe de travail Mireault sur la sous-traitance (résumé) », *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 27, no. 286, juin 1996, p. 10

¹⁷⁵ « De la nécessité de la sous-traitance », *Bulletin d'information*, vol. 27, no. 308, août/septembre 1996, p. 5-6.

¹⁷⁶ « Dossier : L'usage du lock-out par les employeurs », *Bulletin d'information*, vol. 25, no. 283, mai 1994, p. 12.

du CDE que celui du CPQ. D'ailleurs, tous deux destinent majoritairement la participation aux salariés plutôt qu'à leur organisation syndicale. Le Centre poursuit ainsi la promotion de la qualité de vie et adopte cette nouvelle terminologie, alors qu'il était plutôt question « d'enrichissement des tâches » lors de la décennie précédente. Dès lors, le CDE s'intéresse au rehaussement de la qualité de vie des salariés au travail comme dans la sphère privée, à travers des pratiques diverses comme les horaires flexibles, l'amélioration des lieux physiques de travail, des programmes stimulant la vie sociale au sein de l'entreprise ou l'enrichissement des tâches¹⁷⁷. L'objectif est explicitement d'améliorer la productivité de ceux-ci par la satisfaction de leurs besoins professionnels et humains¹⁷⁸. L'importance de cette pratique transparaît dans la remise de prix par le CDE à des entreprises méritantes. Il souligne presque à chaque coup la pertinence des programmes de qualité de vie adoptés par les entreprises célébrées. Ainsi en 1983, le CDE récompense Cascades pour son « programme de qualité de vie au travail » et souligne ses horaires de travail réduits. En 1986, il célèbre l'initiative d'amélioration physique des lieux de travail de Matrox, tandis que le « programme de qualité de vie » de Sodisco lui vaut l'un des trois prix du meilleur employeur de l'année¹⁷⁹. Un outil en lien avec la qualité de vie dont on fait la promotion est le « rapport social ». Il s'agit d'un document public produit en même temps que le rapport financier de fin d'année, mais qui contient plutôt diverses données à propos des salariés et leur condition (au sens large) afin d'assurer la redevabilité de l'entreprise au sujet du bien-être de ses membres¹⁸⁰.

Les pratiques d'intéressement constituent une deuxième catégorie de pratiques participatives cautionnées dès le début de la période. Une étude de cas présentant la participation aux profits chez l'entreprise de relocalisation de bâtiment Hénault et Gosselin est offerte dans *Les Chroniques* du CDE en 1981. Le programme décrit est très poussé, il prévoit une participation pouvant aller jusqu'à 15 pour cent des profits remis aux employés. Il est présenté de façon nuancée, mais globalement très positive en

¹⁷⁷ « La productivité des ressources humaines », *Bulletin d'information*, vol. 25, no. 283, mai 1994, p. 19-20; Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/192, « Un milieu de travail en transition », *Nos cadres dans un monde en mutation*, série des guides pratiques du CDE, 4e trimestre 1986, p. 10-11.

¹⁷⁸ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/186, « La qualité de vie au travail », *La productivité des ressources humaines, matérielles et technologiques: Guide sommaire pour le dirigeant d'entreprise*, série des guides pratiques du CDE, 1983, p. 22.

¹⁷⁹ « Deux entreprises membres du CDE à l'honneur », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 19, no. 1, mai 1983, p. 9; « Les entreprises régionales de l'année », *Info-CDE*, vol. 42, no. 5, avril-mai 1986, p. 6.

¹⁸⁰ Johanne Courtemanche, « Bilan social et rapport de l'entreprise vont-ils de pair? », *Synergie*, vol. 2, no. 6, 9 mars 1990, p. 2.

insistant sur sa performance¹⁸¹. L'intéressement est une approche novatrice que souligne aussi le CDE lors de la remise de prix à des entreprises, comme pour ceux offerts à Cascades pour son régime de participation aux bénéficiaires de l'entreprise ou à Matrox pour son régime de participation différé aux bénéficiaires¹⁸². Un article de Jean-Claude Guérard (HEC) paru dans un Guide du CDE de 1988 va même jusqu'à promouvoir le modèle de la coopérative de travail ou d'actionnaires. Bien que la logique soit différente et le propos du contributeur prudent, on voit bien que la fusion des « statuts de travailleur et de propriétaire » est un concept que le CDE lie explicitement à ses objectifs d'innovation et de dépassement des rapports fordistes dans l'entreprise¹⁸³. L'intérêt de l'association patronale pour l'intéressement tranche avec la froideur de ses interventions liées au Plan Biron, montrant bien la différence qui existe pour le CPQ et le CDE entre la participation instaurée par voie législative et celle adoptée librement comme bonne pratique de gestion.

Les bonnes pratiques de communication font aussi l'objet d'un intérêt marqué pour le Centre durant cette deuxième période. Dès le début de la décennie 1980, celui-ci frappe en force en publiant une série de 6 articles informatifs visant à favoriser la bonne communication en entreprise. Ces articles s'appuient sur des études de cas réels et paraissent à quelques mois d'intervalle les uns des autres dans *Les Chroniques*. On remarque un parti pris des interventions du Centre pour des pratiques favorisant un partage d'information généreux avec les salariés et une écoute de ceux-ci. Ainsi, l'article traitant de la société Celanese Canada inc. de Drummondville met de l'avant son programme de communication qui contribuerait grandement à la productivité grâce à des rencontres mensuelles avec le syndicat et bisannuelles avec les travailleurs, un exercice de formation économique et une écoute attentive de ceux-ci¹⁸⁴. Un style de gestion axé sur le leadership et l'écoute de son équipe de travail est une pratique que promeut particulièrement le CDE. Cette approche permet au gestionnaire de travailler à atteindre des objectifs communs avec tous les partenaires de l'entreprise avec qui il communique en respectant leurs

¹⁸¹ Rolland Lessard (adaptée d'un texte de Conrad Gosselin), « Un programme d'intéressement du personnel — Hénault & Gosselin », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 17, no. 2, juin 1981, p. 8-9.

¹⁸² « Deux entreprises membres du CDE à l'honneur », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 19, no. 1, mai 1983, p. 9; « Les entreprises régionales de l'année », *Info-CDE*, vol. 42, no. 5, avril-mai 1986, p. 6.

¹⁸³ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/192, Jean-Claude Guérard, « L'entrepreneuriat coopératif, cet incompris », *La rage d'entreprendre: Le défi du Québec* [dernier mot originalement en caractères japonais], série des guides pratiques du CDE, vol. 2, no. 1, mars-avril 1988, p. 24-26

¹⁸⁴ André St-Onge (adapté d'un texte original de Jean-Guy St-Roch), « Les communications à l'œuvre » [2^e partie de 6], *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 17, no. 1, mars 1981, p. 11-14.

besoins et en utilisant au maximum leur potentiel¹⁸⁵. Le Centre insiste d'ailleurs sur l'importance de la communication efficace et bidirectionnelle dans l'entreprise post-fordiste qui vise la qualité. Elle serait en effet un moyen de rassembler les membres de l'entreprise autour d'une identité commune. Celle-ci est importante, car « la puissance de l'identité d'une entreprise est le ciment qui maintient l'unité. Quels que soient les réaménagements de structures et les réaffectations, le personnel se reconnaît et peut situer sa contribution. Viser la qualité totale demande une identité solide »¹⁸⁶.

Comme pour le CPQ, les pratiques de décentralisation sont au cœur du projet post-fordiste du CDE. Dès le début de notre période, la formule des cercles de qualité devient très récurrente dans le discours du CDE. En 1983, il fait de ceux-ci l'une des quatre thématiques qu'il désire aborder dans sa prochaine étude et le président Paul Bouthillier les recommande explicitement dans une perspective « d'enrichissement des tâches »¹⁸⁷. Sachant qu'en plus des États-Unis, la France est aussi une des principales terres d'accueil des cercles de qualité en Occident, le CDE décide d'aller s'en inspirer¹⁸⁸. En octobre 1987, une délégation du Centre incluant son président Napaul Poisson se rend donc en France avec l'objectif avoué d'y rencontrer l'Association française pour le développement des cercles de qualité et de la qualité totale. Les membres du CDE ressortent absolument convaincus de la nécessité des cercles, les insérant dans une perspective de « qualité totale »¹⁸⁹. Le Centre avance même que « [l']introduction des cercles de qualité au Japon explique l'amélioration fantastique de la qualité des produits japonais [et]

¹⁸⁵ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/192, « Piloter mon équipe vers la réussite », *Bâtir une équipe gagnante: mobiliser l'intelligence*, série des guides pratiques du CDE, vol. 1, no. 2, 3e trimestre 1987, p. 16-19.

¹⁸⁶ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/192, « Bâtir une équipe gagnante » et « Le mot d'ordre : la qualité totale », *Bâtir une équipe gagnante: mobiliser l'intelligence*, série des guides pratiques du CDE, vol. 1, no. 2, 3e trimestre 1987, p. 6-11.

¹⁸⁷ *Ibid*; « Le Centre des dirigeants d'entreprise obtient une subvention du ministère... », *Info-CDE*, volume et numéro non spécifiés, 25 novembre 1983.

¹⁸⁸ Guy Lapierre, « La gestion par la qualité totale : le mode de gestion des années quatre-vingt-dix », dans Rodrigue Blouin (dir.), *Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec*, Cowansville (Qc), Éditions Yvon Blais inc., 1990, p. 749-750.

¹⁸⁹ « Mission à Paris », *Info-CDE*, vol. 45, no. 1, juin à août 1987, p. 23; « Des membres de notre exécutif en mission à Paris », *Info-CDE*, vol. 45, no. 2, septembre à novembre 1987, p. 3-4.

estime un rendement de trois à six dollars épargnés et sauvés pour chaque dollar investi dans les cercles de qualité »¹⁹⁰.

Vers la moitié de la décennie, le nouveau concept d'intrapreneuriat prend une place grandissante parmi les pratiques de décentralisation qui sont abordées par le CDE. En 1987, la troisième édition de la Semaine du cadre organisée annuellement par le CDE est consacrée à cette thématique. C'est une approche qu'approuvent pleinement les différents conférenciers dont on résume les propos dans *Info-CDE*¹⁹¹. À la suite du succès de cet évènement, le CDE décide de faire de l'intrapreneuriat la thématique de son prochain guide pratique intitulé *Intrapreneurship vs entrepreneurship*. La pratique y est décrite comme très axée sur l'individu à haut potentiel, ce qui distingue cette formule d'autres formes de participation qui s'adressent à l'ensemble des travailleurs ou du moins à des équipes de travail¹⁹². Elle est adoptée dans une perspective de flexibilité et d'innovation : « l'intrapreneurship, dont un des messages est de dire à certaines entreprises qu'elles peuvent être grosses et se comporter en petites unités novatrices, essaie de renverser la tendance à l'apathie des Goliath face à des David de plus en plus aguerris. »¹⁹³ D'autres approches liées à des styles de gestion moins autoritaires sont aussi cautionnées par le CDE. Par exemple, des conférenciers invités à la Semaine des cadres 1988, comme Pierre Dupuis (président du groupe manufacturier Domtar) ou Alain Lemaire et Normand Boisvert (hauts dirigeants chez Cascades), vantent leur expérience de décentralisation par un style de gestion non hiérarchique et centrée sur les résultats¹⁹⁴. Ce style s'inscrit dans la continuité de la « gestion par objectif », qui intéressait tant le CDE lors de la décennie 1970.

3.3.2.2 Les pratiques participatives intégratives

Comme nous l'avons vu, le CDE cautionne des pratiques participatives modérées en les inscrivant dans une perspective productiviste. Bien qu'il adopte cette orientation plus rapidement, le Centre se

¹⁹⁰ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/186, « Les cercles de qualité », *La productivité des ressources humaines, matérielles et technologiques: Guide sommaire pour le dirigeant d'entreprise*, série des guides pratiques du CDE, 1983, p. 28.

¹⁹¹ « La 3^e édition de la Semaine du cadre d'entreprise », *Info-CDE*, vol. 44, no. 3, mars à mai 1987, p. 4-6.

¹⁹² Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/192, « Intrapreneurship vs entrepreneurship », *L'esprit sauvage de l'intrapreneurship*, série des guides pratiques du CDE, vol. 2, no. 3, septembre-octobre 1988, p. 8.

¹⁹³ *Ibid.*, « L'innovation à grande vitesse », p. 11.

¹⁹⁴ « La Semaine du Cadre d'entreprise 1988. Un succès », *Info-CDE*, vol. 45, no. 3, décembre à juin 1988, p. 3-4.

positionne ainsi en parfaite cohérence avec le discours du CPQ d'après 1988. Nous notons une disparition de toute mention de formes de cogestion ou de participation poussée du discours du Centre, alors qu'il osait traiter de ces pratiques lors de la décennie 1970. Il semble que le nouveau paradigme post-fordiste ne justifie plus le recours à des pratiques de participation aussi limitante pour l'entreprise. Les pratiques de consultations plus institutionnalisées, comme les comités consultatifs mixtes, ont aussi disparu du discours du CDE. Il semble que la participation de l'acteur syndical, nécessairement moins informelle que celle des salariés, tombe souvent dans cette catégorie de pratiques trop limitantes. Malgré des souhaits pieux, la majorité des formules que défend le CDE s'adresse directement aux salariés en ignorant la possible présence d'un syndicat avec lequel on ne sait que faire.

Le CDE diverge à quelques égards du CPQ dans le traitement réservé aux pratiques participatives. Le Centre met davantage l'accent sur l'aspect intégratif de l'idéologie post-fordiste et cautionne donc des pratiques visant à concrétiser cette intégration des partenaires de l'entreprise. L'association patronale annonce ainsi la création d'un programme de formation destiné aux salariés et offert par son comité d'éducation économique des travailleurs. L'objectif avoué de ce programme est de redorer l'image de l'entreprise chez les travailleurs, de conscientiser ceux-ci à la collaboration et à la productivité ainsi que de diminuer les grèves en améliorant les relations dans l'entreprise¹⁹⁵. En parfaite cohérence avec cette orientation, le CDE cautionne très peu les pratiques néo-fordistes qui pourraient aller à l'encontre de la pleine intégration des partenaires de l'entreprise. Il va même jusqu'à recommander des pratiques visant l'intégration du client à l'entreprise : « Le client devient maintenant une partie intégrante de l'entreprise. Sa contribution ne se mesure plus uniquement en termes de profit, mais aussi comme partenaire actif dans le développement et la survie de l'entreprise. »¹⁹⁶ Le CDE promeut celle-ci à travers « l'écoute client » ainsi que les formules de participation destinées aux acheteurs : la collecte d'informations sur la concurrence, l'implication des clients dans le développement de nouveaux produits ou la sollicitation de ceux-ci par un service après-vente en vue d'améliorer l'offre de l'entreprise¹⁹⁷. Dans un guide pratique, le CDE informe son lectorat de gestionnaires que des « relations de travail harmonieuses où chacun se sent impliqué, et considéré, permettent à une entreprise d'être mobile et de s'adapter aux soubresauts

¹⁹⁵ « L'éducation économique des travailleurs », *Les Chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 15, no. 3, avril 1979, p. 5.

¹⁹⁶ Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/191, « Conclusion », *L'entreprise à l'écoute du client*, série des guides pratiques du CDE, 3e trimestre 1985p. 34.

¹⁹⁷ *Ibid.*, « L'écoute du client, pourquoi? », p. 5.

de son marché. [...] Comme tout changement, l'implantation d'un programme d'écoute client dans une entreprise requiert cette synergie des forces. »¹⁹⁸ Cet exemple nous montre bien comment la participation s'insère maintenant dans une logique d'intégration des partenaires de l'entreprise au CDE, alors qu'elle était auparavant liée exclusivement aux salariés à travers la quête humaniste de l'épanouissement au travail.

Une seconde particularité du discours participatif du CDE est plutôt de mettre l'accent sur le rôle du cadre sous le nouveau paradigme. Cela est sans doute lié au repositionnement stratégique de l'association patronale qui tente de distinguer son offre en s'adressant plus explicitement aux gestionnaires. Dans le cadre du lancement du concours Prisme en 1988, qui vise à récompenser l'excellence chez les gestionnaires, on présente la vision du cadre idéal promu par le CDE. Il est dépeint comme un facilitateur, un « chef d'orchestre » qui doit « susciter l'intelligence de leur équipe, veiller au changement des attentes de la clientèle, tout en restant fidèles aux objectifs de la direction ». Dans le contexte contemporain, le cadre doit être un « leader » et pratiquer la « gestion participative »¹⁹⁹. Un court passage d'un article intitulé « Mobiliser en relais et en cascades » paru dans un guide décrit bien pourquoi le cadre est une figure aussi importante sous ce nouveau paradigme. Le CDE y avance notamment que sa propre mobilisation a une grande influence sur celle des salariés de l'équipe qu'il supervise²⁰⁰. « En formant les cadres, la direction forme ses communicateurs, ses alliés mobilisateurs »²⁰¹, précise le CDE. La question des cadres est intéressante, car elle nous montre que le Centre envisage la participation comme étant suscitée de façon informelle à travers une gestion axée sur le leadership, l'autonomie et l'écoute des salariés, et non pas comme quelque chose qui doit s'embourber dans des mécaniques trop bureaucratiques et restreignantes.

3.3.3 Conclusion partielle

Sous le nouveau paradigme post-fordiste, le CPQ et le CDE s'intéressent de façon plutôt similaire à des pratiques participatives diverses. Ils les conçoivent comme des moyens efficaces d'atteindre la

¹⁹⁸ *Ibid.*, « Attitudes et conditions de base nécessaires », p. 20.

¹⁹⁹ « Lancement du concours Prisme '88 », *Info-CDE*, vol. 45, no. 2, septembre à novembre 1987, p. 10; Jean-Pierre Roy, « Message du président », *Info-CDE*, volume et numéro non spécifiés, septembre 1985, p. 2; « 4^e Congrès annuel 1987. Les entreprises régionales 1987 », *Info-CDE*, vol. 45, no. 1, juin à août 1987, p. 8-11.

²⁰⁰ Centre des dirigeants d'entreprise (*Bâtir une équipe gagnante...*), *op. cit.*, « Mobiliser en relais et en cascades », p. 15-20.

²⁰¹ *Ibid.*, p. 16.

productivité, la flexibilité et la qualité tant désirées grâce à une plus grande mobilisation des salariés. Les grandes catégories de pratiques qui sont privilégiées sont alors la qualité de vie au travail, la communication bidirectionnelle et transparente, l'intéressement des salariés et la décentralisation. En continuité avec les positions ambivalentes à son égard, l'acteur syndical demeure souvent exclu des visées participatives qui sont plutôt orientées vers les salariés. Il faut toutefois noter qu'au CPQ, cette ouverture à la participation n'est pas perçue comme incompatible avec un attrait paradoxal pour des pratiques néo-fordistes, visant à renforcer le contrôle de la direction sur le travail sans habiliter davantage le travailleur. Le CDE se démarque quant à lui par l'accent mis sur les pratiques intégratives, destinées aux salariés ainsi qu'à d'autres acteurs de l'entreprise tels que les cadres ou les clients.

3.4 Conclusion de chapitre

Cette deuxième période fut le théâtre d'une importante transition dans la réflexion globale des deux associations patronales. Elles cessent de s'inquiéter de la grande conflictualité en matière de relations de travail pour plutôt s'intéresser aux importantes transformations économiques qu'est en train de subir la société québécoise, notamment l'internationalisation des échanges. Cette nouvelle perspective transforme la réflexion globale de nos acteurs qui adoptent tous deux à terme un nouveau paradigme d'inspiration post-fordiste qu'ils appellent notamment « qualité totale », « entreprise du troisième type » ou « entreprise intégrative ». Alors que le CDE opère une transition rapide en 1979, l'évolution du CPQ vers ces nouvelles positions est plus progressive et se complète seulement après une période de transition s'étirant sur quelques années. La nouvelle idéologie partagée par les deux associations patronales s'appuie principalement sur la nécessité perçue pour les entreprises québécoises de s'adapter afin de demeurer compétitives dans une économie globalisée. Elle postule que cela doit se faire à travers une plus grande productivité, une plus grande attention à l'aspect qualitatif de la production et une plus grande flexibilité dans les opérations. L'atteinte de ces objectifs exige pour le CPQ et le CDE de revoir l'organisation des rapports dans l'entreprise. Le désir d'y voir un meilleur alignement des intérêts entre ses membres justifie un recours à des méthodes plus participatives. En dehors du décalage temporel, le CDE se distingue surtout par l'accent important mis sur la conception intégrative de l'entreprise.

Ces nouveaux objectifs mènent à un dépassement de l'approche conflictuelle envers le syndicalisme dans la sphère publique et dans les débats législatifs. Les acteurs étudiés tentent mollement d'intégrer l'acteur syndical dans le nouveau projet, ou plus souvent cessent de lui prêter attention. Au sujet des importants débats législatifs du début de la décennie 1980, les interventions des deux acteurs divergent

quelque peu. S'appuyant encore partiellement sur des thèses fordistes, le CPQ fait montre d'une fermeture plus grande à la réforme des lois du travail et à l'instauration légale de la participation. Le CDE fait montre d'un peu plus d'ouverture concernant les pratiques non coercitives, mais son désir de préserver la liberté des entreprises a souvent prééminence sur son intérêt pour la participation.

Plusieurs pratiques participatives sont cautionnées durant cette période par les deux associations patronales. Il s'agit presque exclusivement de celles qui relèvent de la décentralisation, de la communication, de la qualité de vie et de l'intéressement. Les pratiques plus contraignantes sont quant à elles boudées, c'est ce qui se produit avec la participation lorsqu'elle est imposée par le législateur, concerne le syndicat ou est jugée trop poussée ou institutionnalisée. Une grande tendance distingue les positions du CPQ et du CDE durant cette période, ce qui rappelle quelque peu les différences qui caractérisaient la période précédente, mais de façon beaucoup moins marquée. Le Conseil s'inscrit dans une continuité importante avec ses thèses fordistes de 1969-1979. Entre 1979-1988, elles demeurent centrales à sa réflexion et l'adoption de positions majoritairement post-fordistes se fait plus progressivement. Même sous ce nouveau paradigme, un penchant plus marqué pour des pratiques coercitives et antisyndicales d'ascendances néo-fordistes est noté. Le CDE pour sa part se distingue par un appui plus central à la notion d'entreprise intégrative, qui exige un souci marqué du bien-être du salarié (tout comme le projet de réforme humaniste de la période précédente). Il va donc se tenir plus loin des pratiques autoritaires, pour plutôt tenter de promouvoir des façons de faire visant une intégration plus profonde d'une grande diversité d'acteurs à l'entreprise. Malgré ces nuances, le très grand rapprochement idéologique des deux acteurs associatifs est certainement la tendance la plus observable qui ressort de cette ultime période.

CONCLUSION

Ce mémoire avait pour objectif d'aborder les idéologies patronales concernant les rapports entre les acteurs de l'entreprise. Il était proposé de le faire à travers la thématique centrale de la participation, envisagée comme une avenue de dépassement du cadre fordiste hégémonique des années d'après-guerre. Particulièrement sous-étudié, notamment en ce qui a trait à ses idées, le patronat s'est imposé comme sujet pour cette étude. Il apparaissait important de souligner le dynamisme de la pensée patronale, qui évolue dans le temps et diverge entre ses diverses franges. Ce groupe ancre très certainement ses positions dans des thèses libérales comme le postule une partie importante de l'historiographie, mais il s'inspire également d'autres écoles de pensée. D'ailleurs, lorsque l'on étudie le discours patronal en lien avec les pratiques dans l'entreprise (par opposition aux revendications politiques par exemple) on découvre des nuances surprenantes. C'est afin d'illustrer ces nuances et la cohérence de la pensée patronale que cette étude propose un jeu d'échelle éclairant en juxtaposant des réflexions globales idéologiques, des prises de position dans le débat public et politique, ainsi que des interventions destinées à un auditoire patronal afin de le sensibiliser à la saine gestion d'une entreprise. Des prises de parole formulées dans différents contextes ont donc été analysées, grâce au dépouillement des bulletins internes et d'autres communications écrites produites par deux importantes associations patronales québécoises: le Conseil du patronat du Québec et le Centre des dirigeants d'entreprise. Les aléas de celles-ci ont permis de préciser les balises temporelles de cette étude s'étalant de 1969 à 1997, une périodisation qui permettait notamment de s'intéresser aux transformations accompagnant le passage à la décennie 1980 et la « crise du fordisme ».

Deux périodes très clairement définies émergent de notre analyse. La première s'étale de 1969 à 1979. Elle est caractérisée par la centralité de l'organisation fordiste de l'entreprise et par les modèles alternatifs qu'on lui propose. La contestation du système de libre entreprise capitaliste par les syndicats est un élément de contexte majeur qui motive le discours des associations patronales durant la décennie 1970. Le CPQ perçoit une « crise dans les relations de travail » qui est attribuable aux idéologies socialistes des syndicats et à leurs actions radicales s'inscrivant à l'extérieur du rapport collectif fordiste traditionnel. À l'échelle sociétale, le CPQ prend la défense des thèses libérales. Au sein de l'entreprise, il fait la promotion d'une organisation fordiste des rapports entre les différents acteurs du monde du travail. C'est donc pour lui un lien de nature uniquement contractuel qui devrait unir l'entreprise et le travailleur. Dans une logique affairiste, ce dernier (ou son association syndicale) devrait se contenter de négocier un salaire

juste en échange de son entière subordination aux gestionnaires qui dirigent entièrement le travail. Durant cette première période, le CDE propose une vision alternative de l'organisation des rapports dans l'entreprise. En effet, le Centre met de l'avant un projet humaniste de réforme de l'entreprise, aux racines catholiques « personnalistes » et corporatistes. Bien que l'association patronale adhère aux thèses fondamentales du libéralisme, elle critique les limites du système et s'oppose à l'organisation fordiste de l'entreprise qui est vue comme déshumanisante. Pour le CDE, le droit de gestion du patron est inaliénable, mais doit être encadré par certaines balises morales telles que le devoir de stimuler l'épanouissement des travailleurs en son sein.

Malgré des visions globales différentes à propos de l'entreprise, les deux organisations patronales se rejoignent dans une critique assez sévère de ce qui constitue selon eux des excès du syndicalisme. Cette critique, ainsi que les demandes législatives qui en découlent, occupent une grande partie de leurs interventions dans le débat public durant la période 1969-1979. Le CPQ condamne toutes stratégies syndicales s'inscrivant à l'extérieur du cadre traditionnel d'une approche affairiste à la négociation collective. Il demande une meilleure application des lois qui encadrent les activités syndicales et encourage le recours par l'État aux fameuses « lois spéciales ». Il tente aussi d'influencer le législateur pour que celui-ci adopte des mesures contraignant davantage l'action syndicale ou faisant pencher la balance du pouvoir en faveur de la partie patronale. Le CDE se démarque par une critique plus nuancée, où il tente de répartir le blâme entre syndicats radicalisés et gestionnaires fordistes incapables de répondre aux besoins légitimes des salariés. Dans ses interventions publiques, le Centre se retrouve toutefois dans une position impossible. Les syndicats contestataires ne semblent pas vouloir se rallier à son projet rassembleur. La haute conflictualité dans les relations de travail le rend froid à l'égard des initiatives du législateur pouvant accroître le pouvoir syndical. Tout comme le CPQ, il en vient donc à s'opposer à la majorité des propositions de la *Loi modifiant le Code du travail*. La différence entre les réflexions globales qui guident les deux groupes d'acteurs est plus visible lorsqu'ils traitent de pratiques participatives dans l'entreprise. Le CPQ est très fermé à leur égard. Il considère celles-ci comme des « formes de socialisme » incompatibles avec le « régime d'entreprise privée ». L'on note toutefois deux exceptions à cette tendance lourde : les pratiques d'intéressement (notamment les programmes d'actionnariat ouvrier) et la participation des cadres (par exemple les unités administratives autonomes à échelle humaine). Il semble que pour le CPQ ces pratiques ne remettent pas en cause le modèle fordiste. Tout de même, le CDE demeure beaucoup plus intéressé par la promotion de pratiques participatives visant les travailleurs. Il encourage explicitement l'adoption de pratiques de décentralisation (relevant notamment de la gestion par objectifs),

d'intéressement (partage des profits, programme d'accès à l'actionnariat) et de communication bidirectionnelle (partage d'information, écoute des salariés, comités consultatifs). Le Centre est toutefois plus prudent dans son appui aux pratiques s'adressant directement au syndicat ou à celles très poussées relevant de la cogestion. Il justifie le recours à la participation en entreprise de deux façons : elles permettent l'atteinte d'une plus grande productivité des salariés et elles constituent un moyen efficace de stimuler l'épanouissement humain des travailleurs.

Le discours patronal prend un virage important dès l'année 1979, marquant le début d'une seconde période qui s'étire au moins jusqu'en 1997, où nous avons terminé cette étude pour des raisons propres aux groupes d'acteurs choisis. La prise de conscience de l'importance des changements économiques qui s'opèrent est réellement ce qui semble causer cette rupture idéologique chez le patronat. C'est surtout l'internationalisation des échanges et ses conséquences qui marquent l'imaginaire de ce groupe durant cette seconde période. À terme, les deux associations patronales se rallient à un nouveau projet post-fordiste pour l'entreprise. Elles jugent alors que l'organisation fordiste du travail doit être dépassée si les entreprises québécoises veulent atteindre la productivité, la flexibilité dans les opérations et la qualité de la production nécessaires pour prospérer dans la nouvelle économie mondiale. Au niveau relationnel, cette nouvelle vision se démarque notamment par une compréhension « intégrative » de l'entreprise, où les divers membres et partenaires de celle-ci (des employés aux clients, en passant par la direction) sont perçus comme ayant des intérêts communs qu'ils doivent défendre contre des compétiteurs internationaux. La vision post-fordiste devient progressivement de plus en plus présente dans le discours du CPQ. C'est seulement à partir 1988 que la fédération assume sans équivoque le nouveau paradigme qu'il appelle la « qualité totale ». La transition est beaucoup plus rapide au CDE, majoritairement complétée dès 1979. La prise d'importance des idées néolibérales au Centre se fait aux dépens des tenants de l'ancien projet humaniste. La vision des rapports dans l'entreprise se base maintenant sur la profitabilité et la quête d'une meilleure productivité. Tout de même, le CDE se démarque de la fédération patronale par la plus grande importance accordée à l'aspect intégratif et collaboratif du projet post-fordiste, tendance héritée sans aucun doute de la période précédente.

Sous le paradigme post-fordiste, la critique antisyndicale qui marquait la période précédente tend à s'amenuiser. Elle laisse place à quelques mains tendues et surtout d'importants silences qui illustrent bien la place ambiguë que l'on réserve au syndicat dans le nouveau projet post-fordiste de configuration californienne. Puisque le CDE adopte le nouveau paradigme post-fordiste plus tôt que le CPQ, il formule

une plus grande ouverture à l'égard des projets participatifs du législateur au début de la décennie – comme la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* (1979) et le projet de loi C-225 (abandonné en 1982). Le CPQ, lui, demeure plus critique des abus du syndicalisme jusqu'en 1988. Comme le montrent leurs interventions destinées à la commission Beaudry traitant de la réforme du Code du travail, le CPQ promeut avant 1988 une vision qui conserve son appui au modèle fordiste alors que le CDE critique explicitement le modèle dualiste et conflictuel de relations de travail que défend la commission. La période 1979-1997 se démarque surtout par l'enthousiasme des deux associations patronales pour les pratiques participatives destinées aux travailleurs. Dans le cadre de leur projet post-fordiste elles promeuvent quatre catégories de pratiques : celles de décentralisation (équipes semi-autonomes, cercles de qualité, supervision réduite, intrapreneurship), d'intéressement (participation à l'actionnariat et aux bénéfices), de communication bidirectionnelle (partage d'informations, programme d'écoute et de suggestion) et de promotion de la qualité de vie au travail. On les présente comme de « bonnes pratiques de gestion » en insistant sur les avantages concurrentiels qu'elles confèrent en matière de productivité. Ce sont toujours les salariés qui sont visés par ces pratiques, plutôt que le syndicat. On comprend que la participation de cet acteur plus institutionnalisé cadre mal avec les objectifs de flexibilité du paradigme post-fordiste. C'est surtout à partir de 1988 que le CPQ s'intéresse aux pratiques participatives, conservant initialement son scepticisme à leur égard. Le CDE quant à lui faisait déjà la promotion de la participation lors de la première période, mais l'argumentaire les justifiant devient indéniablement post-fordiste à partir de 1979. L'amélioration de la qualité de vie devient une thématique beaucoup plus importante qu'elle ne l'était dans le discours du Centre, tandis que l'intérêt déjà nuancé pour les pratiques relevant de la cogestion disparaît entièrement. Malgré un grand rapprochement dans leurs idées, quelques différences demeurent entre le CPQ et le CDE. Le Conseil se démarque par son intérêt en apparence contradictoire pour des pratiques participatives d'inspiration post-fordiste, mais aussi des pratiques néo-fordistes (sous-traitance, travail atypique, relations de travail coercitives). Cela illustre bien que la priorité de la fédération demeure la recherche du profit par les entreprises, peu importe le moyen. Le Centre cautionne peu les pratiques néo-fordistes et met davantage l'accent sur la gestion informelle axée sur le « leadership » des cadres. Il accorde plus d'importance aux pratiques visant une meilleure intégration des partenaires de l'entreprise.

Une différence majeure distingue les deux périodes étudiées. Celle s'étalant de 1969 à 1979 en est une de continuité. L'organisation fordiste du travail s'étant imposée après la Deuxième Guerre

mondiale¹ demeure hégémonique dans l'idéologie patronale des années 1970. Le très important Conseil du patronat cautionne ce modèle établi de rapports dans l'entreprise sans retenue et le défend devant ses contestataires. Certes, on critique les limites de ce modèle, même chez le patronat. Le CDE propose un projet alternatif de réforme humaniste de l'entreprise. Comme le montre bien Michel Sarra-Bournet, ce projet (que lui qualifie de néocorporatiste) apparaît au début des années 1960, mais tire son inspiration de racines corporatiste et catholique datant de l'après-guerre². Le fordisme de la décennie 1970 et ses contestations se situent donc dans une impressionnante continuité avec les modèles d'après-guerre. L'organisation de la pensée patronale autour d'un « fordisme hégémonique et ses alternatives » s'inscrit dans une temporalité longue remontant à la prise d'importance du modèle fordiste lui-même. Ainsi, l'idéologie patronale en matière de rapports dans l'entreprise semble respecter une chronologie distincte de celles typiquement attribuées aux *sixties* et aux *seventies*, comme celles de la « Révolution tranquille », de l'interlude « étatiste » ou du « Québec inc. ». Le patronat québécois participe certainement au consensus social autour du rôle interventionniste d'un État keynésien qui définit la Révolution tranquille pour Martin Pâquet et Stéphane Savard³. Cependant, il semble important de nuancer cette position patronale qui aurait des racines fordistes antérieures à la Révolution tranquille. D'ailleurs, même durant les années 1970, le patronat préfère explicitement l'entreprise à l'État comme fournisseur de service, redistributrice du profit ou lieu de rapprochement entre les acteurs sociaux.

La phase 1979-1997 est quant à elle marquée par le changement dans ses débuts. L'acteur patronal prend rapidement conscience de la profondeur de certaines transformations économiques et de la nécessité de s'y ajuster. La transition plus lente et progressive du CPQ (complétée vers 1988) est sans doute plus caractéristique de l'écosystème patronal. Marc Grignon note que l'Association des manufacturiers du Québec (association patronale importante fédérée par le CPQ) évolue vers le paradigme post-fordiste au même moment que le Conseil⁴, respectant d'ailleurs la périodisation de

¹ Rachid Bagaoui, *Taylorisme, culture d'entreprise et compromis patronal-syndical au Québec. Analyse historique et le cas Shermag*, thèse de doctorat (sociologie), UQAM, février 1984, p. 134. p. 69-70.

² Michel Sarra-Bournet, *Entre le corporatisme et le libéralisme : Les groupes d'affaires francophones et l'organisation sociopolitique du Québec de 1943-1969*, thèse de doctorat (histoire), Université d'Ottawa, 1995, P. 400-401.

³ Martin Pâquet et Stéphane Savard, *Brève histoire de la Révolution tranquille*, Montréal, Boréal, 2021, p. 19-20.

⁴ Grignon note un passage du modèle fordiste/tayloriste vers un « californien » vers 1990. Marc Grignon, *Le discours de l'Association des manufacturiers du Québec (AMQ) sur les stratégies de modernisation sociale de l'entreprise, 1985-1994*, Mémoire de maîtrise (sociologie), Université du Québec à Montréal, 1998, p. 125.

l'idéologie post-fordisme qui est présentée dans la littérature⁵. Bien que le CDE fasse encore office de mouton noir, l'existence d'une exception à la règle est tout de même fort intéressante, prouvant encore une fois la diversité du discours patronal. Entre 1979-1988, l'idéologie patronale est ainsi en période de crise, de contestations et de transformations rapides. Cela correspond grossièrement à ce que divers auteurs ont appelé la « crise du fordisme » et cette étude montre bien comment celle-ci se répercute dans le discours des acteurs. À partir de 1988, on voit apparaître une concordance entre les associations patronales autour des préceptes du post-fordisme. Même les autres acteurs du travail tels que les syndicats paraissent accepter le post-fordisme. Le paysage idéologique de la première période était caractérisé par la coexistence d'une multitude de modèles d'organisation de l'entreprise aux racines profondes : le fordisme hégémonique du CPQ, la réforme humaniste du CDE, le socialisme révolutionnaire des centrales syndicales, etc. La seconde période voit quant à elle l'apparition du nouveau paradigme post-fordiste, puis se distingue par le consensus fort et stable dans le temps qui se forme autour de ce modèle. Jusqu'en 1997, on n'aperçoit aucune autre rupture ou période de crise majeure. Bien que nous ayons cessé notre analyse à la fin du 20^e siècle, il semble y avoir un accord dans les études contemporaines autour de l'idée que l'ère du post-fordisme serait toujours en vigueur⁶. Le processus de renouvellement des modèles d'organisation de l'entreprise qui apparaît lorsque l'on observe la période étudiée dans son ensemble illustre bien la « logique sociale complexe structurante/déstructurante, à la fois destructrice d'autres formes productives, d'anciennes activités, d'anciennes formes sociales, de ressources et créatrice de nouvelles activités, de nouveaux marchés, de nouveaux besoins » qui caractérise pour Michel Beaud le système capitaliste⁷.

En dressant un portrait de la participation et des rapports dans l'entreprise comme objets discursifs patronaux, cette étude vise notamment à dépasser le « monolithisme idéologique » trop

⁵ Plusieurs auteurs comme Michel Aglietta, Alain Lipietz ou Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque suggèrent une chronologie similaire, dans laquelle le déclin du fordisme s'amorce vers la fin de la décennie 1970 ou le début des années 1980. Cette chronologie semble avoir été retenue par les auteurs contemporains. Par exemple : Daniel Mercure et Mircea Vultur, *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2010, p. 32-34..

⁶ Plusieurs études contemporaines inscrivent leurs réflexions sur le travail et l'entreprise sous l'idée d'être dans une ère post-fordiste, comme : Mercure et Vulire, *op. cit*; Benoît Lévesque et Martin Petitclerc, « L'économie sociale au Québec à travers les crises structurelles et les grandes transformations (1850-2008) », *Économie et solidarités*, vol. 39, no 2, 2008; Paul-André Lapointe, « Partenariat, avec ou sans démocratie », *Cahiers du CRISES*, no. ET0005, Montréal, Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats, 2000.

⁷ Michel Beaud, *Histoire du capitalisme, 1500-2010*, 6^e édition, Paris: Éditions du Seuil, 2010, p. 406.

souvent attribué au patronat dans la recherche en histoire selon Michel Sarra-Bournet⁸. À ce niveau, nous avons donc insisté sur les différences entre les discours patronaux. Il s'avère que le CDE défend durant la décennie 1970 un projet original pour l'entreprise, distinct de celui fordiste du CPQ qui est généralement retenu par l'historiographie. Même après 1979, alors que les deux associations patronales se rapprochent grandement dans leurs idées, le Centre affiche toujours des différences notables dans son idéologie, ce qui entraîne un décalage temporel non négligeable dans son appui au post-fordisme. Ce sera toutefois à de futures recherches de déterminer la signification du rapprochement idéologique qui s'opère tout de même durant la décennie 1980. Victoire hégémonique du libéralisme post-fordiste qui écrase ses contestations un peu comme le postule Ian McKay? Faut-il envisager le projet humaniste du CDE dans le cadre de la « fenêtre d'opportunité » que furent les décennies 1960 et 1970, marquées par le pluralisme idéologique de la « Révolution tranquille »⁹?

Ce travail montre aussi le dynamisme des idées patronales. Celles-ci évoluent dans le temps, sont empreintes de nuances et sont assurément influencées par le contexte social, politique et économique qui les entoure. Ainsi un enjeu historiographique à propos de la pensée patronale fut de souvent l'aborder uniquement dans un contexte de revendication politique ou de débat public, comme l'on fait Kenneth McRobert et Dale Posgate, Yves Bélanger ou Archibald Clinton. Cette recherche montre bien que les associations patronales sont beaucoup plus réticentes à traiter de pratiques avant-gardistes, comme celles participatives, dans un contexte politique. On craint de se les voir imposées par le législateur, allant à l'encontre du principe de la liberté de gestion et des impératifs d'unicité et de flexibilité de l'entreprise. La prépondérance de sources produites dans le cadre du débat politique explique que dans le mémoire de Mélanie Fontaine le CPQ soit dépeint comme assez passif, voire même réticent, face à la participation. Lorsqu'abordée comme une « saine pratique de gestion », la participation est en fait une thématique majeure du discours patronal. Le patronat s'en fait à plusieurs moments le promoteur avoué, dans des logiques diverses allant de celle de l'entreprise dite « intégrative » à celle de ses devoirs socio-économiques. La profitabilité et l'intérêt des membres des associations sélectionnées sont évidemment toujours sous-jacents à ces positions. Toutefois, il faut bien admettre que la logique entourant la

⁸ Michel Sarra-Bournet, *op. cit.*, p. 15-16.

⁹ Denis Monière postule que ce « pluralisme idéologique » est une caractéristique définitrice de la Révolution tranquille : Denis Monière, *Le développement des idéologies au Québec. Des origines à nos jours*, Montréal, Éditions Québec-Amérique, 1977, p. 252.

participation dépasse la vision caricaturale d'une pensée patronale exagérément hostile aux travailleurs telle que dépeinte par certains auteurs de la question ouvrière comme Bryan Palmer ou Jean-Marc Piotte.

Enfin, cette étude aide à comprendre de quelle façon le patronat participe au débat entourant le renouvellement du modèle de développement québécois au tournant des années 1980, notamment en ce qui a trait à l'enjeu de l'organisation des rapports dans l'entreprise. Bien que la participation soit une thématique qui le précède entièrement, le gouvernement Lévesque récupère cet idéal et l'inclut à son projet de société. Il le fait par des pratiques de concertation macroéconomique auxquelles se joignent volontairement les grands acteurs du travail. Ce processus est déjà bien étudié par des chercheurs comme Archibald Clinton¹⁰. Cela dit, le gouvernement Lévesque tente aussi de promouvoir la participation entre les acteurs du travail au sein même de l'entreprise, aspiration à laquelle se joignent aussi les gouvernements canadiens du début de la décennie 1980. Cette initiative semble être moins bien reçue par les grands acteurs du travail. Au début de la décennie 1980, les centrales syndicales sont méfiantes à l'égard de ces pratiques participatives en entreprise, perçues comme des manœuvres de contournement patronal¹¹. Le Conseil du patronat est encore bien ancré dans sa logique fordiste et refuse la nécessité de la participation. Lorsque les interventions du législateur en matière de participation se font plus marquées vers la fin de la décennie 1970, le CDE s'est déjà distancié des racines corporatiste et humaniste de sa pensée. Celles-ci auraient pu le rapprocher des positions du gouvernement Lévesque chez qui l'on remarque de pareils penchants¹², mais le Centre défend alors des thèses post-fordistes le rendant très réticent à voir la marge de manœuvre des entreprises réduites par des contraintes légales. Plusieurs projets du législateur visant à promouvoir la participation en entreprise échouent ainsi (Plan Biron, projet de loi C-225). D'autres sont bien impopulaires, mais parviennent à implanter des formes de paritarisme durables (LSST, *Charte de la langue*).

¹⁰ Archibald Clinton, *Un Québec corporatiste ? Corporatisme et néo-corporatisme : du passage d'une idéologie corporatiste sociale à une idéologie corporatiste politique. Le Québec de 1930 à nos jours*, Hull (Qc), Éditions Asticou, 1984, p. 248-249.

¹¹ Jean-Marc Piotte, *Du combat au partenariat. Interventions critiques sur le syndicalisme québécois*, Montréal, Nota Bene, 1998, p. 152.

¹² Voir par exemple : Archibald Clinton, *Un Québec corporatiste ? Corporatisme et néo-corporatisme : du passage d'une idéologie corporatiste sociale à une idéologie corporatiste politique. Le Québec de 1930 à nos jours*, Hull (Qc), Éditions Asticou, 1984, p. 248-249.

Cela dit, il semble bien que ce soient les associations patronales qui contribueront principalement à populariser la participation dans la province. Cette étude montre bien comment l'acteur patronal, après avoir amorcé son virage post-fordiste, fait la promotion mordicus des pratiques participatives en entreprise. Il prend réellement l'initiative à ce sujet sur le législateur ou les syndicats. Découlant du paradigme post-fordiste de conception « californienne » qui structure sa pensée, le patronat québécois donne à la participation la forme d'une « bonne pratique de gestion ». Cette caractéristique est partagée par les autres systèmes nord-américains et distingue ceux-ci de certains modèles européens où la participation est plus institutionnalisée¹³. Le modèle établi par le patronat québécois accepte peu d'avenues possibles d'intégration du syndicat dans son projet post-fordiste pour l'entreprise. Il adresse la participation principalement aux salariés comme individus (ainsi que parfois aux autres « partenaires » de l'entreprise). Malgré l'importance historique du syndicalisme dans la province, la participation telle qu'initiiée par le patronat place donc inévitablement le syndicalisme à sa remorque. La nécessité pour ce dernier de se renouveler sur la question des rapports dans l'entreprise telle que l'avance notamment Paul-André Lapointe et Paul R. Bélanger paraît d'autant plus réelle dans ce contexte¹⁴.

Ce mémoire propose donc plusieurs avenues de réflexions qui pourront faire l'objet de futures recherches. La première est certainement celle de la continuité du discours patronal. Cette étude s'étant arrêtée en 1997 sans avoir identifié une seconde rupture importante, il apparaît logique de se demander si le paradigme post-fordiste domine toujours la réflexion patronale au sujet des rapports dans l'entreprise. Vingt-cinq années s'étant écoulées depuis, il semble fort probable que les positions patronales aient continué à se transformer. Il est donc crucial de se pencher sur la question du post-fordisme et de la participation dans le discours patronal du 21^e siècle au Québec. Ensuite, ce mémoire a abordé la question de la participation patronale à travers l'angle du discours associatif. Il appartiendra à de futures recherches d'établir si les entreprises et les gestionnaires auxquels est destiné le discours participatif retiennent et appliquent les recommandations de leur association patronale. Il semble pertinent d'établir dans quelle

¹³ Alain Lipietz, « Les rapports capital-travail à l'aube du XXI^e siècle », chapitre dans Jean-Michel Chaumont et Philippe Van Parijs (dir.), *Les limites de l'inéluctable. Penser la liberté au seuil du troisième millénaire*, Louvain-la-Neuve, De Boeck, p. 15 (du chapitre).

¹⁴ Paul-André Lapointe et Paul R. Bélanger, « La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises », *Cahiers du CRISES*, no. 9501, Montréal, Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats, 1995, p. 3-7. La nécessité pour le syndicalisme de se renouveler afin de s'adapter au contexte contemporain et aux nouveaux modes d'organisation du travail est aussi une thématique omniprésente même dans des études plus contemporaines, comme : Philippe Crevier, Hubert Forcier et Samuel Trépanier (dir.), *Renouveler le syndicalisme pour changer le Québec*, Montréal, Éditions Écosociété, 2015.

mesure les profondes transformations idéologiques que nous avons observées mènent à des changements concrets dans la gestion des entreprises et des rapports en leur sein. Enfin, cette étude a bien illustré l'importance des échanges entre le patronat et ses principaux interlocuteurs : gouvernements et syndicats. Les positions patronales et très certainement celles des autres grands acteurs du monde du travail se construisent à travers ces interactions. Ce travail a mobilisé des sources produites par la partie patronale, qui demeure moins étudiée. Cependant, il apparaît essentiel que la discipline historique étudie les discours patronaux, syndicaux et gouvernementaux conjointement dans l'objectif de reconstruire les échanges au cours desquels se construisent les positions des diverses parties. À une époque où les tensions croissantes dans le débat public en inquiètent plus d'un, il est crucial de comprendre l'importance de la discussion entre les divers groupes composant notre société démocratique. Il faut saisir la façon dont est négociée la participation de chacun au système et comment ce débat d'idées peut permettre d'en arriver à un compromis et à une meilleure collaboration. La participation dans l'entreprise est une thématique privilégiée pour ce faire.

BIBLIOGRAPHIE

1. Sources

1.1 Périodiques

Centre des dirigeants d'entreprise, *Info-CDE*, volumes non-spécifiés pour ce périodique, 1983-1987. Consulté au Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/187

Centre des dirigeants d'entreprise, *Les chroniques du Centre des dirigeants d'entreprise*, vol. 4-19, 1968-1983. Consulté au Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/155-170

Centre des dirigeants d'entreprise, *Les Guides du CDE*¹, volumes ou numéros inconstants pour cette série, 1983-1988. Consulté au Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/186, 191-192

Centre des dirigeants d'entreprise, *Synergie*, volume 1-2, 1988-1990. Consulté au Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, fonds du CDE, cote 43P-660/193

Conseil du patronat du Québec, *Bulletin d'information*, vol. 1-29, 1969-1997. Consultés à la Grande Bibliothèque et à BANQ Rosemont (Collection nationale, section des périodiques), cote PER C-790.

Conseil du patronat du Québec, *Bulletin sur les relations de travail*, vol. 1-28, 1970-1997. Consultés à la Grande Bibliothèque et à BANQ Rosemont (Collection nationale, section des périodiques), cote PER C-790.

1.2 Fonds d'archives

Service des archives et de gestion des documents de l'UQAM, *Fonds du Centre des Dirigeants d'entreprise*, cote 43P [documents pris dans l'ensemble du fonds].

1.3 Sources numérisées ou en libre consultation

Conseil du patronat du Québec, *Analyse du projet de loi fédéral sur une forme de cogestion des entreprises de plus de cent employés (Bill C-225)*, janvier 1982. Consulté à la Grande bibliothèque (Collection nationale)

Conseil du patronat du Québec, *Analyse non exhaustive du rapport de la commission consultative sur le travail (commission Beaudry)*, janvier 1986. Consulté à la Grande bibliothèque (Collection nationale)

Conseil du patronat du Québec, *Après la loi 30 amendant le Code du travail, Notes au ministre du Travail lui demandant d'agir rapidement au sujet de la sous-traitance, des dispositions anti-briseurs de grève et du piquetage*, décembre 1987. Consulté à la Grande bibliothèque (Collection nationale)

¹ La nature de cette série n'est pas toujours claire et changeante dans le temps. Tous les guides partagent le même format et le même genre de contenu, mais sont publiés individuellement ou en série de deux à trois sous des titres variables et sans être identifié par un numéro ou un volume consistant.

Conseil du patronat du Québec, *Des profits oui, mais pour qui?*, Montréal, Les Éditions du Jour, 1976. Accessible en libre consultation

Conseil du patronat du Québec, *Détruire le système actuel? C'est à y penser*, Montréal, Les Affaires inc., 1972. Accessible en libre consultation

Conseil du patronat du Québec, *Mémoire annuel au premier ministre du Québec. Notre climat des relations de travail : il est urgent d'agir*, février 1980. Consultés à la Grande Bibliothèque (Collection nationale)

Conseil du patronat du Québec, *Mémoire au ministre du Travail du Québec M. Raynald Fréchette: suggestions concernant certains dossiers de relations de travail*, janvier 1983. Consulté à la Grande bibliothèque (collection nationale)

Conseil du patronat du Québec, *Mémoire au ministre du Travail sur le projet de règlement sur les comités de santé et de sécurité*, octobre 1982. Consulté à la Grande bibliothèque (Collection nationale)

Conseil du patronat du Québec, Fédération des travailleurs du Québec et al., *Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail*, Montréal, Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, avril 1997. Consulté en ligne sur le portail numérique de BANQ

2. Études

2.1 Ouvrages généraux et travaux liés à l'histoire des idées politiques en matière d'économie

Aglietta, Michel, *Régulation et crises du capitalisme : L'expérience des États-Unis*, Perspectives de l'économique, Paris, Calmann-Lévy, 1976.

Beaud, Michel, *Histoire du capitalisme, 1500-2010*, 6^e édition, Paris, Éditions du Seuil, 2010.

Bélanger, Paul R. et Benoît Lévesque, « Le modèle québécois. Corporatisme ou démocratie sociale », Cahiers du CRISES, no. ET0111, Montréal, Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats, 2001.

Bélanger, Yves, *Québec inc. L'entreprise québécoise à la croisée des chemins*, Montréal, Hurtubise HMH, 1998.

Benoit, Maude, « Qu'est-ce que le corporatisme? Conceptualisation et opérationnalisation du mésocorporatisme », *Social Science Information*, vol. 51, no. 2, 2012. <http://lien.uqam.ca/PvJbZHL>

Beynon, Huw et Theo Nichols, *The Fordism of Ford and Modern Management. Fordism and Post-Fordism*, An Elgar Reference Collection, Cheltenham, Edward Elgar Pub., 2006.

Bourque, Gilles, *Politique et modernisation industrielle : le modèle québécois de développement sous les libéraux, 1985-1994*, Thèse de doctorat (sociologie), Université du Québec à Montréal, 1998.

Bourque, Gilles, Jules Duchastel et Jacques Beauchemin, *La société libérale duplessiste, 1944-1960*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1994.

Clinton, Archibald, *Un Québec corporatiste ? : Corporatisme et néo-corporatisme : du passage d'une idéologie corporatiste sociale à une idéologie corporatiste politique. Le Québec de 1930 à nos jours*, Hull (Qc), Éditions Asticou, 1984.

Filion, Pierre et Guy Mercier, « L'enracinement de l'après-fordisme au Canada. Retombées régionales et perspectives d'avenir », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 40, no. 111, 1996. <http://lien.uqam.ca/UqxMXpc>

Foisy-Geoffroy, Dominique, *Esdras Minville. Nationalisme économique et catholicisme social au Québec durant l'entre-deux-guerres*, Sillery, Septentrion, 2004.

Fontan, Jean-Marc, « L'école de la régulation, un projet inachevé », *Cahiers de recherche sociologique*, no. 45, 2008. <https://doi.org/10.7202/1002496ar>

Gagnon, Alain-G, Mary Beth Montcalm, et Pierre DesRuisseaux, *Québec : Au-delà de la Révolution tranquille*, Montréal, VLB, 1992.

Gauvreau, Michel, *Les origines catholiques de la Révolution tranquille*, Montréal, McGill-Queen's University Press, 2008.

Guay, Jean H., et Serge Gaudreau, *Les élections au Québec : 150 ans d'une histoire mouvementée*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2018.

Lévesque, Benoît et Martin Petitclerc, « L'économie sociale au Québec à travers les crises structurelles et les grandes transformations (1850-2008) », *Économie et solidarités*, vol. 39, no 2, 2008. <https://doi.org/10.7202/044101ar>

Linteau, Paul-André, René Durocher et Jean-Claude Robert, *Histoire du Québec contemporain. De la confédération à la crise (1867-1919)*, tome 1, 2^e édition, Montréal, Boréal, 1989.

Lipietz, Alain, « Les rapports capital-travail à l'aube du XXI^e siècle », chapitre dans Jean-Michel Chaumont et Philippe Van Parijs (dir.), *Les limites de l'inéluctable. Penser la liberté au seuil du troisième millénaire*, Louvain-la-Neuve, De Boeck. Consulté en ligne sur lipietz.net

Mckay, Ian, « The Liberal Order Framework. A Prospectus for a Reconnaissance of Canadian History », *Canadian Historical Review*, vol. 81, no. 4, 2000. <https://doi.org/10.3138/chr.81.4.616>.

McRoberts, Kenneth, et Dale Posgate, *Développement et modernisation du Québec*, Montréal, Boréal Express, 1983.

Mercure, Daniel et Mircea Vultur, *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2010.

Meunier, E.-Martin et Jean-Philippe Warren, *Sortir de la « Grande noirceur ». L'horizon « personnaliste » de la Révolution tranquille*, Québec, Septentrion, 2002.

Monière, Denis, *Le développement des idéologies au Québec. Des origines à nos jours*, Montréal, Éditions Québec-Amérique, 1977. Consulté sur le site « Les classiques des sciences sociales (UQAC) »

Norrie, Kenneth, Douglas Owsram et J. C. Herbert Emery, *A History of the Canadian Economy*, 4e édition, Toronto: Nelson, 2008.

Panneton, Jean-Charles, *Le gouvernement Lévesque. Du temps des réformes au référendum de 1980*, tome 2, Québec : Septentrion, 2017.

Pâquet, Martin et Stéphane Savard, *Brève histoire de la Révolution tranquille*, Montréal, Boréal, 2021.

Petitclerc, Martin et Martin Robert, *Grève et paix. Une histoire des lois spéciales au Québec*, Montréal, Lux éditeur, 2018.

Széll, György, Paul Blyton et Chris Cornforth, *The State, Trade Unions and Self-management Issues of Competence and Control*, De Gruyter Studies in Organization, no. 16, Berlin, W. De Gruyter, 1989.

2.2 Travaux liés à l'histoire des travailleurs (ouvrière, syndicale, du travail...)

Clavette, Suzanne, *Les dessous d'Asbestos. Une lutte idéologique contre la participation des travailleurs*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2005.

Crevier, Philippe, Hubert Forcier et Samuel Trépanier (dir.), *Renouveler le syndicalisme pour changer le Québec*, Montréal, Éditions Écosociété, 2015.

Heron, Craig, *The Canadian Labour Movement: A Short Story*, Toronto: J. Lorimer, 1989.

Laporte, Jean-Pierre, *Les syndicats et la gestion participative*, Management et organisation du travail, Montréal, Agence D'Arc, 1983.

Lapointe Paul-André, et Paul R. Bélanger, « La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises », *Cahiers du CRISES*, no. 9501, Montréal : Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats, 1995. Consulté sur le site internet du CRISES

Palmer, Bryan D., *Working Class Experience. Rethinking the History of Canadian Labour, 1800-1991*, 2e édition, Toronto, McClelland and Stewart, 1992.

Palmer, Bryan D et Joan Sangster, *Labouring Canada. Class, Gender, and Race in Canadian Working-Class History*, Ontario, Oxford University Press, 2008.

Piotte, Jean-Marc, *Du combat au partenariat. Interventions critiques sur le syndicalisme québécois*, Essais critiques, Montréal, Nota Bene, 1998.

Rouillard, Jacques, *Histoire du syndicalisme au Québec des origines à nos jours*, Montréal, Boréal Express, 1989.

Rouillard, Jacques, « La grève de l'amiante de 1949 et le projet de réforme de l'entreprise : Comment le patronat a défendu son droit de gérance », *Le travail/Labour*, no. 46, 2000.

Rouillard, Jacques, *Le syndicalisme québécois. Deux siècles d'histoire*, Montréal, Éditions du Boréal, 2004.

2.3 Travaux liés à l'histoire de l'entreprise et du patronat

Bagaoui, Rachid, *Taylorisme, culture d'entreprise et compromis patronal-syndical au Québec. Analyse historique et le cas Shermag*, Thèse de doctorat (sociologie), Université du Québec à Montréal, 1994

Bauer, Julien, « Patrons et patronat au Québec », *Canadian Journal of Political Science*, vol. 9, no. 3, 1976.

Bélanger, Laurent, *Évolution du patronat et ses répercussions sur les attitudes et pratiques patronales dans la province de Québec*, équipe spécialisée en relations de travail (étude no. 14), Ottawa, Imprimeur de la Reine pour le Canada, 1970.

Bélanger, Paul R., Michel Grant et Benoît Lévesque (dir), *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de L'Université de Montréal, 1994.

Blouin, Rodrigue (dir.), *Les relations industrielles au Québec, 50 Ans d'évolution*, Sainte-Foy, Presses de L'Université Laval, 1994.

Boivin, Jean et Jacques Guilbault, *Les relations patronales-syndicales au Québec*, Chicoutimi, Gaetan Morin éditeur, 1982.

Boucher, Jacques, « Théorie de la régulation et rapport salarial », *Cahiers du CRISES*, no. ET9001, Montréal, Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats, 1990. Consulté sur le site internet du CRISES

Chambre de commerce de Montréal, *Un siècle à entreprendre. La Chambre de commerce de Montréal 1887 – 1987*, Montréal, Éditions Libre Expression, 1987.

Colleret, Maxime, *La fonction sociale de l'université selon le Patronat québécois, 1949-2012*, mémoire de maîtrise (histoire), Université du Québec à Montréal, 2020.

Conchon, Aline, « La participation aux décisions stratégiques de l'entreprise : influence ou pouvoir des administrateurs salariés? », *Participations*, no. 5, 2013.

Dufour, Ghyslain, *Ghyslain Dufour témoigne des 30 ans du CPQ*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, 2000.

Dufour, Ghyslain, *Les coulisses du patronat. Brins de mémoire 1969-2000*, Montréal, Les Éditions Carte blanche, 2016.

Fontaine, Mélanie, *Le Conseil du patronat du Québec comme acteur. Analyse de discours 1969-1999*, mémoire de maîtrise (sociologie), Université du Québec à Montréal, 2002.

Fournier, Pierre, *Le patronat québécois au pouvoir, 1970-1976*, Cahiers du Québec, no. 53, LaSalle, Hurtubise HMH, 1979.

Frangi, Lorenzo, et Elisabeth Woods, « L'héritage du partenariat au Québec, cendres ou braises? Étude de cas », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 11, no. 1, 2016, p.46-58. <http://lien.uqam.ca/ol8zVvx>

Graefe, Peter, Michel Lacroix et Éric Trudel, « La topographie des think tanks patronaux québécois. La construction d'un paysage néolibéral », *Globe*, vol. 7, no. 1, 2004.

Grignon, Marc, *Le discours de l'Association des manufacturiers du Québec (AMQ) sur les stratégies de modernisation sociale de l'entreprise, 1985-1994*, Mémoire de maîtrise (sociologie), Université du Québec à Montréal, 1998.

Lapointe, Paul-André, « Partenariat, avec ou sans démocratie », *Cahiers du CRISES*, no. ET0005, Montréal, Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats, 2000. Consulté sur le site internet du CRISES

Morena, Justin M., *La revue de la Chambre de commerce de Montréal et la modernisation de la métropole dans les années 1950 et 1960*, mémoire de maîtrise, Université de Montréal, 2013.

Pratte, Bernard, *Le Conseil du patronat du Québec, rôle et idéologie, 1963-1976*, mémoire de maîtrise en histoire, Université de Montréal, 1985.

Rouleau, Linda et Harold Bherer, *La participation des travailleurs dans l'entreprise, un état de situation*, Commission consultative sur le travail et la révision du Code du travail, Québec, Commission consultative sur le travail, 1986.

Roy, Fernande, *Progrès, harmonie, liberté. Le libéralisme des milieux d'affaires francophones de Montréal au tournant du siècle*, Montréal, Boréal Express, 1988.

Sarra-Bournet, Michel, *Entre corporatisme et libéralisme. Le patronat québécois dans l'après-guerre*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2021.

Sarra-Bournet, Michel, *Entre le corporatisme et le libéralisme. Les groupes d'affaires francophones et l'organisation socio-politique du Québec de 1943-1969*, thèse de doctorat (histoire), Université d'Ottawa, 1995.