



Pour une compétitivité accrue
et un dialogue social renforcé
Partenaires pour la compétitivité et l'innovation sociale

Québec 

Recherche et rédaction

Équipe multipartite
« partenaires pour la compétitivité et
l'innovation sociale ».

Édition et production

Direction des communications
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
425, rue Saint-Amable, 1^{er} étage
Québec (Québec) G1R 4Z1

Ce document est disponible sur les sites Internet suivants :

www.mess.gouv.qc.ca

emploi.quebec.net

www.mdeie.gouv.qc.ca

de même que dans la section « Forum des générations »
du site www.briller.gouv.qc.ca

Dépôt légal – Janvier 2006
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN 2-550-46125-8
ISBN 2-550-46126-6 (Internet)

© Gouvernement du Québec

Montréal, le 23 juin 2005

Madame Michelle Courchesne
Ministre de l'Emploi
et de la Solidarité sociale
425, rue St-Amable, 4^e étage
Québec (Québec) G1R 4Z1

Monsieur Claude Béchar
Ministre du Développement économique
de l'Innovation et de l'Exportation
710, place D'Youville, 6^e étage
Québec (Québec) G1R 4Y4

Madame la Ministre,
Monsieur le Ministre,

Au nom des membres de l'équipe de travail multipartite « Partenaires pour la compétitivité et l'innovation sociale », j'ai l'honneur de vous transmettre notre rapport conformément au mandat que nous a confié le gouvernement dans le cadre du Forum des générations.

Ce rapport fait état de recommandations et d'un plan d'action résultant de consensus et de réflexion d'équipe animée par des valeurs de coopération, de respect, de confiance, de transparence et d'innovation.

Nous avons, dès le départ, centré nos travaux sur la compétitivité et l'innovation sociale, conscients de l'importance de l'équilibre entre l'aspect économique et les aspects humains et sociaux du changement. Le plan d'action que je vous sou mets reflète le souci de cet équilibre puisqu'il comporte plusieurs propositions d'innovation sociale susceptibles de faire avancer le Québec au plan économique et social et d'améliorer le niveau de vie de nos concitoyens.

Nous croyons par ailleurs à l'importance de renouveler et de raffermir le dialogue social au Québec en raison du rôle capital qu'il joue dans un développement équilibré et harmonieux.

Nous souhaitons vous rencontrer pour vous présenter les résultats de notre réflexion et échanger avec vous, notamment sur les suites que vous entendez lui donner.

Je remercie le gouvernement de m'avoir donné l'occasion de conduire un mandat stratégique pour le développement du Québec et, surtout, d'animer une équipe de haut niveau, bien sûr, mais particulièrement enthousiaste à l'idée de faire progresser le Québec.

Je tiens en terminant à vous dire mon appréciation pour le soutien aussi efficace que dévoué qu'ont assuré à moi et aux membres du groupe, les personnes de vos ministères affectées à ce mandat.

Veuillez agréer, Madame la Ministre et Monsieur le Ministre, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Le président de l'équipe multipartite
« Partenaires pour la compétitivité et l'innovation sociale »,



GAÉTAN LUSSIER

c.c. Membres de l'équipe de travail multipartite

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	1
Transformation de l'économie mondiale et vieillissement rapide de la population du Québec : des défis pressants qui menacent la compétitivité de nos entreprises et notre niveau de vie si nous n'agissons pas dès maintenant.....	1
Origine, mandat et résultats attendus du groupe des partenaires pour la compétitivité et l'innovation sociale	2
Priorités, valeurs et approche de l'équipe de travail	3
Priorités de l'équipe de travail : compétitivité, innovation sociale et secteur manufacturier	3
Valeurs : coopération, respect, confiance, transparence et innovation	3
Une approche systémique qui reconnaît la nécessité d'un équilibre entre les aspects économiques et les aspects humains et sociaux du changement.....	3
Principaux constats	5
Aspects économiques	5
La compétitivité : agir pour améliorer le niveau de vie de la population	5
Agir pour améliorer le niveau de vie de la population	6
La productivité : pour accroître notre compétitivité sans réduire notre niveau de vie	7
Emploi et qualification de la main-d'oeuvre	9
Emploi : des progrès remarquables, mais des capacités encore sous-utilisées	9
Situation plus difficile dans le secteur manufacturier	10
Formation : assurer la formation de base et renforcer la formation continue	11
Une tension nuisible entre les aspects économiques et les aspects humains	12
Un lien à créer entre développement économique et développement social	12
Le défi de conjuguer performance économique et emplois de qualité	12
Le changement dans les organisations : une nécessité, pourtant un taux d'échec élevé.....	13
Plan d'action: améliorer la compétitivité des entreprises, le niveau de vie et la qualité de vie par la conjugaison des leviers économiques, de la participation et de la formation de la main-d'œuvre et de la diffusion de l'innovation sociale	15
Leviers économiques.....	15
L'investissement et l'accès au capital	15
La recherche et l'innovation	16
La création et la consolidation des entreprises	18
Les marchés et le climat d'affaires	19
Emploi et qualification de la main-d'œuvre.....	20
Participation au marché du travail.....	20
Scolarité et formation	22

Innovation sociale.....	23
Partenariat et participation : deux ingrédients pour réussir le changement	23
Diffuser plus largement le modèle de gestion participative	24
Créer un réseau de la compétitivité et de l'innovation sociale	25
Soutenir le développement et la diffusion de la recherche sur l'innovation sociale	26
Raffermir le dialogue social.....	26
 Annexe I - Tableau récapitulatif des mesures du plan d'action	 28
 Annexe 2 - Composition de l'équipe de travail multipartite.....	 46

AVANT-PROPOS

Transformation de l'économie mondiale et vieillissement rapide de la population du Québec : des défis pressants qui menacent la compétitivité de nos entreprises et notre niveau de vie si nous n'agissons pas dès maintenant

Le Québec d'aujourd'hui est relativement prospère et a connu sa part de succès sur les marchés étrangers. Mais des changements profonds commandent d'agir rapidement, sans quoi nos acquis et notre développement futur seront menacés.

Les entreprises du Québec, qui ont généré un nombre record de nouveaux emplois ces dernières années, évoluent dans un environnement de plus en plus compétitif, marqué par la mondialisation, la montée spectaculaire des économies émergentes et, plus récemment, la hausse rapide du dollar canadien et l'augmentation des prix du pétrole et des matières premières.

Ce contexte de pression intense et croissante se vit quotidiennement. Déjà, la croissance spectaculaire de l'économie et des exportations chinoises a entraîné pour nos entreprises des pertes de parts de marché relatives aux États-Unis, de loin la principale destination de nos exportations, ainsi que des délocalisations et des pertes d'emplois dans les industries qui sont les plus exposées. Les transformations rapides qui secouent les marchés mondiaux sollicitent fortement les capacités d'adaptation et créent tensions, incertitude et insécurité, tant chez les travailleurs toujours en poste que chez leurs employeurs. Le nouveau contexte mondial offre aussi, bien entendu, de nouvelles occasions d'affaires, en ce qui a trait à la prospection de nouveaux marchés et à la reprise du marché des matières premières, dont le Québec est abondamment doté. Mais il menace aussi nos acquis et notre développement futur si nous n'agissons pas rapidement pour consolider les nombreux emplois bien rémunérés qui sont à risque, en premier lieu dans le secteur manufacturier.

Ces nouveaux bouleversements sur l'échiquier du commerce mondial suivent de près une longue période de changement structurel sur le marché du travail qui s'est notamment soldée par une proportion d'emplois atypiques (travail autonome, à temps partiel, temporaire, etc.) plus grande que par le passé. Ils surviennent par ailleurs au moment où le vieillissement de la population, commun à tous les pays occidentaux mais plus rapide au Québec que dans la plupart d'entre eux, risque déjà d'influencer négativement notre niveau de vie. Le vieillissement renforce l'impératif de la compétitivité, puisqu'il entraînera vraisemblablement une croissance de plus en plus lente de notre marché intérieur, qu'il nous faudra nécessairement compenser par une présence accrue sur les marchés étrangers. Le vieillissement renforce également la nécessité que notre main-d'œuvre, qui se fera plus rare, soit mieux formée et on doit s'inquiéter, à cet égard, de l'importance du décrochage scolaire chez les jeunes Québécois. Ces phénomènes s'inscrivent finalement, pour le Québec, dans un contexte de précarité des finances publiques et de déséquilibre fiscal : toute réduction de notre capacité à créer de la richesse risque d'entraîner une réduction des services à la collectivité.

Le Québec n'est pas seul, puisque c'est l'Occident tout entier qui est menacé par le double défi de la transformation de l'économie mondiale et du vieillissement démographique. Déjà, la montée spectaculaire des économies émergentes attise dans plusieurs pays, dont les États-Unis, des réflexes protectionnistes qui ont pour effet de limiter davantage notre accès aux marchés étrangers. Mais le Québec, parce qu'il vieillit plus rapidement et dépend davantage des exportations que les autres, ne peut appuyer le développement de son économie sur le protectionnisme.

Les conditions de notre succès se modifient rapidement sous nos yeux. Déjà, des emplois ont été perdus et des entreprises ont dû fermer, et d'autres emplois et entreprises sont menacés. Dès 2008, la proportion de notre population qui est en âge de travailler va diminuer. Le Québec doit mettre en œuvre dès aujourd'hui des solutions novatrices s'il veut pouvoir relever avec succès les grands défis auxquels il est confronté. Il en va de notre développement.

Origine, mandat et résultats attendus du groupe des partenaires pour la compétitivité et l'innovation sociale

Origine

Ces défis pressants auxquels le Québec est confronté sont à l'origine de la proposition, formulée à l'occasion du Forum des générations, de mettre sur pied une équipe de travail multipartite afin de définir des « *stratégies d'action visant à permettre aux entreprises d'accroître leur compétitivité et de faire face aux contraintes du nouvel environnement économique et au défi de la démographie, à examiner l'impact des nouvelles réalités du travail, à explorer les possibilités de l'innovation sociale et la gestion participative et à stimuler l'entrepreneuriat* ». Par le décret 1223-2004, le gouvernement du Québec entérinait la décision de mettre sur pied cette équipe de travail multipartite en lui donnant le mandat suivant :

Mandat

Proposer des moyens d'améliorer le niveau et la qualité de vie des Québécoises et des Québécois, dans une optique d'équité et de pérennité, en tenant compte des contraintes liées au vieillissement de la population et à la précarité des finances publiques.

Résultats attendus

Une décision du Conseil des ministres rattachée au même décret stipule par ailleurs les résultats attendus des travaux de l'équipe multipartite, à savoir :

- convenir de définitions et d'une compréhension communes des principaux paramètres en jeu, notamment en ce qui a trait à la productivité, en distinguant les tendances de long terme des phénomènes passagers, les causes des effets et les fins des moyens; produire une grille d'analyse en conséquence;
- identifier et convenir des principaux défis et problèmes auxquels est confronté le Québec en établissant l'ordre des priorités;
- développer des indicateurs et élaborer un tableau de bord qui permettrait de suivre sur une base régulière l'évolution des principaux paramètres en jeu;
- identifier et convenir des solutions aux principaux défis et problèmes identifiés et formuler des recommandations au gouvernement à cet effet.

PRIORITÉS, VALEURS ET APPROCHE DE L'ÉQUIPE DE TRAVAIL

Priorités de l'équipe de travail : compétitivité, innovation sociale et secteur manufacturier

Les membres de l'équipe de travail ont convenu de concentrer leurs travaux sur certaines questions soulevées lors du Forum des générations, soit principalement la compétitivité et l'innovation sociale, tout en reconnaissant les impératifs liés au niveau de vie et la nécessité d'améliorer celui-ci. Les membres ont également convenu d'accorder une attention particulière au secteur manufacturier, en raison de son exposition à la concurrence internationale, de sa sensibilité aux hausses du dollar canadien, du prix du pétrole et des autres matières premières, et de son importance pour l'économie des régions.

Les priorités de l'équipe s'inscrivent bien dans le cadre du mandat que lui a confié le gouvernement. D'une part, l'amélioration de la productivité est le principal moyen qui peut permettre au Québec, dans un contexte de vieillissement rapide de sa population et de concurrence accrue sur les marchés mondiaux, de maintenir et de rehausser à la fois le niveau de vie de sa population et la compétitivité de ses entreprises. D'autre part, des études, dont certaines ont fait l'objet de présentation lors des rencontres de l'équipe, indiquent que les changements organisationnels nécessaires à l'amélioration de la productivité ne sont en général implantés avec succès que lorsque les deux conditions suivantes sont réunies :

1. l'existence d'un véritable partenariat réunissant les employeurs, les salariés, et leur syndicat lorsqu'il s'agit de travailleurs syndiqués;
2. la participation des salariés à chacune des étapes du processus de changement.

S'agissant finalement du secteur manufacturier, les membres sont d'avis que les solutions proposées pour ce secteur, qui subit présentement des pressions importantes, peuvent tout aussi bien s'appliquer à d'autres secteurs de l'économie.

Valeurs : coopération, respect, confiance, transparence et innovation

Les membres de l'équipe ont convenu de l'importance, pour assurer la bonne marche et le succès des travaux, de dégager une vision commune qui susciterait leur adhésion, et ont cherché en conséquence à inscrire leurs échanges dans un esprit caractérisé à la fois par le respect, la coopération, la confiance mutuelle, la transparence et l'innovation.

Les membres ont également convenu que leurs travaux devaient se solder par des propositions d'actions concrètes, susceptibles de conduire à des changements qui feront une véritable différence pour le développement à la fois économique et social du Québec, et qui seraient entreprises par les principaux acteurs de la société (milieu des affaires, milieu syndical, milieu communautaire, mouvement coopératif et de l'économie sociale, gouvernement) seuls ou en partenariat les uns avec les autres selon le cas. Le tableau récapitulatif des mesures préconisées dans le plan d'action, que le lecteur trouvera à l'annexe I, identifie à cet effet les principaux acteurs qui seront impliqués dans la réalisation de chacune de ces actions. Les membres entendent donc contribuer, par ce plan d'action, à un véritable exercice de concertation collective ouverte au changement.

Une approche systémique qui reconnaît la nécessité d'un équilibre entre les aspects économiques et les aspects humains et sociaux du changement

De nombreuses études montrent que les changements organisationnels ne sont vraiment porteurs d'amélioration durable de la productivité, de la compétitivité et du niveau de vie que s'ils sont opérés de façon systémique, soit notamment en tenant compte non seulement des aspects économiques, mais également des

aspects humains et sociaux. Les membres de l'équipe ont en conséquence mené leurs travaux dans un souci d'équilibre entre les aspects économiques et les aspects humains et sociaux du changement, en favorisant des approches où ces dimensions tendent à se compléter plutôt qu'à s'opposer, et tout en prenant en compte les aspects environnementaux, dans une optique de développement durable.

PRINCIPAUX CONSTATS

Aspects économiques

La compétitivité : agir pour améliorer le niveau de vie de la population

L'économie du Québec se caractérise par son degré élevé d'ouverture sur les marchés extérieurs. Étant donné la taille relativement restreinte du marché domestique québécois, c'est forcément en se tournant vers les marchés extérieurs que nombre de nos entreprises peuvent assurer leur croissance. Le vieillissement démographique particulièrement rapide que nous connaissons au cours des années à venir ne pourra, pour sa part, que renforcer une telle attitude d'ouverture sur les marchés extérieurs.

Ouverture de l'économie québécoise

- Les ventes annuelles des entreprises québécoises à l'extérieur du territoire totalisent quelque 140 milliards de dollars, ce qui représente 53 % de la valeur du PIB du Québec.
- Environ les deux tiers de ces ventes annuelles extérieures se réalisent sur les marchés internationaux alors que l'autre tiers s'effectue dans le reste du Canada.
- La grande majorité (plus de 80 %) des ventes internationales sont destinées aux États-Unis.
- 30 % de tous les emplois du Québec (1,1 million d'emplois) sont liés à ces ventes extérieures.

L'accroissement colossal du volume du commerce international que l'on connaît depuis quelque temps fournit à une économie aussi ouverte que celle du Québec des occasions d'affaires extraordinaires, occasions dont les entreprises québécoises ont d'ailleurs su profiter dans une bonne mesure.

L'accroissement du commerce mondial pose cependant aussi des défis majeurs alors que la mondialisation des marchés provoque une concurrence intense sur les marchés internationaux de sorte que la compétitivité de nos entreprises, et donc leur capacité d'exporter, est constamment menacée.

Évolution du total des ventes extérieures du Québec depuis 1991

- De 1991 à 2000, le total des ventes extérieures du Québec a grimpé année après année pour passer de 64 milliards de dollars à 142 milliards de dollars. Cette hausse majeure découle d'abord de l'accroissement important des ventes internationales.
- De 2001 à 2003, trois baisses consécutives ont ramené cette somme à 135 milliards de dollars.
- En 2004, le total des ventes extérieures a remonté pour s'établir à 141 milliards de dollars¹.

Les économies qu'on dit émergentes, comme celles de la Chine ou de l'Inde, exercent une pression concurrentielle réelle sur les marchés internationaux, y compris, bien sûr, sur les parts de marchés détenues ou

¹ Les trois-quarts de la hausse des exportations internationales du Québec de 2003 à 2004 proviennent des industries de la première transformation des métaux, du papier, du bois et des produits chimiques.

ciblées par nos exportateurs. La concurrence des pays à faibles salaires se traduit également par un accroissement des risques de délocalisation, c'est-à-dire du transfert des lieux de production vers ces pays.

De plus, les facteurs suivants contribuent à exacerber les pressions et les menaces que subissent nos entreprises et leurs travailleurs sur les marchés :

- la forte hausse de la valeur de la monnaie canadienne par rapport à la devise américaine;
- l'augmentation des coûts des matières premières, particulièrement ceux du pétrole;
- la montée du protectionnisme, notamment aux États-Unis;
- les mesures incitatives agressives offertes par les administrations nationales, dont celles des États-Unis, pour attirer ou retenir les investissements chez eux².

Les entreprises du secteur manufacturier sont particulièrement touchées par l'accroissement de la concurrence internationale et les enjeux liés à leur capacité concurrentielle.

Dans ce contexte, certains secteurs comportant un nombre important d'emplois comme celui du textile et de l'habillement, connaissent des difficultés structurelles et vivent une décroissance marquée et durable de leurs activités.

La quête de compétitivité peut créer des tensions entre les objectifs du développement économique et ceux du développement humain et social.

Agir pour améliorer le niveau de vie de la population

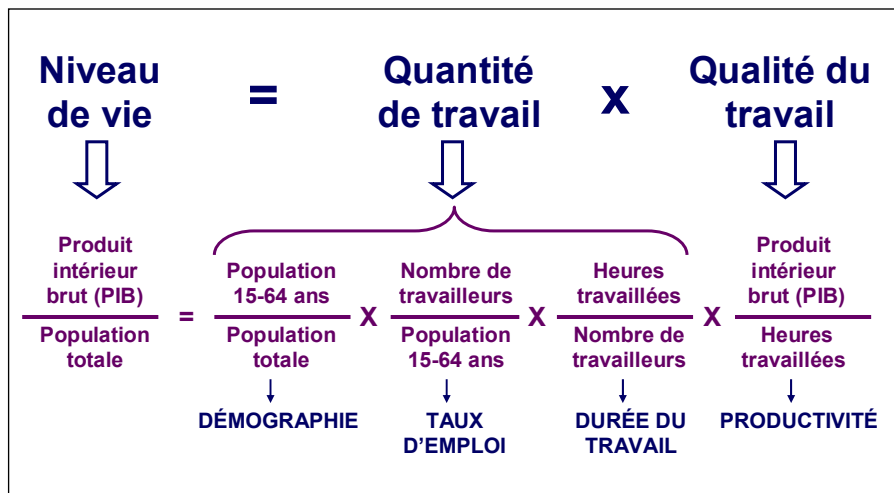
Le niveau de vie correspond au produit intérieur brut (PIB), soit la valeur de l'ensemble des biens et services produits par une économie, divisé par le nombre total d'habitants. Il s'agit bien entendu d'un indicateur de la richesse économique moyenne. S'il en est une condition de tout premier ordre, il ne garantit pas la distribution idéale de cette richesse ou une meilleure qualité de vie.

Les Québécoises et les Québécois jouissent d'un niveau de vie relativement élevé par rapport aux pays membres de l'OCDE. Le Québec occupait à ce chapitre le onzième rang parmi un groupe formé des 30 pays de l'OCDE et de l'Ontario en 2002, selon une étude réalisée par le ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche, devant des pays tels que le Japon, la France, l'Allemagne, l'Italie et le Royaume-Uni, mais derrière ses voisins immédiats que sont l'Ontario et les États-Unis. Une étude plus récente du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation situait par ailleurs la valeur du produit intérieur brut (PIB) à 32 380 \$ en moyenne par habitant en 2003 au Québec, contre 38 447 \$ en Ontario et 43 294 \$ aux États-Unis (dollars canadiens de 2000).

Il existe essentiellement trois façons d'améliorer le niveau de vie, soit en étant plus nombreux à travailler, soit en travaillant un plus grand nombre d'heures, soit en produisant davantage de valeur (\$) par heure travaillée.

- Le nombre de personnes qui travaillent dépend à son tour de la croissance de la population en âge de travailler, qui est influencée à long terme par la natalité et, à plus brève échéance, par l'immigration, ainsi que de la proportion de la population en âge de travailler qui occupe effectivement un emploi, soit le taux d'emploi.
- Ces personnes qui occupent effectivement un emploi peuvent par ailleurs travailler plus ou moins d'heures : plus le nombre moyen d'heures travaillées sera élevé et plus le niveau de vie moyen, toutes choses étant égales par ailleurs, le sera.
- La valeur (\$) produite par heure travaillée, qui s'avère à long terme être le moteur principal de l'amélioration des niveaux de vie, renvoie quant à elle au concept de productivité.

² Deux exemples : L'État de Washington a offert en 2001 à Boeing des incitatifs, principalement fiscaux, totalisant 3,2 milliards de dollars pour l'implantation de son usine d'assemblage du 7E7; L'État de New York a accordé en 2000 une aide de 200 millions pour inciter IBM à y construire une usine de semi-conducteurs.



Le schéma ci-dessus montre bien comment le vieillissement de notre population, qui est l'un des plus rapides de l'OCDE, pourrait influencer négativement notre niveau de vie s'il n'est pas compensé par une augmentation plus rapide des autres facteurs qui peuvent permettre de l'améliorer. Parmi ces facteurs, les heures travaillées semblent offrir une marge de manœuvre limitée. En effet, il faut rappeler que c'est au Québec que les heures travaillées sont les plus courtes en Amérique. Toutefois, penser assister à une augmentation de ces heures irait à l'encontre de la tendance nord-américaine et pourrait avoir un effet contraire sur la qualité de vie (pensons, par exemple, à la conciliation travail-famille). Toutefois, la solution ne réside certainement pas non plus du côté de la réduction du temps de travail. L'immigration et le taux d'emploi présentent également des limites, bien qu'il puissent encore à certains égards être améliorés, si bien que les progrès du niveau de vie des Québécoises et des Québécois ne pourront à l'avenir que provenir de plus en plus de l'amélioration de la productivité.

Par ailleurs, le vieillissement de la population touche tout autant les entrepreneurs et les dirigeants d'entreprises que les salariés. Plusieurs études indiquent en effet que les dirigeants vieillissent aussi très rapidement. L'une d'entre elles, produite récemment par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, montre ainsi que près de la moitié d'entre eux comptent prendre leur retraite d'ici cinq ans et que, dans le cas des entreprises familiales, plusieurs dirigeants n'ont soit aucun plan de relève arrêté, ou bien entendent vendre leur entreprise à un acheteur autre que familial.

La productivité : pour accroître notre compétitivité sans réduire notre niveau de vie

La question de l'amélioration de la productivité interpelle fortement notre société dont l'économie est ouverte et constamment exposée à la concurrence internationale, particulièrement dans le secteur manufacturier. Les économistes s'entendent d'ailleurs pour dire que le niveau de vie d'une société, mesuré selon sa production globale par habitant, s'explique principalement par la productivité de son économie. Ceci dit, le niveau de production des biens et services, bien qu'important, n'est pas le seul ni le meilleur indicateur du bien-être d'une société.

L'amélioration de la productivité peut permettre d'augmenter la production, d'augmenter les salaires, d'augmenter les profits, de diminuer les prix (et donc d'augmenter le pouvoir d'achat) et de diminuer le temps de

travail. Mais il n'y a aucun automatisme, ces résultats potentiels ne sont nullement assurés d'avance puisque tout dépend de la façon dont les gains de productivité seront répartis.

Même si la productivité n'est pas le seul facteur d'amélioration de la compétitivité et du niveau de vie, il faut tout de même chercher à l'accroître. On s'entend pour dire que les principaux déterminants de la productivité sont :

- le capital physique (l'équipement, les machines, les ordinateurs)
- le capital humain (le niveau de scolarité et les qualifications de la main-d'œuvre)
- la capacité d'innovation (la recherche et développement)
- le climat économique (fardeau fiscal, taux d'inflation, niveau de chômage)
- la qualité de la gestion dans les entreprises

et que l'accroissement de la productivité a finalement peu à voir avec l'accroissement de l'effort physique ou mental des travailleurs. L'amélioration de la productivité peut d'ailleurs, si elle est gérée correctement, conduire à une meilleure formation, des tâches plus intéressantes et de meilleures conditions de travail. L'amélioration de la productivité nécessite toutefois, en général, des changements importants dans l'organisation du travail, qui peuvent provoquer des tensions et une détérioration du climat de travail s'ils ne sont pas bien gérés, avec pour résultat, à terme, l'effet contraire de celui recherché.

Au niveau des organisations, l'objectif primordial est de maintenir, voire d'améliorer sa compétitivité. Or, l'amélioration de la productivité du travail n'est pas la seule stratégie employable pour renforcer la compétitivité. Dans certains cas, des contraintes techniques rendent impossibles d'améliorer la productivité sans compromettre d'autres objectifs comme la qualité, par exemple. Ailleurs, le type de compétition (industries à forte intensité de main-d'œuvre et ouvertes à la compétition des pays à bas salaires) fera en sorte que l'amélioration de la productivité ne suffira pas. Dans d'autres cas, il y a des limites économiques, c'est-à-dire que les coûts nécessaires pour accroître la productivité peuvent être trop élevés.

Le passage à des activités à plus forte valeur ajoutée, le développement de marchés de niche et l'introduction de nouvelles technologies peuvent toutefois, dans bien des cas, permettre de surmonter les obstacles à l'atteinte d'une productivité plus élevée. Ceci dans la mesure où les changements générés par ces stratégies font l'objet d'un dialogue constructif au sein de l'entreprise.

Même si elle ne convient pas à toutes les entreprises, la recherche nous enseigne que, à long terme, la poursuite des gains de productivité représente, pour les organisations qui peuvent faire ce choix, la stratégie la plus rentable et la plus susceptible de maintenir leur compétitivité.

Enfin, même si chaque milieu de travail est différent, la recherche scientifique est en mesure de définir quatre ingrédients essentiels pour parvenir à améliorer la productivité³. Il n'y a cependant pas de recette qui nous dise comment combiner ces divers ingrédients à cause des arrangements propres à chaque milieu. Mais une chose est sûre, aucun des quatre ingrédients ne doit manquer :

- on doit investir dans les gens, pas seulement dans les équipements. Cela signifie investir dans leur formation, leur éducation, leurs qualifications, leur savoir, leur savoir-faire et leur savoir-être.
- on doit impliquer les employés et leur syndicat, pas après-coup, mais dès le moment où on prend les décisions.
- on doit rémunérer les employés, partager les gains de productivité de façon juste et transparente.
- on doit protéger les gens, leur emploi, leur santé et leur sécurité. On peut difficilement demander aux gens de s'impliquer si cette implication a pour résultat de faire en sorte que les employés se retrouvent plus rapidement sans emploi. Il faut donc certaines garanties quant à l'emploi.

³ Voir à ce sujet : Anthony Giles, « La productivité et l'emploi : un drôle de couple? », texte présenté au Forum sur la productivité et l'emploi, organisé par le ministère du Travail du Québec, les 14 et 15 mars 2005. On retrouve ce texte sur le site du ministère à :

www.travail.gouv.qc.ca/actualite/productivite_emploi/AnthonyGilesPE.pps

Emploi et qualification de la main-d'oeuvre

Emploi : des progrès remarquables, mais des capacités encore sous-utilisées

La progression de l'emploi a été remarquable au Québec depuis la reprise de la fin des années 90 et s'est poursuivie à bon rythme en 2004.

Évolution générale du marché du travail au Québec

- De 1997 à 2004, il s'est créé 569 000 nouveaux emplois, dont 457 000 à temps plein.
- Ces nouveaux emplois sont répartis en parts égales entre la période de quatre ans se terminant en 2000 (+285 000) et celle se terminant en 2004 (+284 000).
- De ce nombre, 61 000 emplois, tous à temps plein, se sont ajoutés en 2004.

En vertu de la solide croissance de l'emploi des dernières années, le taux d'activité et le taux d'emploi, même à temps plein, atteignent maintenant au Québec des sommets inégalés. Le taux d'emploi, qui correspond à la proportion de la population en âge de travailler qui occupe effectivement un emploi, est l'un des quatre principaux déterminants de notre niveau de vie.

Proportion de la population de 15-64 ans qui est active⁴ ou en emploi

- Le taux d'activité (76,8 %), le taux d'emploi (70,3 %) et le taux d'emploi à temps plein (57,8 %) n'ont jamais été plus élevés qu'en 2004 au Québec.
- Notre taux d'emploi est parmi ceux qui ont progressé le plus rapidement de toute la zone OCDE au cours des dernières décennies comme des dernières années.
- Le Québec occupait en 2003 le huitième rang pour le taux d'activité et le douzième pour le taux d'emploi parmi un groupe qui inclut les trente pays de l'OCDE et l'Ontario.
- Chez les jeunes (15-24 ans) et les femmes (25-54 ans), les taux d'emploi sont aujourd'hui comparables ou supérieurs à ceux de l'Ontario et des États-Unis et parmi les plus élevés de l'OCDE.

Le secteur manufacturier n'a pas participé à la forte création d'emplois de l'après-2000 et comptait toujours 2 000 emplois de moins en 2004 que quatre années auparavant, avec des pertes beaucoup plus grandes dans certaines industries, qui soulèvent l'importante question de la transition de la main-d'œuvre des industries en déclin vers celles en croissance, dans un contexte où les personnes les plus vulnérables n'ont souvent pas la scolarité et les connaissances requises pour occuper les nouveaux emplois qui se créent dans d'autres secteurs d'activité.

⁴ La population active correspond à la population qui occupe un emploi ou qui cherche un emploi (soit, dans ce dernier cas, les chômeurs).

Situation plus difficile dans le secteur manufacturier

- Après avoir connu des hauts et des bas pendant une vingtaine d'années, l'emploi manufacturier a augmenté de 108 000 entre 1993 et 2000.
- L'emploi manufacturier subit de très grandes fluctuations. Un sommet de 667 000 emplois a été atteint en décembre 2002. Le niveau d'emplois manufacturier a chuté de 57 000 en 2003. En 2004, on avait à peu près atteint le niveau d'emplois manufacturiers de l'an 2000 (635 000). Par ailleurs, les livraisons manufacturières ont remonté en 2004.
- Certains secteurs, parmi ceux qui sont les plus exposés à la concurrence internationale, ont subi une sévère correction du niveau de l'emploi en 2000 et 2004. C'est le cas de l'habillement (perte de 28,5 %, soit 17 600 emplois), des produits métalliques (perte de 17,5 %, soit 7 560 emplois), de la fabrication d'appareils et de composants électriques (perte de 34,6 %, soit 6 400 emplois) et, évidemment, du secteur des produits informatiques et électroniques (perte de 47 %, soit 20 000 emplois).
- Les fermetures d'entreprises et les pertes massives d'emplois sont particulièrement lourdes de conséquences lorsqu'elles surviennent dans des régions ou des communautés dont l'économie est monoindustrielle. Le Québec compte près de 200 municipalités monoindustrielles qui peuvent éventuellement être confrontées à une situation difficile à la suite de la fermeture de l'employeur principal. Parmi ces municipalités, près de la moitié dépendent d'industries de fabrication du bois et de l'exploitation forestière.

Le vieillissement démographique demande que nous utilisions pleinement nos capacités, d'où l'importance de viser un taux d'emploi plus élevé. La marge de manœuvre dont le Québec dispose à cet égard se situe notamment du côté des personnes de 55 ans et plus, des personnes peu scolarisées et de la population immigrante. Ces trois groupes sont particulièrement sous-représentés sur le marché du travail, soit en comparaison des autres groupes de la population québécoise, soit en comparaison de ce que l'on constate à l'étranger. De façon plus générale, le Québec affiche toujours des taux de chômage et de recours à l'assistance-emploi particulièrement élevés.

Des déficits « structurels » qui fournissent une marge de manœuvre pour accroître davantage notre taux d'emploi

- Le taux de chômage du Québec était le septième plus élevé en 2003 parmi un groupe incluant 27 des 30 pays de l'OCDE et l'Ontario;
- De nombreux Québécois demeurent exclus du marché du travail : le taux de recours à l'aide sociale est, après celui de Terre-Neuve, le deuxième plus élevé au Canada;
- Le taux d'emploi des personnes de 55-64 ans est le seul pour lequel le Québec accuse toujours un retard significatif sur l'Ontario, les États-Unis et plusieurs pays de l'OCDE.
- Les personnes de 55-64 ans formeront près du quart (23,8 %) de la population en âge de travailler (15-64 ans) en 2021, en forte hausse sur les 15,3 % de 2001.
- Les immigrants connaissent des difficultés d'intégration au marché du travail importantes et croissantes, malgré le fait qu'ils soient de plus en plus scolarisés. Il fallait attendre de six à dix ans pour voir le taux de chômage des immigrants passer sous celui des non-immigrants en 1981; en 2001, ce délai était passé à plus de vingt ans.

- Les personnes peu scolarisées, qui demeurent nombreuses, sont relativement moins présentes sur le marché du travail.

La faiblesse relative de la participation des personnes de 55-64 ans au marché du travail tient en partie aux préférences individuelles, en partie aux caractéristiques des régimes de retraites (publics et privés), mais également au rôle des entreprises dans l'embauche et la rétention des travailleurs âgés. Des études récentes suggèrent par ailleurs qu'outre les problèmes de reconnaissance des diplômes, une moins grande reconnaissance que par le passé de l'expérience acquise à l'étranger, les origines différentes des immigrants d'aujourd'hui ainsi que la méconnaissance des langues officielles pourraient constituer les principaux motifs de la détérioration de la situation des immigrants sur le marché du travail⁵. L'immigration risque en fait d'avoir l'effet contraire de celui recherché si nous ne parvenons pas à améliorer rapidement l'intégration de notre population immigrante au marché du travail.

Formation : assurer la formation de base et renforcer la formation continue

Le capital humain est un facteur-clé pour l'amélioration de la productivité, de la compétitivité et du niveau de vie, et ceci vaut autant pour les employés que les gestionnaires. Plusieurs études ont montré à ce sujet au fil des ans qu'il existe des lacunes importantes en matière de gestion de l'innovation, des ressources humaines et du changement en général.

Par rapport aux pays de l'OCDE, le Québec se distingue par ses fortes proportions de personnes très scolarisées et sous-scolarisées. Il n'est pratiquement devancé que par les États-Unis et l'Ontario au niveau universitaire mais occupe un rang beaucoup moins élevé lorsqu'il s'agit de la proportion de sa population qui a au moins complété des études secondaires, proportion qui est particulièrement faible dans le secteur manufacturier ainsi que dans certaines régions.

- Parmi les personnes âgées de 25 à 64 ans, la proportion de diplômés universitaires a pratiquement doublé entre 1990 et 2004, sous l'impulsion notable des femmes et des plus jeunes; il s'agit d'une augmentation plus rapide qu'en Ontario, où la proportion de diplômés demeure toutefois plus élevée; cette proportion a aussi augmenté substantiellement chez les plus âgés, à la faveur du vieillissement de la génération du baby-boom.
- La proportion de personnes qui n'ont aucun diplôme se situait en 2004 à 20,7 % pour la population de 25-64 ans (13,4 % en Ontario) et à 11,3 % chez les jeunes de 25-29 ans (8,2 % en Ontario); l'écart entre les deux provinces a eu tendance à se creuser avec les années.
- C'est avant tout l'éducation de base qui conditionne la capacité à apprendre, à travailler en équipe, à résoudre des problèmes, à participer à la formation continue, à utiliser la technologie et à s'adapter, sans laquelle il est difficile d'envisager l'amélioration de la productivité.
- Outre son effet sur la productivité, le fait d'avoir complété le secondaire (général ou professionnel) présente l'avantage supplémentaire d'augmenter le taux d'emploi, puisque celui-ci fait un bond important à partir de ce niveau de scolarité (voir le tableau qui suit).
- Compte tenu de l'importance du capital humain pour la productivité et les chances d'intégrer durablement le marché du travail, il est particulièrement préoccupant de constater que le Québec affiche toujours un taux de décrochage scolaire élevé et que de nombreux jeunes obtiennent tardivement leur premier diplôme, d'autant plus que notre population en âge de travailler est appelée, avec le vieillissement, à diminuer.

⁵ Voir notamment à ce sujet : Aydemir, A. et M. Skuterud, *Explication de la détérioration des gains au niveau d'entrée des cohortes d'immigrants au Canada : 1966-2000*, Statistique Canada, Direction des études analytiques, document de recherche N° 225, mai 2004.

Taux d'emploi de la population de 25-54 ans selon la scolarité en 2004 (Québec, %)

Total	0 à 8 années	Études secondaires partielles	Études secondaires complétées	Formation professionnelle	Diplôme collégial	Grade universitaire (baccalauréat et plus)
79,8	51,7	66,9	78,6	82,8	86,8	85,7

Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active.

Tout comme les compétences de base, la formation continue est nécessaire à l'implantation réussie des changements qui permettent d'améliorer la productivité. Or, bien qu'on y constate certains progrès au cours des dernières années, la dernière version de l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes de Statistique Canada indique que le Québec se situait encore, en 2002, derrière les autres provinces canadiennes⁶, tant en ce qui concerne la participation à la formation appuyée par les employeurs que pour le nombre d'heures qui lui sont en moyenne consacrées.

Une tension nuisible entre les aspects économiques et les aspects humains

Un lien à créer entre développement économique et développement social

- Le niveau moyen de la richesse matérielle d'une population donnée n'est pas un indicateur parfait de la qualité de vie. D'autres facteurs doivent aussi être pris en compte, tels que l'état de santé des personnes, l'éducation, la qualité des programmes sociaux, la disponibilité et l'accessibilité des services publics, la répartition de la richesse.
- Au Québec, un large consensus existe autour des valeurs de justice, de partage et de solidarité. Celui-ci s'inscrit dans un ensemble de politiques sociales, notamment en matière de santé, d'éducation et de services sociaux. Les partenaires tiennent à ce que le développement économique s'harmonise avec le développement social, dans le respect du consensus établi.
- Les partenaires réaffirment leur attachement à ces valeurs communes et reconnaissent que l'État a un rôle à jouer dans l'élaboration de politiques qui s'harmonisent avec elles. Ils considèrent également que la préservation et la consolidation de ces valeurs et de ces politiques dépend de notre capacité à accroître notre richesse collective et à maintenir et renforcer la compétitivité de notre économie.
- Pour les partenaires, la recherche d'une meilleure performance économique doit permettre l'élimination sinon la réduction de la pauvreté et de l'exclusion, en favorisant notamment l'intégration et la participation de chacun au marché du travail ainsi qu'une répartition équitable des fruits de la prospérité.

Le défi de conjuguer performance économique et emplois de qualité

- Les pressions imposées par le nouvel environnement concurrentiel obligent à trouver de nouvelles façons de faire et à performer toujours plus dans les milieux de travail et dans la société. Toutefois, la course effrénée à la productivité, si elle est mal planifiée et mal organisée, risque de produire des conséquences néfastes et coûteuses sur les plans humain et social.

⁶ Dans le cas présent, les provinces maritimes sont regroupées.

- La difficulté croissante de concilier travail et famille, de même que la progression des cas d'épuisement professionnel, pour ne citer que ces exemples, sont des risques réels liés notamment aux transformations en cours dans le monde du travail. Leurs impacts se font sentir tant pour les salariés que pour les employeurs et la société dans son ensemble : augmentation de l'absentéisme au travail, coût des soins de santé et ainsi de suite.
- Par ailleurs, un changement mal géré peut entraîner une détérioration du climat de travail et des relations du travail, ainsi qu'une diminution de la satisfaction et de la motivation au travail, un impact lourd de conséquences dans un contexte où la mobilisation des syndicats et des salariés prend une importance primordiale.
- Les employeurs et les gestionnaires sont eux-mêmes soumis à de fortes pressions : impératifs de rentabilité, insécurité, relèvements, difficulté à gérer le changement. Il y a donc une incertitude partagée des employeurs, des représentants syndicaux et des salariés dans le contexte actuel.
- Le défi est alors le suivant : peut-on améliorer la productivité d'une façon qui soit avantageuse à la fois pour les salariés (maintien et développement d'emplois de qualité) et pour les entreprises (compétitivité, rentabilité)?
- Pour les partenaires, ces deux objectifs ne sont pas incompatibles. Au contraire, avec l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail plus performantes et avec l'importance stratégique que prennent les ressources humaines et le développement des qualifications, les deux vont de pair.
- Comme nous le verrons plus loin, quand l'organisation du travail intègre efficacement le partenariat et la participation des salariés, elle engendre une performance économique supérieure (productivité, qualité) tout en favorisant le maintien et la création d'emplois de qualité (qualification, autonomie). Elle contribue également à une amélioration du climat de travail et des relations du travail.

Le changement dans les organisations : une nécessité, pourtant un taux d'échec élevé

- Une bonne organisation du travail joue un rôle stratégique lorsqu'elle est associée à d'autres facteurs de productivité tels que la technologie, l'investissement et la formation. La solidité du lien entre nouvelles formes d'organisation du travail et performances des entreprises n'est plus à démontrer.
- Une façon d'améliorer la productivité consiste alors à réorganiser le travail selon un modèle plus performant, plutôt qu'à intensifier le travail. C'est pourquoi les innovations organisationnelles, tout comme les innovations technologiques, sont à considérer comme une composante essentielle de la stratégie que doivent adopter les sociétés pour accroître leur compétitivité.
- De nombreuses innovations organisationnelles ont été introduites au cours des récentes années. Trop souvent, cependant, elles sont mises en place dans la précipitation, en contexte de crise, sans planification suffisante. Également, comme elles ne font pas toujours appel à une véritable participation des syndicats et des salariés, elles ne suscitent pas suffisamment l'adhésion et la mobilisation du personnel.
- Le comité affirme donc la nécessité de prendre les mesures nécessaires pour innover de façon à obtenir de meilleurs résultats économiques et sociaux. La gestion du changement, grâce notamment à un meilleur soutien aux milieux de travail, devient une priorité.
- Un constat s'impose d'emblée : les innovations ne tiennent pas compte suffisamment de la dimension sociale du changement. Les changements requis sollicitent fortement la capacité d'adaptation des salariés et des employeurs. Quand la poursuite de la performance se fait sans égard à cette réalité, le changement peut avoir un effet contraire à celui recherché. Il peut entraîner par exemple une démotivation des individus à atteindre les objectifs organisationnels. Or, la mobilisation est une composante essentielle des modèles de travail à haute performance.

- Réussir le changement dans les organisations passe donc par une amélioration de la qualité de la gestion et par un soutien plus efficace à l'innovation à la fois technique et sociale en milieu de travail. Au besoin, le système de gouvernance des entreprises doit aussi être repensé de façon à ce qu'il favorise le changement organisationnel.

PLAN D'ACTION : AMÉLIORER LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES, LE NIVEAU DE VIE ET LA QUALITÉ DE VIE PAR LA CONJUGAISON DES LEVIERS ÉCONOMIQUES, DE LA PARTICIPATION ET DE LA FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET DE LA DIFFUSION DE L'INNOVATION SOCIALE

Leviers économiques

L'investissement et l'accès au capital

Favoriser l'investissement en machines et matériel

L'investissement en capital physique constitue un des facteurs clés favorisant l'amélioration de la productivité, la consolidation des emplois et la pérennité des entreprises. Le niveau et la progression observés des investissements en machines et matériel depuis 1991 sont relativement peu élevés, et ce, particulièrement dans le secteur manufacturier.

Un tel constat milite fortement en faveur de la mise en œuvre de mesures ayant pour effet de favoriser l'investissement en machines et matériel. Les réductions de la taxe sur le capital annoncées dans les derniers discours sur le budget vont effectivement dans ce sens de même que le crédit de 5% récemment accordé aux entreprises du secteur manufacturier.

Soucieux de voir l'investissement en machines et matériel significativement rehaussé tout en voulant s'assurer que les actions qu'il préconise donnent bien les résultats escomptés, le groupe de travail convient à cet effet d'une approche intégrée où la mise en place des moyens pour accroître l'investissement est assortie, en contrepartie, de l'établissement de cibles de résultats et d'un mécanisme de suivi. Il propose en conséquence que :

- étant entendu que les entreprises doivent continuer de contribuer à l'effort fiscal global, le gouvernement poursuive la démarche de réduction de la taxe sur le capital déjà entreprise; les partenaires conviennent de plus à ce titre de l'intérêt de viser l'élimination à moyen terme de cette taxe;
- le gouvernement explore d'autres mesures incitatives à l'investissement en machines et équipement dans le secteur manufacturier;
- les partenaires et le gouvernement conviennent de cibles d'accroissement des investissements en machines et matériel (au global et pour le secteur manufacturier) et d'un mécanisme de suivi permettant de voir si les allègements fiscaux consentis se traduisent effectivement par des hausses des investissements.

Assurer l'accès au capital

L'accès au capital constitue un facteur important favorisant l'amélioration de la productivité. Depuis deux ans, le gouvernement a entrepris une démarche visant à faire plus de place au secteur privé en matière de capital de risque. Tout en saluant ces efforts, le groupe de travail incite le gouvernement et ses partenaires financiers à porter une attention particulière à certaines difficultés dans l'accès au capital, notamment pour :

- le soutien aux projets de développement dans les régions périphériques;
- l'expansion et la croissance des PME et des coopératives;
- le prédémarrage des entreprises technologiques;
- le soutien aux travailleurs investissant dans une coopérative, notamment de travailleurs et de travailleurs - actionnaires.

- les innovations sociales, notamment pour le capital patient dont ont besoin certains types de coopératives et d'entreprises d'économie sociale.

Les partenaires du secteur privé, les fonds de travailleurs et coopératifs et le gouvernement sont invités à analyser objectivement et de manière concertée l'ensemble de la chaîne de financement et de prendre action, dans leurs champs d'intervention respectifs, afin de combler les lacunes observables dans l'accès au financement des entreprises et des projets de développement économique. Le groupe de travail invite également les institutions privées et les fonds fiscalisés à examiner leur mode de fonctionnement afin d'assurer une plus grande latitude aux régions.

Se donner une stratégie d'attraction et de maintien des investissements étrangers

Environ 25 % des investissements privés non résidentiels réalisés au Québec proviennent de sociétés étrangères. Ces entreprises étrangères apportent non seulement des capitaux, mais aussi des technologies, des nouveaux produits et des marchés.

On assiste depuis quelques années à un déplacement de l'investissement étranger. Par exemple, la part du Canada dans les stocks mondiaux d'entrées de l'investissement direct étranger, qui était de 6,7 % en 1985, n'est plus que de 3,3 % en 2003. En contrepartie, la Chine qui n'attirait que 0,6 % de l'investissement direct étranger en 1985 en draine aujourd'hui 6,6 %. On ne peut donc plus prospecter les investissements étrangers comme on le faisait il y a dix ou quinze ans.

Malgré l'importance de l'investissement étranger, le gouvernement du Québec ne s'est jamais doté d'une stratégie d'attraction de ce type d'investissement. Le groupe de travail presse donc le gouvernement du Québec d'élaborer et de mettre en œuvre de manière concertée avec les partenaires une stratégie d'attraction des investissements étrangers comportant notamment :

- une coordination des efforts déployés auprès des investisseurs potentiels par les institutions du gouvernement du Québec, du gouvernement du Canada, des organismes municipaux et ceux du secteur privé. Il est impératif de mieux coordonner les efforts importants, mais souvent disparates, déployés par les acteurs privés et publics en cette matière;
- un repérage des investisseurs potentiels en fonction des atouts du Québec et de ses priorités de développement économique;
- des actions prioritaires déployées auprès des filiales d'entreprises étrangères déjà implantées au Québec;
- une offre globale et concurrentielle d'aide technique (et financière au besoin) d'appui aux investisseurs;
- un traitement rapide et efficace des manifestations d'intérêt de la part d'investisseurs étrangers;
- une participation active des partenaires à la mise en œuvre de cette stratégie.

La recherche et l'innovation

Favoriser la recherche et le développement (R-D)

Le Québec se situe parmi les chefs de file en termes d'efforts consentis en recherche et développement (R-D). La R-D constitue un ingrédient essentiel pour favoriser une économie fondée sur le savoir et l'innovation et soutenir la productivité. Le gouvernement fédéral joue également un rôle important dans le financement de la recherche. Aussi, le groupe de travail insiste-il pour que les investissements fédéraux soient rehaussés et dirigés vers les priorités de recherche du Québec.

Au Québec, on compte hausser le niveau des dépenses publiques et privées de R-D pour atteindre une cible fixée à 3 % du PIB. Les entreprises québécoises bénéficient d'un régime fiscal très avantageux en matière de R-D et

d'une protection des lois relatives à la propriété intellectuelle. Le contexte est donc favorable pour que le secteur privé accentue ses efforts à ce titre :

- augmenter les efforts de R-D (cible de 2,6 % du PIB en 2002 à 3 % en 2010);
- augmenter la part des dépenses privées de R-D (par rapport aux dépenses totales).

Favoriser le développement des innovations technologiques dans les entreprises

Malgré les investissements importants des gouvernements pour soutenir la recherche et le développement, le rythme de pénétration des innovations dans les entreprises, en particulier dans les PME, demeure lent. Un décalage persiste entre la recherche et sa traduction concrète dans des innovations applicables en industrie. De plus, les mécanismes de transfert technologique sont inégalement développés, selon les secteurs économiques et les régions, et, de façon générale, demeurent nettement insuffisants.

Pourtant, l'innovation est la clef de la compétitivité. C'est avant tout par l'innovation que nous pourrions affronter la concurrence internationale, développer de nouveaux produits et étendre nos parts de marché.

Tout en encourageant le gouvernement et les entreprises à poursuivre leurs efforts afin d'atteindre l'objectif d'un investissement en R&D correspondant à 3 % du PIB du Québec, le groupe de travail recommande :

- de structurer un réseau de transfert des connaissances et des technologies vers les PME et les coopératives. Le groupe de travail est d'avis que les constituantes des universités en région et les centres de transfert technologique doivent devenir les éléments dynamiques de ce réseau. Il invite donc le gouvernement, les associations sectorielles et les entreprises à encourager le recours à ces centres de recherche et de transfert afin de les solidifier, de raffermir leur expertise et d'intensifier les liens avec les PME;
- d'accorder un appui plus marqué à la stratégie de développement des créniaux d'excellence dans les régions (projets ACCORD) et de soutenir, en particulier, le volet «innovation» des projets ACCORD, ce qui requiert le raffermissement des liens entre les centres de recherche et les entreprises;
- de redéployer la recherche industrielle en fonction des impératifs de transfert technologique et d'innovation dans les entreprises;
- d'encourager le développement de partenariats entre le gouvernement, les associations sectorielles et les entreprises en matière de transfert technologique;
- d'associer les syndicats ou les représentants des salariés à la gestion des changements générés dans les milieux de travail par les innovations technologiques;
- d'indiquer le mode de soutien, à la fois public et privé, qui devrait être accordé à compter de 2006 aux sociétés de valorisation qui favorisent la commercialisation des résultats de la recherche universitaire et des centres affiliés;
- d'inviter les grandes entreprises en R-D à raffermir les liens avec les PME innovantes afin d'accroître le niveau d'innovation.

Appuyer l'adaptation et la reconversion industrielle

Les changements provoqués par la conjoncture internationale et la mondialisation des échanges entraînent des rationalisations dans certains secteurs d'activités (comme on le vit présentement dans les secteurs du textile et de l'habillement) et des fermetures d'usines. Ces événements, à plus forte raison lorsqu'ils se produisent dans des communautés monoindustrielles, sont susceptibles de créer une situation de crise économique et sociale.

Les gouvernements et les acteurs du milieu sont souvent pris au dépourvu lorsque surviennent des fermetures d'entreprises importantes. Pourtant, il s'agit d'événements qui se produisent chaque année et qui sont souvent prévisibles. Le groupe de travail recommande donc que :

- les entreprises, les syndicats, les élus municipaux et le gouvernement travaillent ensemble à l'instauration d'un mécanisme de veille stratégique, afin d'identifier, de façon précoce et à partir de critères objectifs, les entreprises et les communautés monoindustrielles qui sont les plus vulnérables;
- le gouvernement déploie systématiquement sa stratégie de rétention des entreprises qui connaissent des difficultés, et qu'il fasse connaître clairement les conditions qui doivent être rassemblées pour relancer de telles entreprises;
- la fermeture d'une entreprise importante dans une communauté monoindustrielle enclenche la mobilisation des entreprises, des élus locaux, des partenaires économiques et sociaux, des milieux d'éducation et des ministères à vocation économique;
- le gouvernement se dote d'un fonds de relance des communautés monoindustrielles en difficulté et qu'il convienne, avec les partenaires économiques, des critères d'utilisation de ce fonds;
- des stratégies de diversification économique axées sur l'innovation et sur des projets économiques viables soient élaborées et mises en œuvre de façon concertée, accompagnées d'un assouplissement de certaines règles de financement public des projets, de manière à favoriser la transition vers une production à plus forte valeur ajoutée;
- des efforts particuliers soient déployés afin d'aider les travailleurs à acquérir la formation ou les habiletés nécessaires pour accéder à un nouvel emploi et que les syndicats valorisent auprès de leurs membres les activités de formation.

La création et la consolidation des entreprises

Favoriser la création de nouvelles entreprises

Le Québec enregistre un déficit important au chapitre de la création nette d'entreprises puisqu'il n'a contribué, de 1991 à 2001, qu'à 11 % du total canadien à ce titre. En vue d'augmenter la création nette d'entreprises, il y a lieu de mettre de l'avant différentes mesures en vue de :

- promouvoir auprès des jeunes dans les écoles les valeurs et attitudes entrepreneuriales, telles la créativité, la confiance en soi, l'autonomie, l'esprit d'équipe, la solidarité et la ténacité, qui offrent une option d'épanouissement personnel et collectif;
- rendre disponible à l'ensemble des écoles québécoises le programme «entrepreneuriat-études»;
- outiller convenablement les enseignants pour les aider à concevoir des activités pédagogiques sur l'entrepreneuriat individuel et collectif, activités qui pourront mettre à contribution les entrepreneurs;
- poursuivre le Défi entrepreneuriat-jeunesse, accentuer l'accompagnement des jeunes entrepreneurs potentiels et inciter les entrepreneurs d'expérience à parrainer les initiatives des jeunes;
- élargir la base entrepreneuriale en appuyant de façon particulière la création d'entreprises par des femmes et des immigrants (qui sont sous-représentés chez les entrepreneurs);
- accompagner les nouveaux entrepreneurs pendant les trois premières années de leur activité de façon à accroître le taux de survie de leur entreprise;
- inciter les chefs d'entreprises et les gestionnaires à offrir des services de mentorat à l'intention des chefs d'entreprises naissantes;
- valoriser l'engagement des gestionnaires retraités dans le mentorat auprès des personnes qui veulent démarrer une entreprise.

Soutenir la transmission des PME existantes pour favoriser leur pérennité

Si le vieillissement de la population a des répercussions sérieuses sur le marché du travail et de la main-d'œuvre, il affecte, avec une acuité tout aussi grande et même davantage, la relève des entreprises actuelles. De très nombreux propriétaires de PME prendront leur retraite au cours des prochaines années et on peut craindre, dans l'état actuel des choses, qu'une grande part de ces PME ne survivent pas à cet événement (70 % des entreprises familiales ne survivent pas au premier transfert de propriété). Dans ce contexte, il y a lieu de prendre des mesures qui favoriseront la pérennité des PME à la suite du départ de leur propriétaire. Ces mesures touchent plusieurs aspects de la transmission d'une entreprise :

- favoriser, en partenariat avec la Fondation de l'entrepreneuriat, la formation de conseils d'administration, lesquels constituent un facteur de continuité de l'entreprise;
- soutenir la sensibilisation à l'importance de préparer la transmission des entreprises et appuyer les chefs d'entreprises dans leurs démarches de transmission;
- inciter Investissement Québec à développer rapidement son programme «Relève PME» et à s'assurer que l'appui financier offert soit complémentaire à l'offre du secteur privé;
- éliminer certains obstacles fiscaux pouvant nuire aux transferts d'entreprises, comme l'exemption du gain en capital qui devrait être augmentée à un million de dollars;
- mieux faire connaître le modèle des coopératives, notamment de travailleurs - actionnaires et de travail, comme alternative assurant la prise en charge d'une PME lors du départ du propriétaire et bonifier le Régime d'investissement coopératif (RIC) applicable à ces coopératives;
- associer de manière proactive les syndicats à la sauvegarde des emplois dans les entreprises où le processus de relève n'est pas engagé.

Les marchés et le climat d'affaires

Consolider les marchés d'exportation

Le développement du commerce extérieur d'une économie ouverte, comme l'est celle du Québec, revêt évidemment un caractère crucial. Il importe donc de consolider les marchés d'exportation :

- à court terme, afin de sécuriser nos ventes aux États-Unis, aider les entreprises (et leurs fournisseurs québécois) à se rendre conformes aux normes de sécurité comme C-TPAT, en mettant en place un programme d'assistance financière couvrant une partie des coûts de certification ainsi que des coûts d'ajustement qui en découlent (ex. : acquisition d'éléments physiques tels video-cameras, accès par cartes magnétiques, etc.);
- appuyer les coalitions d'intérêts qui se sont organisées pour faire la promotion de circuits de transport transfrontaliers et particulièrement le corridor de commerce Québec - New York; à ce titre, on peut souligner les efforts déployés par la Fédération des chambres de commerce du Québec qui a établi une collaboration avec Plattsburgh-North Country Chamber of Commerce en ce sens; ces dernières ont par exemple fait des pressions auprès des autorités américaines qui ont modernisé leurs installations au poste frontière de Lacolle et ont reconnu le caractère prioritaire de la section Lacolle-Albany de l'autoroute 87; des améliorations ont également été apportées du côté québécois de la frontière pour favoriser le passage des marchandises (voie dédiée aux camions et instruments de suivi de la file d'attente);
- afin de réduire les risques liés aux variations du taux de change, ajuster les programmes afin d'inciter les entreprises à se prémunir contre ces risques : plusieurs entreprises exportatrices, en particulier celles qui exportent entre 1 million de dollars et 25 millions de dollars, ne couvrent pas leur position de change en raison des coûts associés (le *spread* est trop large) et non pas par simple ignorance comme on le présume souvent;

- mettre en œuvre une stratégie de développement des exportations qui cible les entreprises déjà actives à l'international afin de les aider à développer leurs activités; la stratégie devrait prioriser les marchés en fonction des critères traditionnels mais également de critères structurants (complémentarités industrielles, renforcement des chaînes d'approvisionnement, etc.);
- encourager les entreprises exportatrices du Québec à se regrouper pour faire la promotion des produits à exporter, de manière à pouvoir faire des campagnes de promotion plus élaborées et plus efficaces (partage des coûts de promotion); favoriser les interventions regroupées pour l'exportation (que ce soit entre PME ou avec un donneur d'ordres et ses fournisseurs) sur une base sectorielle ou de chaînes d'approvisionnement;
- inviter les grandes entreprises à s'ouvrir aux besoins des PME en matière d'exportation et à leur faciliter l'accès à des réseaux internationaux;
- faire appliquer avec rigueur aux produits importés les normes canadiennes et québécoises et inciter le gouvernement à batailler avec toute la vigueur nécessaire pour favoriser la plus grande accessibilité possible des marchés d'exportation, notamment aux États-Unis.

Favoriser un climat d'affaires propice

Le cadre administratif québécois est lourd, particulièrement pour les PME. Le groupe de travail appuie les démarches entreprises pour alléger cet encadrement en soulignant notamment l'intérêt du portail de services aux entreprises « en ligne » récemment inauguré. Le groupe de travail encourage particulièrement le gouvernement à :

- poursuivre la mise en œuvre du plan gouvernemental visant notamment à réduire les coûts de conformité aux formalités administratives qui sont imposées aux entreprises.

Emploi et qualification de la main-d'œuvre

Participation au marché du travail

Accroître le taux d'emploi : une cible ambitieuse mais réaliste

Les partenaires proposent l'atteinte d'un taux d'emploi de 73 % des personnes âgées entre 15 et 64 ans en 2010, une cible jugée à la fois ambitieuse, compte tenu du rang déjà élevé occupé par le Québec, et réaliste, compte tenu des tendances passées. Les partenaires désirent contribuer à l'atteinte de cette cible, et souhaitent même qu'elle soit dépassée.

- L'effort de rehaussement du taux d'emploi doit viser tous les groupes de la population, mais notre plus grande marge de manœuvre réside du côté des personnes de 55 ans et plus, de celles qui sont peu scolarisées et de la population immigrante, compte tenu du fait qu'elles sont particulièrement sous-représentées sur le marché du travail.
- Des efforts renouvelés doivent également viser la réduction du chômage et de l'exclusion sociale, qui demeurent beaucoup trop élevés au Québec, une problématique qui recoupe en partie celle des personnes sous-scolarisées. Toute réduction du chômage et de l'exclusion contribuerait également, par le fait même, à l'augmentation du taux d'emploi.

Accroître la présence sur le marché du travail des personnes de 55 ans et plus

Pour ce faire il faut d'abord, tout en respectant le libre-choix, agir sur les raisons qui font que les personnes de 55 ans et plus ne sont pas davantage présentes sur le marché. Ceci passe notamment par un changement des mentalités, tant de la part des individus que des entreprises.

- Les individus doivent être conscientisés à l'importance, pour notre richesse collective, de rester sur le marché du travail le plus longtemps possible.
- Les entreprises doivent mettre en place les conditions propres à motiver les plus âgés à demeurer au sein de l'entreprise, et prendre conscience de l'importance stratégique de ces derniers, du fait qu'ils formeront près du quart du bassin de main-d'œuvre du Québec dans quelques années.
- La présence des personnes de 55 ans et plus sur le marché du travail passe également par l'adaptation des régimes des retraites afin d'assurer leur neutralité à l'égard des décisions individuelles de prise de retraite, en favorisant notamment un accès élargi à la retraite progressive comme solution de rechange à la retraite anticipée.
- Le rôle que peuvent jouer les personnes âgées comme bénévoles, *coachs* ou mentors doit être mieux reconnu; il faut revoir à cet égard l'organisation du travail afin de permettre un meilleur transfert des connaissances.
- Les partenaires affirment par ailleurs la nécessité de mettre sur pied, avec la participation financière du gouvernement fédéral, un programme de soutien du revenu pour les personnes de 55 ans et plus qui sont dans l'impossibilité de réintégrer le marché du travail à la suite d'un licenciement collectif ou de la fermeture de leur entreprise.

Faciliter l'intégration de la population immigrante au marché du travail

S'agissant de l'immigration, il faut bien entendu souhaiter que le Québec se dote de la capacité de l'accroître sensiblement, car tout nouvel apport de ce côté permettrait de réduire l'impact démographique du vieillissement. Cette capacité dépend avant tout de la facilité avec laquelle les nouveaux arrivants parviennent à intégrer le marché du travail, qui passe notamment par :

- une sélection axée davantage sur les besoins présents et futurs du marché du travail;
- une plus grande sensibilisation des employeurs et de la population à l'apport de l'immigration;
- une reconnaissance plus efficace et plus rapide des acquis, tant sur le plan des diplômes que de l'expérience à l'étranger, en interpellant les ordres professionnels;
- une meilleure connaissance du français.

Parmi les initiatives en cours susceptibles de favoriser l'atteinte de ces objectifs, soulignons l'Entente interministérielle pour favoriser l'intégration au marché du travail des immigrants et des personnes appartenant aux minorités visibles entre le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles et celui de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Cette entente, qui vise l'application par Emploi-Québec des mesures d'intégration au marché du travail des immigrants, a notamment donné lieu à la mise sur pied du Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (PRIIME). Ce programme vise, en recourant notamment aux subventions salariales, à soutenir les entreprises de moins de 250 employés dans l'embauche de personnes immigrantes et des minorités visibles.

Réduire le chômage et l'exclusion sociale

La réduction du chômage et de l'exclusion sociale passe par la poursuite et l'intensification du recours aux mesures actives d'Emploi-Québec.

- Il y aurait lieu, à cet égard, d'accorder une attention particulière à la question de la transition de la main-d'œuvre des industries en déclin vers celles en croissance, dans un contexte où les personnes les plus vulnérables n'ont souvent pas la scolarité et les connaissances requises pour occuper les nouveaux emplois qui se créent dans d'autres secteurs d'activité.

- Une attention toute aussi particulière doit être accordée aux jeunes décrocheurs ou peu scolarisés qui, du fait qu'ils sont en général les derniers à intégrer le marché du travail en période de croissance et les premiers à perdre leur emploi lors d'un ralentissement, risquent de gonfler à long terme les rangs du chômage et de l'exclusion sociale.
- La réduction du chômage et de l'exclusion passe également par la mise en oeuvre de certaines mesures du Plan gouvernemental pour l'emploi (celles destinées aux personnes handicapées et aux prestataires de l'assistance emploi notamment).

Scolarité et formation

L'accroissement de la scolarité et de la formation passe en premier lieu par une prise de conscience collective du rôle primordial du capital humain pour la productivité, la compétitivité et le niveau de vie, et ce aussi bien pour les travailleurs que pour les gestionnaires. D'autre part, la formation de la main-d'oeuvre comme celle des gestionnaires ne doit pas se limiter uniquement aux aspects techniques du travail, elle doit également en couvrir les aspects sociaux : comment travailler ensemble, au meilleur bénéfice de tous.

Accroître les connaissances et les compétences de base

Les personnes qui n'ont aucun diplôme, souffrent dans bien des cas d'analphabétisme plus ou moins prononcé, maîtrisent peu ou mal les concepts mathématiques de base et ont de la difficulté à communiquer et à travailler en équipe. Par conséquent, elles peuvent avoir plus de difficulté à contribuer à la résolution des problèmes complexes qui se présentent régulièrement dans les entreprises modernes, à contribuer à la compétitivité de ces mêmes entreprises ou à se trouver rapidement un nouvel emploi advenant une mise à pied.

Il faut donc rehausser au maximum le taux d'obtention du diplôme secondaire, non seulement chez les jeunes, mais aussi parmi la main-d'œuvre en emploi et les personnes sans emploi.

- Assurer la mise en oeuvre de la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue qui prévoit l'accès de toutes et de tous à une formation de base équivalente au diplôme d'études secondaires ou au diplôme d'études professionnelles.
- Favoriser un meilleur arrimage entre les institutions d'enseignement et les milieux de travail en ce qui a trait au développement des compétences de base (on peut penser entre autres à l'offre de cours sur les lieux de travail ou au développement de stages en entreprise).
- On doit par ailleurs s'interroger sur le cas des personnes qui passent des années à alterner emploi et chômage, notamment dans les industries marquées par la saisonnalité, et ce, sans jamais disposer des compétences de base qui leur assureraient plus d'autonomie et de stabilité. Il y aurait lieu de profiter de ces périodes fréquentes de chômage pour offrir aux individus la possibilité d'acquérir ces compétences de base.

Donner une nouvelle impulsion à la formation en milieu de travail et rehausser les compétences en gestion

Le retard du Québec en matière de formation en milieu de travail est bien connu et persiste, malgré les progrès enregistrés au cours des dernières années. Il faudra, compte tenu de l'importance de la formation continue pour l'implantation réussie des changements et le maintien de la compétitivité, trouver des moyens de donner une nouvelle impulsion à la formation en milieu de travail en accordant, notamment, une attention particulière à la situation des PME.

Par ailleurs, la nécessité de former davantage les employés présents et futurs ne doit pas faire oublier l'importance de rehausser, également, les compétences et de s'assurer de la formation continue des gestionnaires.

- Mettre à la disposition des gestionnaires l'immense banque de connaissances que constituent les universités. Dans la même veine, favoriser l'accès aux différents réseaux et associations qui diffusent de l'information sur les meilleures pratiques d'affaires, notamment en matière de gestion du changement et de gestion des ressources humaines.
- Actualiser la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue pour qu'elle prenne en compte la nécessité de développer les habiletés à gérer le changement, à travailler en concertation et à maîtriser les aspects sociaux du travail.

Innovation sociale

Partenariat et participation : deux ingrédients pour réussir le changement

- Dans le contexte de la libéralisation des échanges et d'une concurrence accrue, les employeurs, les salariés et les syndicats doivent relever de nombreux défis tels que la rentabilité, une gestion plus efficace ainsi que le maintien et le développement d'emplois de qualité, ceci en accord avec les valeurs de coopération, de respect, de confiance, de transparence et d'innovation adoptées et préconisées par le comité.
- Pour y parvenir, tous doivent unir leurs efforts et s'engager dans une démarche conjointe visant à transformer en profondeur l'organisation du travail. Celle-ci doit être plus souple, plus participative et favoriser la mobilisation du savoir-faire de l'ensemble du personnel ⁷.
- La participation des syndicats, là où ils sont présents, est un ingrédient nécessaire à la réussite du changement. Les syndicats sont un agent de changement efficace quand les objectifs sont partagés et quand ils sont associés pleinement à la démarche. La démarche de partenariat contribue à améliorer les rapports entre l'employeur et le syndicat et à développer et maintenir des relations du travail plus harmonieuses. La participation des syndicats se concrétise notamment dans le *paritarisme*. Le paritarisme revêt différentes formes : comité mixte, décisionnel ou consultatif...
- La *participation* véritable des salariés dans le fonctionnement de l'entreprise est l'un des éléments les plus marquants de la nouvelle organisation du travail à promouvoir. L'apport, l'adhésion et la responsabilisation du personnel constituent des bases décisives de l'amélioration continue de la qualité des produits ou services offerts. La participation des salariés est un moyen de mobilisation des plus efficace.
- En somme, le partenariat patronal-syndical et la participation des salariés sont déterminants pour favoriser l'établissement d'un véritable dialogue social au sein des milieux de travail. La réorganisation du travail, pour atteindre son but, doit tenir compte de certaines conditions de base, entre autres :
 - il faut une forte volonté de changement de la part de chacun et à tous les niveaux. Un changement de mentalités est nécessaire, tant chez les employeurs que chez les salariés et les syndicats. Les mêmes valeurs qui ont guidé le comité doivent se retrouver à l'intérieur des milieux de travail : coopération, respect, confiance, transparence, innovation;
 - le changement doit s'appuyer sur une démarche concertée de la direction de l'entreprise, des salariés et de leurs représentants syndicaux, et ce dès le début et tout au long de la démarche d'innovation;
 - il doit être équilibré, c'est-à-dire permettre de concilier les besoins de l'entreprise et ceux des salariés;

⁷ Les orientations présentées dans cette section ont fait l'objet antérieurement d'un consensus entre les parties patronale et syndicale représentées au Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, un organisme de consultation et de concertation qui relève du ministre du Travail du Québec. Voir le *Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail* publié par le Conseil en 1997.

- le changement n'est pas automatique, il faut prendre le temps nécessaire pour qu'une étape fasse consensus avant de passer à la suivante;
- la participation et le paritarisme doivent procurer aux salariés, aux syndicats et aux employeurs une plus grande maîtrise du changement ainsi qu'une meilleure compréhension mutuelle. Ils doivent aussi être durables.

Diffuser plus largement le modèle de gestion participative

- Au Québec comme ailleurs, de nombreuses innovations organisationnelles impliquant les salariés ont été réalisées au cours des récentes décennies. Dès le début des années 70, les entreprises québécoises, en réponse à de nouveaux défis, ont commencé à rechercher une meilleure qualité dans leurs produits et services. Elles ont tenté, dans une certaine mesure, de faire participer le personnel à ces nouvelles préoccupations. Des entreprises ont introduit des groupes de qualité de vie au travail. Quelques années plus tard, on a vu l'émergence de cercles de qualité. Dans plusieurs cas, des équipes de production semi-autonomes dotées de responsabilités accrues en matière de gestion et de planification de leur travail ont été mises sur pied⁸.
- Plusieurs de ces innovations organisationnelles ont connu un succès indéniable. Toutefois, comme l'expérience le montre, celles qui ont donné les résultats les plus satisfaisants, à la fois pour les entreprises (compétitivité, rentabilité) et pour les salariés (maintien et développement d'emplois de qualité), sont les innovations qui ont introduit une réelle participation des syndicats et des salariés à la gestion du changement⁹.
- Autrement dit, le modèle de gestion du changement qui produit les résultats économiques et sociaux les plus intéressants est celui fondé sur la double présence du partenariat et de la participation. Pourtant, ce modèle de gestion participative est très peu répandu dans les entreprises¹⁰.
- Un défi consiste alors à promouvoir et à diffuser plus largement le modèle de gestion participative. Les associations patronales et syndicales ont un rôle de premier plan à jouer à cet égard. L'État a aussi un rôle à jouer, au premier chef le ministère du Travail, notamment en encourageant et en soutenant plus activement :
 - le repérage et l'inventaire des bonnes pratiques de gestion participative;
 - la réalisation d'enquêtes permettant de mesurer dans le temps la progression, l'implantation et l'efficacité de ces pratiques;
 - la production d'outils d'information et de sensibilisation adaptés aux besoins des milieux de travail (guides pratiques, clauses types de conventions collectives, etc.);
 - les activités de diffusion (forums, etc.) destinées à promouvoir et à faire connaître ces pratiques et ces outils auprès des milieux de travail.

⁸ Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, *Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail*, gouvernement du Québec, 1997.

⁹ Voir entre autres les travaux de Paul-André Lapointe et de Gregor Murray.

¹⁰ Réalisée dans le secteur manufacturier québécois, une récente étude, qui nous a été présentée par M. Paul-André Lapointe, professeur au département des relations industrielles de l'Université Laval, nous révèle que ce type de gestion n'est présente que dans 15 à 20 % des usines.

Créer un réseau de la compétitivité et de l'innovation sociale

Le modèle de gestion participative, nous l'avons vu, est très peu répandu dans les entreprises.

Plusieurs motifs expliquent cette situation. Cela tient d'abord à une méconnaissance de ce mode de gestion ainsi que des retombées économiques et sociales qui résultent de son application. Cela repose également sur la crainte qu'il peut inspirer. Par ailleurs, il faut rappeler le manque de moyens dédiés à la gestion des ressources humaines, notamment dans les petites et moyennes entreprises.

Enfin, le partenariat et la participation des salariés exigent de nouvelles habiletés et compétences de la part des gestionnaires, des dirigeants syndicaux ainsi que des salariés. Les mesures prises à ce jour pour les acquérir et permettre le développement d'un tel modèle sont nettement insuffisantes.

Des chercheurs québécois ont étudié la gestion du changement et la participation des salariés au processus d'adaptation aux changements qui s'opèrent dans les organisations privées et publiques. Les résultats suggèrent que, généralement, les entreprises procèdent au changement quand elles font face à un problème et sans véritable implication de leur main-d'œuvre. Ce faisant, les entreprises se privent de mobiliser et de bénéficier du savoir et des expériences que les salariés ont acquis.

Les études réalisées montrent les avantages indéniables, pour toutes les parties impliquées, d'une approche concertée entre la direction de l'entreprise et les salariés en matière de productivité et d'innovation. Mais, la gestion participative demeure un champ de recherche très peu développé au Québec.

Puisque l'exposition grandissante des entreprises québécoises à la concurrence internationale commande des changements qui doivent être gérés de manière harmonieuse et efficace, il est impératif d'aller au-delà de l'innovation technologique et d'ouvrir le champ de l'innovation sociale. Dans certaines universités et centres de recherche du Québec, des études sont en cours sur divers aspects de l'innovation sociale. Certaines chaires de recherche sont en lien avec des organisations syndicales, des entreprises, le mouvement coopératif ou le Chantier de l'économie sociale.

Il apparaît donc important, aux yeux des membres du groupe de travail, de tisser des liens entre ces chercheurs et les acteurs de l'innovation sociale, de les réseauter en quelque sorte. De plus, la gestion participative et les autres types d'innovation sociale doivent pénétrer plus rapidement et plus facilement dans les milieux de travail.

Les membres de l'équipe de travail s'entendent pour unir leur force afin de mettre en place un *réseau de la compétitivité et de l'innovation sociale* qui aurait un triple mandat :

- un mandat d'observatoire, c'est-à-dire de documenter les innovations sociales et la gestion participative dans les milieux de travail. Pour ce faire, il pourrait réaliser certaines recherches et études et établirait des liens étroits avec les chercheurs et les acteurs des innovations sociales;
- un mandat de promotion de la gestion participative afin de mieux faire connaître ce type d'innovation sociale, d'en démystifier la mise en place dans les entreprises et de faire connaître les avantages de la gestion participative;
- un mandat d'accompagnement et de soutien des entreprises dans la mise en place de ce type de gestion. De ce point de vue, le Réseau agirait, moyennant rétribution, à titre de consultant pour le compte d'entreprises qui, confrontées à des impératifs de changements, veulent emprunter la voie de la gestion participative pour maîtriser ces changements.

La réalisation de ces mandats serait encadrée principalement par les représentants des associations patronales et syndicales et du mouvement coopératif auxquels se joindraient quelques chercheurs universitaires. Le Réseau demeurerait une organisation de petite taille, souple, faisant avant tout appel aux ressources existantes.

Le groupe de travail est d'avis que les innovations sociales doivent bénéficier de l'impulsion nécessaire pour accélérer leur développement et leur rayonnement dans les milieux de travail. Puisque les gains de productivité se réalisent avec beaucoup plus d'efficacité et de facilité là où la gestion participative a cours, il faut se donner les moyens de véhiculer ces pratiques et d'en faciliter la mise en œuvre dans les milieux de travail. Le Réseau de la compétitivité et de l'innovation sociale faciliterait l'implantation de ces bonnes pratiques de gestion. Le groupe de travail recommande donc au gouvernement de faciliter la mise en œuvre de ce réseau.

Soutenir le développement et la diffusion de la recherche sur l'innovation sociale

- Une nécessaire complémentarité doit s'établir entre innovation sociale et innovation technologique. La première, qui conduit à de nouvelles formes d'organisation, de nouvelles pratiques, de nouvelles politiques, est indispensable pour permettre à la seconde de s'implanter. Cette complémentarité est nécessaire également pour contribuer à l'établissement d'un équilibre entre développement économique et développement social.
- Par conséquent, la recherche sur l'innovation sociale doit être développée et diffusée de façon aussi soutenue et structurée que celle visant l'innovation technologique, d'autant plus qu'il s'agit d'un domaine assez récent et parfois difficile à circonscrire. Une expertise a commencé à se développer au cours des récentes années, en particulier au Québec qui fait figure de pionnier à cet égard. La politique scientifique québécoise reconnaît les besoins de recherche et de diffusion en innovation sociale et prévoit des moyens pour y répondre.
- Cependant, il importe d'accélérer le développement de cette expertise ainsi que ses applications. En matière d'innovation sociale comme en matière d'innovation technologique, un constat majeur s'impose : le rythme de pénétration des innovations dans les entreprises et les collectivités demeure lent. En ce domaine, la nécessité d'établir une relation dynamique entre les milieux de la recherche et les milieux de pratique est incontournable.
- Au plan de la recherche, dans l'immédiat, il importe notamment :
 - de faire le point sur les ressources existantes, les intervenants, les activités, les thématiques, les partenariats reliés à l'innovation sociale;
 - d'identifier les opportunités de mise en commun ainsi que les possibilités de nouvelles initiatives de valorisation et de transfert;
 - de reconnaître et soutenir les pratiques de recherche et les innovations dans les réseaux de l'économie sociale et de l'action communautaire;
 - de produire des indicateurs permettant de mesurer l'évolution et l'efficacité des innovations sociales;
 - d'octroyer des budgets à la recherche sur l'innovation sociale.

Raffermir le dialogue social

Le Québec a une longue expérience de concertation. C'est avant tout par le dialogue que se dénouent les crises et que sont imaginées les solutions les plus profitables à l'ensemble de la société.

L'ampleur et la complexité des défis qui se posent au Québec, compte tenu de son environnement économique, des tendances démographiques et de ses priorités sociales et culturelles, commandent un raffermissement du dialogue entre le gouvernement et les partenaires sociaux. Les décisions à prendre pour relever ces défis font appel à la contribution de chacun. À l'égard des grands enjeux, les succès du Québec se mesureront pour une bonne part à sa capacité de préserver une certaine cohésion des divers acteurs en faveur de changements raisonnablement planifiés et implantés de manière harmonieuse.

Il existe certes de nombreux lieux de concertation entre l'État et les partenaires. Il s'agit pour l'essentiel de mécanismes sectoriels ou régionaux portant notamment sur la main-d'œuvre, le développement économique, les relations du travail, le développement durable, le développement social. Il en résulte donc, malgré l'utilité incontestable de ces formes de partenariat, un morcellement de la concertation. Bref, en dehors des grands sommets socio-économiques ou du Forum des générations, il n'existe pas d'assise stable et élargie de concertation entre les leaders politiques du Québec sur les grands enjeux du développement économique et social du Québec.

Plusieurs pays se sont dotés d'un conseil du développement économique et social ou d'une structure apparentée. Bien qu'il lui apparaisse prématuré de préciser le mode d'organisation qui serait le plus propice à une concertation élargie entre l'État et les partenaires en matière de développement économique et social, le groupe de travail juge important d'aménager rapidement un lieu d'échange de haut niveau où seraient notamment traitées des questions relatives :

- aux moyens déployés par le gouvernement et chaque groupe de partenaires afin d'améliorer la compétitivité de l'économie québécoise;
- aux politiques qui permettent de placer le Québec dans le peloton de tête des sociétés du savoir et de l'innovation;
- aux stratégies à mettre en oeuvre afin de rehausser le niveau de vie et la qualité de vie des Québécoises et Québécois;
- aux mécanismes permettant de prévenir les pertes d'emplois et d'atténuer les écarts de développement entre les régions du Québec;
- aux actions à mener de manière concertée afin d'élever la qualité des emplois, d'accroître l'accès à la formation tout au long de la vie, d'atténuer les effets des mutations économiques et d'étendre le dialogue au sein des entreprises;
- aux priorités de développement social et au partage de la richesse;
- à l'appui à des initiatives des partenaires en matière de dialogue social.

On recommande au gouvernement de mandater un comité constitué de certains membres du groupe de travail afin de proposer au gouvernement, un mode de structuration et de fonctionnement d'une concertation élargie entre le gouvernement du Québec et les partenaires sur les grands enjeux du développement économique et social du Québec.

L'équipe de travail reconnaît par ailleurs la nécessité de disposer d'indicateurs qui permettront d'évaluer et de suivre les performances du Québec en fonction des principaux éléments de son plan d'action. Le tableau de bord qui en résultera pourrait ainsi inclure un certain nombre d'indicateurs de la compétitivité et du niveau de vie, de l'innovation sociale ainsi que de la qualité de vie. La plupart des indicateurs reliés à la compétitivité et au niveau de vie existent déjà ou peuvent être développés assez rapidement, tandis que pour l'innovation sociale et la qualité de vie, de nouveaux indicateurs et une enquête spécifique devront vraisemblablement être élaborés.

L'identification des indicateurs à retenir et l'élaboration du tableau de bord sont étroitement liés à la suite des travaux sur la structuration du dialogue social. Les membres de l'équipe de travail conviennent, en conséquence, d'examiner les questions relatives aux indicateurs et au tableau de bord dans le cadre de ces travaux.

ANNEXE I

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES MESURES DU PLAN D'ACTION

On trouvera dans les pages qui suivent un tableau récapitulatif des actions préconisées par l'équipe de travail. Pour chacune de ces actions, le tableau indique le(s) partenaire(s) (milieu des affaires, milieu syndical, milieu communautaire, milieu coopératif et de l'économie sociale, gouvernement) dont il faut attendre une contribution et, le cas échéant, le principal ou les principaux porteur(s) du dossier. Les contributions attendues sont identifiées par un X dans la colonne correspondant au(x) partenaire(s) concerné(s), et par un ☒ lorsque le partenaire est également porteur principal du dossier.

1.1 L'investissement et l'accès au capital

ACTION	Milieu des affaires	Milieu syndical	Mouvement coopératif et de l'économie sociale	Milieu communautaire	Gouvernement
1.1.1 Favoriser l'investissement en machines et matériel • Poursuivre la démarche de réduction de la taxe sur le capital, viser son élimination à moyen terme et explorer d'autres mesures incitatives à l'investissement dans le secteur manufacturier					☒
• Accroître les investissements et continuer de contribuer à l'effort fiscal global	☒				
• Collaborer à l'implantation des nouveaux équipements		☒			
• Convenir de cibles d'accroissement des investissements (au global et pour le secteur manufacturier) et d'un mécanisme de suivi	☒	X			☒
1.1.2 Assurer l'accès au capital • Analyser objectivement et de manière concertée l'ensemble de la chaîne de financement et prendre action, chacun dans ses champs d'intervention respectifs, afin de combler les lacunes observables dans l'accès au financement des entreprises et des projets de développement économique	X	X	X		X

ACTION	Milieu des affaires	Milieu syndical	Mouvement coopératif et de l'économie sociale	Milieu communautaire	Gouvernement
1.1.3 Se donner une stratégie d'attraction des investissements étrangers					
Élaborer et mettre en œuvre de manière concertée avec les partenaires une stratégie d'attraction des investissements étrangers	X	X			☒

1.2 La recherche et l'innovation

ACTION	Milieu des affaires	Milieu syndical	Mouvement coopératif et de l'économie sociale	Milieu communautaire	Gouvernement
1.2.1 Favoriser la R-D					
Augmenter les efforts de R-D (cible de 3 % du PIB)	☒				X
Augmenter la part des dépenses privées de R-D (par rapport aux dépenses totales)	☒				X
1.2.2 Favoriser le développement des innovations technologiques dans les entreprises					
Structurer un réseau de transfert des connaissances et des technologies vers les PME et les coopératives	X		X		☒

ACTION	Milieu des affaires	Milieu syndical	Mouvement coopératif et de l'économie sociale	Milieu communautaire	Gouvernement
• Accorder un appui plus marqué à la stratégie de développement des créneaux d'excellence dans les régions (projets ACCORD) et soutenir, en particulier, le volet «innovation» des projets ACCORD	X	X			☒
• Redéployer la recherche industrielle en fonction des impératifs de transfert technologique et d'innovation dans les entreprises	X				☒
• Encourager le développement de partenariats entre le gouvernement, les associations sectorielles et les entreprises en matière de transfert technologique	☒		☒		X
• Associer les syndicats ou les représentants des salariés à la gestion des changements générés dans les milieux de travail par les innovations technologiques	X	☒			
• Indiquer le mode de soutien, à la fois public et privé, qui devrait être accordé à compter de 2006 aux sociétés de valorisation de la recherche universitaire et des centres affiliés					☒
• Inviter les grandes entreprises en R-D à raffermir les liens avec les PME innovantes afin d'accroître le niveau d'innovation	☒				X

ACTION	Milieu des affaires	Milieu syndical	Mouvement coopératif et de l'économie sociale	Milieu communautaire	Gouvernement
1.2.3 Appuyer l'adaptation et la reconversion industrielle					
• Instaurer un mécanisme de veille stratégique, afin d'identifier, de façon précoce et à partir de critères objectifs, les entreprises et les communautés monoindustrielles qui sont les plus vulnérables	X	X	X	X	X
• Que le gouvernement déploie systématiquement sa stratégie de rétention des entreprises qui connaissent des difficultés, et qu'il fasse connaître clairement les conditions pour relancer de telles entreprises	X	X	X		☒
• Que la fermeture d'une entreprise importante dans une communauté monoindustrielle enclenche la mobilisation des entreprises, des élus locaux, des partenaires économiques et sociaux, des milieux d'éducation et des ministères à vocation économique	X	X	X	X	X
• Que le gouvernement se dote d'un fonds de relance des communautés monoindustrielles en difficulté et qu'il convienne, avec les partenaires économiques, des critères d'utilisation de ce fonds	X	X	X		☒
• Que des stratégies de diversification économique soient élaborées et mise en œuvre de façon concertée	X	X	X	X	X
• Que des efforts particuliers soient déployés afin d'aider les travailleurs à acquérir la formation ou les habiletés nécessaires pour accéder à un nouvel emploi et que les syndicats valorisent auprès de leurs membres les activités de formation	X	X	X	X	X

1.3 La création et la consolidation des entreprises

ACTION	Milieu des affaires	Milieu syndical	Mouvement coopératif et l'économie sociale	Milieu communautaire	Gouvernement
1.3.1 Favoriser la création de nouvelles entreprises					
• Promouvoir auprès des jeunes dans les écoles les valeurs et attitudes entrepreneuriales...	X	X	X	X	☒
• Rendre disponible à l'ensemble des écoles québécoises le programme «entrepreneuriat-études»	X	X	X	X	☒
• Outiller convenablement les enseignants pour les aider à concevoir des activités pédagogiques sur l'entrepreneuriat individuel et collectif, activités qui pourront mettre à contribution les entrepreneurs	X	X	X	☒	☒
• Poursuivre le Défi entrepreneuriat-jeunesse, accentuer l'accompagnement des jeunes entrepreneurs potentiels et inciter les entrepreneurs d'expérience à parrainer les initiatives des jeunes	X		☒	☒	X
• Élargir la base entrepreneuriale en appuyant de façon particulière la création d'entreprises par des femmes et des immigrants	X		☒	☒	X
• Accompagner les nouveaux entrepreneurs pendant les trois premières années de leur activité de façon à accroître le taux de survie de leur entreprise	X		☒	☒	☒
• Inciter les chefs d'entreprises et les gestionnaires à offrir des services de mentorat à l'intention des chefs d'entreprises naissantes	☒		☒	X	X
• Valoriser l'engagement des gestionnaires retraités dans le mentorat auprès des personnes qui veulent démarrer une entreprise	X		☒	☒	☒

1.3 La création et la consolidation des entreprises (suite)

ACTION	Milieu des affaires	Milieu syndical	Mouvement coopératif et de l'économie sociale	Milieu communautaire	Gouvernement
1.3.2 Soutenir la transmission des PME existantes pour favoriser leur pérennité - Favoriser, en partenariat avec la Fondation de l'entrepreneurship, la formation de conseils d'administration - Soutenir la sensibilisation à l'importance de préparer la transmission des entreprises et appuyer les chefs d'entreprises dans leurs démarches de transmission - Inciter Investissement Québec à développer rapidement son programme «Relève PME» et à s'assurer que l'appui financier offert soit complémentaire à l'offre du secteur privé - Éliminer certains obstacles fiscaux pouvant nuire aux transferts d'entreprises, comme l'exemption du gain en capital qui devrait être augmentée à 1 million de dollars - Mieux faire connaître le modèle des coopératives, notamment de travailleurs – actionnaires et de travail, comme alternative assurant la prise en charge d'une PME lors du départ du propriétaire et bonifier le Régime d'investissement coopératif (RIC) applicable à ces coopératives - Associer de manière proactive les syndicats à la sauvegarde des emplois dans les entreprises où le processus de relève n'est pas engagé	☒		X		X
	X	X	X	X	X
	X		X		☒
	X				☒
	X	X	☒	X	X
	X	X			

1.4 Les marchés et le climat d'affaires

ACTION	Milieu des affaires	Milieu syndical	Mouvement coopératif et de l'économie sociale	Milieu communautaire	Gouvernement
1.4.1 Consolider les marchés d'exportation • À court terme, aider les entreprises (et leurs fournisseurs québécois) à se rendre conformes aux normes de sécurité comme C-TPAT en mettant en place un programme d'assistance financière couvrant une partie des coûts de certification ainsi que des coûts d'ajustement qui en découlent • Appuyer les coalitions d'intérêt qui se sont organisées pour faire la promotion de circuits de transport transfrontaliers et particulièrement le corridor de commerce Québec-New-York • Ajuster les programmes afin d'inciter les entreprises à se prémunir contre les risques liés aux variations du taux de change • Mettre en œuvre une stratégie de développement des exportations qui cible les entreprises déjà actives à l'international afin de les aider à développer leurs activités • Encourager les entreprises exportatrices du Québec à se regrouper pour faire la promotion des produits à exporter, de manière à pouvoir faire des campagnes de promotion plus élaborées et plus efficaces... • ... et favoriser les interventions regroupées pour l'exportation sur une base sectorielle ou de chaînes d'approvisionnement	X				☒
	X				☒
					☒
	☒		X		☒
	☒		X		☒
	☒		X		☒

ACTION	Milieu des affaires	Milieu syndical	Mouvement coopératif et de l'économie sociale	Milieu communautaire	Gouvernement
• Inviter les grandes entreprises à s'ouvrir aux besoins des PME en matière d'exportation et à leur faciliter l'accès à des réseaux internationaux • Faire appliquer avec rigueur aux produits importés les normes canadiennes et québécoises et inciter le gouvernement à batailler avec toute la vigueur nécessaire pour favoriser la plus grande accessibilité possible des marchés d'exportation, notamment aux États-Unis	☒				X X
1.4.2 Favoriser un climat d'affaires propice • Poursuivre la mise en œuvre du plan gouvernemental visant notamment à réduire les coûts de conformité aux formalités administratives qui sont imposées aux entreprises					X

2.1 Participation au marché du travail

ACTION	Milieu des affaires	Milieu syndical	Mouvement coopératif et de l'économie sociale	Milieu communautaire	Gouvernement
2.1.1 Accroître le taux d'emploi : une cible ambitieuse mais réaliste • Accroître le taux d'emploi de la population de 15-64 ans à 73 % en 2010	X	X	X	X	X
2.1.2 Accroître la présence sur le marché du travail des personnes de 55 ans et plus • Conscientiser les individus à l'importance, pour notre richesse collective, de rester sur le marché du travail le plus longtemps possible	X	X	X	X	X
• Mettre en place les conditions propres à motiver les plus âgés à demeurer en poste, et prendre conscience de l'importance stratégique de ces derniers, du fait qu'ils formeront près du quart du bassin de main-d'œuvre du Québec dans quelques années	X	X	X		X
• Adapter les régimes de retraite afin d'assurer leur neutralité à l'égard des décisions individuelles de prise de retraite, en favorisant notamment un accès élargi à la retraite progressive comme solution de rechange à la retraite anticipée	X	X	X		X

ACTION	Milieu des affaires	Milieu syndical	Mouvement coopératif et de l'économie sociale	Milieu communautaire	Gouvernement
Reconnaître davantage le rôle que peuvent jouer les personnes âgées comme bénévoles, <i>coachs</i> ou mentors; revoir à cet égard l'organisation du travail afin de permettre un meilleur transfert des connaissances	X	X	X	X	X
Mettre sur pied, avec la participation financière du gouvernement fédéral, un programme de soutien du revenu pour les personnes de 55 ans et plus qui sont dans l'impossibilité de réintégrer le marché du travail	X	X	X	X	X
2.1.3 Faciliter l'intégration de la population immigrante au marché du travail					
Assurer une sélection axée davantage sur les besoins présents et futurs du marché du travail					X
Accroître la sensibilisation des employeurs et de la population à l'apport de l'immigration	X	X	X	X	X
Favoriser une reconnaissance plus efficace et plus rapide des acquis, tant sur le plan des diplômes que de l'expérience à l'étranger, en interpellant les ordres professionnels	X	X	X	X	X
Assurer une meilleure connaissance du français				X	X

ACTION	Milieu des affaires	Milieu syndical	Mouvement coopératif et de l'économie sociale	Milieu communautaire	Gouvernement
2.1.4 Réduire le chômage et l'exclusion sociale • Accorder une attention particulière à la question de la transition de la main-d'œuvre des industries en déclin vers celles en croissance, dans un contexte où les personnes les plus vulnérables n'ont souvent pas la scolarité et les connaissances requises pour occuper les nouveaux emplois qui se créent dans d'autres secteurs d'activité • Accorder une attention particulière aux jeunes décrocheurs ou peu scolarisés qui, du fait qu'ils sont en général les derniers à intégrer le marché du travail en période de croissance et les premiers à perdre leur emploi lors d'un ralentissement, risquent de gonfler à long terme les rangs du chômage et de l'exclusion sociale • Mettre en oeuvre les mesures du Plan gouvernemental pour l'emploi (celles destinées aux personnes handicapées et aux prestataires de l'assistance emploi notamment)	X	X	X		☒
	X	X	X	X	☒
	X	X	X	X	☒

2.2 Scolarité et formation

ACTION	Milieu des affaires	Milieu syndical	Mouvement coopératif et de l'économie sociale	Milieu communautaire	Gouvernement
2.2.1 Accroître les connaissances et les compétences de base					
Assurer la mise en oeuvre de la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue... (formation de base)	X	X	X	X	☒
Favoriser un meilleur arrimage entre les institutions d'enseignement et les milieux de travail en ce qui a trait au développement des compétences de base...	X	X	X		X
Profiter des périodes fréquentes de chômage, notamment dans les industries marquées par la saisonnalité, pour offrir aux individus la possibilité d'acquérir les compétences de base qui leur assureraient plus d'autonomie et de stabilité	X	X	X	X	X
2.2.2 Donner une nouvelle impulsion à la formation en milieu de travail et rehausser les compétences en gestion					
Donner une nouvelle impulsion à la formation en milieu de travail en accordant, notamment, une attention particulière à la situation des PME	X	X	X		X
Mettre à la disposition des gestionnaires l'immense banque de connaissances que constituent les universités. Dans la même veine, favoriser l'accès aux différents réseaux et associations qui diffusent de l'information sur les meilleures pratiques d'affaires, notamment en matière de gestion du changement et de gestion des ressources humaines	X	X	X		☒
Actualiser la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue pour qu'elle prenne en compte la nécessité de développer les habiletés à gérer le changement, à travailler en concertation et à maîtriser les aspects sociaux du travail	X	X	X	X	☒

3.1 Partenariat et participation : deux ingrédients pour réussir le changement

ACTION	Milieu des affaires	Milieu syndical	Mouvement coopératif et de l'économie sociale	Milieu communautaire	Gouvernement
• S'engager dans une démarche conjointe visant à transformer en profondeur l'organisation du travail, par un partenariat et une participation continus (à toutes les étapes) et durables impliquant les employeurs, les salariés et les syndicats là où ils sont présents	☒	☒	X		X
• Favoriser l'établissement d'un véritable dialogue social au sein des milieux de travail et, pour ce faire, changer les mentalités, tant chez les employeurs que chez les salariés et les syndicats. Les mêmes valeurs qui ont guidé le comité doivent se retrouver à l'intérieur des milieux de travail : coopération, respect, confiance, transparence, innovation	☒	☒	☒		X

3.2 Diffuser plus largement le modèle de gestion participative

ACTION	Milieu des affaires	Milieu syndical	Mouvement coopératif et de l'économie sociale	Milieu communautaire	Gouvernement
• Promouvoir et diffuser le modèle de gestion participative. Les associations patronales et syndicales ont un rôle de premier plan à jouer à cet égard. L'État a aussi un rôle à jouer, au premier chef le ministère du Travail, notamment en encourageant et en soutenant plus activement : ▪ le repérage et l'inventaire des bonnes pratiques de gestion participative; ▪ la réalisation d'enquêtes permettant de mesurer dans le temps la progression, l'implantation et l'efficacité de ces pratiques; ▪ la production d'outils d'information et de sensibilisation adaptés aux besoins des milieux de travail (guides pratiques, clauses types de conventions collectives, etc.); ▪ les activités de diffusion (forums, etc.) destinées à promouvoir et à faire connaître ces pratiques et ces outils auprès des milieux de travail.	X	X	X		X

3.3 Créer un réseau de la compétitivité et de l'innovation sociale

ACTION	Milieu des affaires	Milieu syndical	Mouvement coopératif et de l'économie sociale	Milieu communautaire	Gouvernement
• Mettre en place un réseau <i>de la compétitivité et de l'innovation sociale</i> avec un triple mandat : ▪ un mandat d'observatoire, c'est-à-dire de documenter les innovations sociales et la gestion participative dans les milieux de travail. Pour ce faire, il pourrait réaliser certaines recherches et études et établirait des liens étroits avec les chercheurs et les acteurs des innovations sociales. ▪ un mandat de promotion de la gestion participative afin de mieux faire connaître ce type d'innovation sociale, d'en démystifier la mise en place dans les entreprises et de faire connaître les avantages de la gestion participative; ▪ un mandat d'accompagnement et de soutien des entreprises dans la mise en place de ce type de gestion. De ce point de vue, le Réseau agirait, moyennant rétribution, à titre de consultant pour le compte d'entreprises qui, confrontées à des impératifs de changements, veulent emprunter la voie de la gestion participative pour maîtriser ces changements.	X	X	X		X

3.4 Soutenir le développement et la diffusion de la recherche sur l'innovation sociale

ACTION	Milieu des affaires	Milieu syndical	Mouvement coopératif et de l'économie sociale	Milieu communautaire	Gouvernement
• Accélérer le développement de l'expertise en innovation sociale et ses applications, établir en ce domaine une relation dynamique entre les milieux de la recherche et les milieux de pratique et veiller, au plan de la recherche : ▪ à faire le point sur les ressources existantes, les intervenants, les activités, les thématiques, les partenariats reliés à l'innovation sociale; ▪ à identifier les opportunités de mise en commun ainsi que les possibilités de nouvelles initiatives de valorisation et de transfert; ▪ à reconnaître et soutenir les pratiques de recherche et les innovations dans les réseaux de l'économie sociale et de l'action communautaire; ▪ à produire des indicateurs permettant de mesurer l'évolution et l'efficacité des innovations sociales; ▪ à octroyer des budgets à la recherche sur l'innovation sociale.	X	X	X		X

3.5 Raffermir le dialogue social

ACTION	Milieu des affaires	Milieu syndical	Mouvement coopératif et de l'économie sociale	Milieu communautaire	Gouvernement
• Mandater un comité constitué de certains membres du groupe de travail afin de proposer au gouvernement, un mode de structuration et de fonctionnement d'une concertation élargie entre le gouvernement du Québec et les partenaires sur les grands enjeux du développement économique et social du Québec	X	X	X	X	☒
• Dans le cadre de ces travaux, examiner les questions relatives aux indicateurs et au tableau de bord qui permettront de suivre les performances du Québec en fonction des principaux éléments du présent plan d'action	X	X	X	X	X

ANNEXE 2

COMPOSITION DE L'ÉQUIPE DE TRAVAIL MULTIPARTITE

« Partenaires pour la compétitivité et l'innovation sociale »

Monsieur Gaétan Lussier Président Consultant en biotechnologie en alimentation et en agriculture	Madame Francine Gaudet Députée de Masquinongé et Adjointe parlementaire à la ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale	Monsieur André Gabias Député de Trois-Rivières et Adjoint parlementaire au ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
Monsieur Gilles Taillon* Président Conseil du Patronat du Québec	Monsieur Richard Fahey Vice-président Fédération canadienne de l'entreprise indépendante	Monsieur Daniel Charron Président-directeur général Manufacturiers et Exportateurs du Québec
Madame Françoise Bertrand Présidente-directrice générale Fédération des chambres de commerce du Québec	Monsieur René Roy Secrétaire général Fédération des travailleurs du Québec	Monsieur Louis Roy Premier vice-président Confédération des syndicats nationaux
Monsieur François Vaudreuil Président Centrale des syndicats démocratiques	Madame Jacinthe Côté Vice-présidente Centrale des syndicats du Québec	Madame Nancy Neamtan Présidente-directrice générale Chantier de l'économie sociale
Monsieur Richard Desjardins Directeur général Carrefour jeunesse-emploi de D'Autray-Joliette	Monsieur Mathieu Truchon Conseiller en placement BMO Nesbitt Burns et Vice-président du Regroupement des jeunes gens d'affaires du Québec	Monsieur Michel Rouleau Président du Conseil d'administration Conseil de la Coopération du Québec
Observateur : Monsieur Daniel Villeneuve Président par intérim Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre	Ont soutenu l'équipe et son président : Monsieur Yvon Boudreau , sous-ministre associé Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation Monsieur Smaïl Bouikni , directeur général adjoint à la planification et au développement de l'emploi – Emploi-Québec	

* Remplacé par Madame Diane Bellemare, vice-présidente à la recherche du Conseil du patronat du Québec.