

# ANALYSE DE LA GOUVERNANCE PARITAIRE D'UN ORGANISME DE PROTECTION SOCIALE

## Présentation du (ou des) communiquant(s) :

- Nom : Faye  
- Prénom : Cheikh  
- Courriel : [cheikh.faye@uqac.ca](mailto:cheikh.faye@uqac.ca)  
- Téléphone : 1-418-545-5011, poste 5231

- Nom : Ouedraogo  
- Prénom : Salmata  
- Courriel : [salmata.ouedraogo@uqac.ca](mailto:salmata.ouedraogo@uqac.ca)  
- Téléphone : 1-418-545-5011, poste 5303

- Institution : Département des sciences économiques et administratives  
Laboratoire de recherche et d'intervention en gouvernance des organisations (LARIGO)  
Université du Québec à Chicoutimi  
- Adresse professionnelle : 555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1  
Canada

## Résumé

La gestion paritaire (employeurs – travailleurs) constitue une spécificité de la gouvernance des organismes de protection sociale. Les résultats d'un cas réel permettent de constater que les deux parties s'entendent sur toutes les questions liées au fonctionnement normal de l'institution, mais s'opposent sur toute réforme susceptible de remettre en cause leurs intérêts.

## Mots clés

Gouvernance d'entreprise – Paritarisme – Protection sociale – Patronat – Syndicats – État  
Corporate governance – Paritarism – Social protection – Employers – Trade unions – State

## **OBJECTIFS**

Les organismes de protection sociale sont issus de la croisée de la tradition mutualiste et syndicaliste ainsi que d'une conception moderne de l'État pour laquelle la démocratie ne se limite pas au seul domaine politique, mais s'étend aussi au champ social (Laroque, 2013). Donc, c'est au nom de cette démocratie sociale que les partenaires sociaux se sont vu confier la gouvernance des organismes de protection sociale mis en place à leur profit. Le mode de gestion paritaire, qui va à l'encontre du paradigme capitaliste, constitue un des traits spécifiques de la gouvernance des organismes de la protection sociale. Selon Reman et Feltesse (2003), il s'agit d'un mode de décision contractuel fondé sur la concertation sociale.

En s'appuyant sur le cas de l'organisme de protection sociale chargé de gérer le régime québécois de santé et sécurité du travail, notre recherche poursuit un double objectif : 1<sup>o</sup>) vérifier, à travers les décisions adoptées par le conseil d'administration (CA), la congruence des intérêts de l'organisme avec ceux des organisations patronales et syndicales d'où sont issus les administrateurs ; 2<sup>o</sup>) examiner les limites éventuelles de la concertation sociale, sur laquelle repose le paritarisme, dans la gouvernance d'un organisme de protection sociale.

## **REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Les recherches effectuées sur la gouvernance d'entreprise ont porté, en majorité, sur les différents mécanismes de contrôle à travers la théorie de l'agence (Ben-Barka et Bonnafous-Boucher, 2014). La gouvernance d'entreprise est passée d'une relation d'agence basée exclusivement sur la relation contractuelle entre le principal et l'agent (approche actionnariale) à une relation ouverte aux autres parties prenantes de la firme que Charreaux (2004) qualifie d'approche partenariale. Les théories contractuelles de la firme mettent l'emphase sur la maximisation du profit et de sa répartition. Cette perspective juridique et financière paraît incomplète et a conduit à une vision différente et plus large de la gouvernance (Charreaux, 2002). En effet, l'État n'est plus aujourd'hui le seul garant de l'intérêt général (Simard, Dupuis et Bernier, 2004). Cela a favorisé l'émergence de modèles de gouvernance des institutions publiques qui laissent plus de place à la négociation, à la persuasion et au compromis. Ce qui rend complexe l'analyse de la gouvernance des organisations qui ne visent pas la recherche et la maximisation du profit (Mpasinas et Finet, 2007 ; Braconnier et Caire, 2009) comme c'est le cas des organismes de protection sociale.

Les organismes de protection sociale ont un mode de gouvernance basé sur le paritarisme. Selon Latulippe et O'Farrell (1982), le paritarisme s'assimile à un moyen institutionnel visant à assurer un dialogue permanent entre employeurs et travailleurs en dehors du cadre conflictuel de la négociation collective. Plusieurs caractéristiques sont liées aux organismes de protection sociale notamment leur permanence, la réalisation d'une mission d'intérêt général, la représentation égalitaire des parties et l'interdépendance des intérêts des parties en présence (Latulippe et O'Farrell, 1982; Duclos et Mériaux, 1997). L'intervention de l'État dans ces organismes paritaires devrait se limiter à un rôle de surveillance dans le but d'éviter l'émergence d'un corporatisme nuisible à l'intérêt général (Latulippe et O'Farrell, 1982).

## **MÉTHODOLOGIE**

Notre recherche est exploratoire, car elle vise « *la découverte ou l'exploration lorsque le phénomène à l'étude est peu connu, soit que les connaissances que l'on possède sont rares ou inexistantes, soit que le phénomène est encore mal élucidé* » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 16). À cette fin, l'analyse de données secondaires (ADS) est utilisée. L'ADS est une méthode qui se

fonde uniquement sur l'utilisation de données existantes, lesquelles peuvent être potentiellement utiles, car il arrive souvent que les données primaires recueillies à prix fort soient souvent mal ou pas assez exploitées (Dionne et Fleuret, 2016).

Les informations collectées et analysées sont donc des données secondaires, c'est-à-dire des « *éléments informatifs tirés d'un regroupement de données primaires et rassemblés pour des fins autres que celles pour lesquelles ces données ont été recueillies initialement* » (Bernatchez et Turgeon, 2016, p. 504). C'est ainsi que les comptes rendus des délibérations des séances du CA de la Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec (CSST), tenues du 1<sup>er</sup> janvier 2010 au 31 décembre 2015, ont été obtenus grâce à une demande d'accès à l'information faite en vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics.

## **RÉSULTATS**

S'agissant du premier objectif, du 1<sup>er</sup> janvier 2010 au 31 décembre 2015, le CA de la CSST a adopté 523 résolutions. Toutes ces résolutions adoptées l'ont été à l'unanimité des administrateurs. Elles portaient sur plusieurs objets relevant du fonctionnement normal de l'institution. Autrement dit, sur toutes les questions relatives au fonctionnement de l'organisme, les administrateurs représentant les employeurs et ceux représentant les travailleurs parviennent à se mettre d'accord systématiquement. Le contrôle exercé sur le processus décisionnel n'est pas étranger à l'unanimité constaté. En effet, tous les points ou dossiers susceptibles d'entraîner des divergences entre administrateurs employeurs et travailleurs sont systématiquement écartés de l'ordre du jour lors de l'étape préparatoire des CA. De plus, avant chaque séance du CA, les membres de chacun des deux groupes d'administrateurs, employeurs et travailleurs, se rencontrent pour étudier les points inscrits à l'ordre du jour et, en définitive, s'accorder sur la conduite à tenir. Lorsqu'il s'agit d'adopter des réformes en profondeur susceptibles d'entraîner la création de nouvelles obligations ou un resserrement dans la gestion des prestations, les deux camps s'opposent. Ce fût le cas lorsqu'il s'était agi d'élargir, par exemple, l'obligation d'élaborer un programme de prévention ou celle de mettre sur pied un comité de santé et de sécurité au sein de toutes les entreprises répondant à un seuil d'effectifs déterminé. Sur ces questions, qui dépassent le fonctionnement normal de l'organisme, les clivages employeurs – travailleurs ont resurgi et sont allés jusqu'à rendre nécessaire l'arbitrage du gouvernement.

Pour ce qui est du second objectif, le manque ou l'absence de concertation au sein du CA, donc la difficulté d'obtenir un consensus sur des questions importantes ou d'enjeux majeurs entraîne des reports importants dans l'adoption de certains règlements. Ce qui laisse entrevoir les limites de la concertation sociale comme mode de gouvernance.

## **APPORTS DE LA RECHERCHE ET IMPLICATION**

Notre recherche s'est intéressée à un mode de gouvernance peu étudié. Elle apporte la confirmation qu'une gouvernance paritaire peut assurer le fonctionnement normal d'un organisme de protection sociale en dépit des divergences habituelles opposant les employeurs et les travailleurs. Elle montre, cependant, que la gouvernance paritaire favorise peu l'adoption de réformes en profondeur susceptibles de déboucher sur la remise en cause des intérêts des parties en présence. Les résultats obtenus ouvrent la perspective d'une poursuite de la recherche à l'aide de méthodes qualitatives notamment pour mieux cerner le profil des administrateurs, l'influence de leurs organisations (patronales ou syndicales) sur leurs décisions prises dans le cadre des conseils d'administration, l'efficacité du mode de gouvernance paritaire et surtout étudier la part,

de plus en plus prépondérante, de l'État dans la gestion de la protection sociale et de son impact sur le paritarisme.

## Bibliographie

1. Ben-Barka Hazar et Maria Bonnafous-Boucher (2014). *Développements récents en gouvernement d'entreprise*. Vie & sciences de l'entreprise 2014/2 (N° 198), p. 12-16. DOI 10.3917/vse.198.0012
2. Bernatchez Jean et Jean Turgeon (2016). *Les données secondaires*. In Eds Sous Dir Gauthier Benoît et Isabelle Bourgeois (2016). Recherche sociale. 6e édition, Presses de l'université du Québec.
3. Braconnier Patrice et Gilles Caire (2009). *Complexité, tensions et richesses de la gouvernance des entreprises d'économie sociale*. Marché et organisations, 9,(2), 67-88. doi:10.3917/maorg.009.0067.
4. Charreaux Gérard (2004). *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux*. Cahiers du Fargo, n° 1040101, septembre 2004, <http://ideas.repec.org/p/dij/wpfarg/1040101.html>
5. Charreaux, Gérard. (2002). *L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives*. Revue française de gestion, no 141,(5), 77-107. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-5-page-77.htm>.
6. Duclos Laurent et Olivier Mériaux (1997). *Pour une économie du paritarisme*. La revue de l'IRES, n°24, printemps-été 1997, pp. 43-60
7. Laroque Michel (2013). *La gouvernance de la protection sociale. Des origines de la sécurité sociale aux ordonnances de 1967*. Communication lors du colloque organisé le 15 octobre 2013 par le Comité régional d'histoire de la Sécurité sociale Midi-Pyrénées. In Eds Sous Dir Michel Lages (2014). La gouvernance de la protection sociale. Actes du colloque. Presses de l'Université Toulouse 1 Capitole, p. 34 – 49
8. Latulippe Gérard et Kevin O'Farrell (1982). *Le comité paritaire : anachronisme ou formule d'avenir*. Relations industrielles, 37 (3), 634–655. doi:10.7202/029283ar
9. Mpasinas Antonios et Alain Finet (2007). *Efficacité du Conseil d'Administration en tant que mécanisme de gouvernance dans les organisations universitaires en Belgique : Une étude exploratoire*. La Revue des Sciences de Gestion, 228,(6), 23-31. doi:10.3917/rsg.228.0023.
10. Reman, Pierre, et Patrick Feltesse (2003). *L'évolution de la gestion paritaire de la sécurité sociale en Belgique*. Reflets et perspectives de la vie économique, vol. tome XLII, no. 4, 2003, pp. 101-113.
11. Simard Louis, Alain Dupuis et Luc Bernier (2006). *Entreprises publiques et intérêt général à l'heure de la gouvernance*. Cahier de recherche du Centre de recherche sur la gouvernance (Cergo), 2004-01, 38 p.
12. Dionne Éric et Carole Fleuret (2016). *L'analyse de données secondaires dans le cadre d'évaluation de programme : regard théorique et expérientiel*. Canadian Journal of Program Evaluation / La Revue canadienne d'évaluation de programme, Vol. 31, N° 2 (Fall / automne), p. 253–261. Doi: 10.3138/cjpe.142.000
13. Fortin M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3<sup>e</sup> éd.). Montréal, Québec : Chenelière Éducation.

