

Cahiers du CRISES
Collection Études théoriques

No ET9807

**Participation ouvrière et modernisation sociale
des entreprises: le cas du Fonds de Solidarité
des travailleurs du Québec (FSTQ)**

par

Michel Grant, Laurent Renard et Patrice Bruneau

UNIVERSITE DU QUEBEC A MONTREAL

septembre 1998

Table des matières

Introduction	3
1. Cadre théorique et problématique.....	6
2. Présentation du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec.....	17
3. Hypothèses de recherche et méthodologie	23
4. L'entreprise GL&V Fabrication inc.....	25
5. L'entreprise Cartem inc.....	48
6. L'entreprise Métallurgie Castech inc.....	70
7. Groupe Robert inc.	92
8. Conclusion.	112

Introduction

Lorsque le Fonds de Solidarité des Travailleurs du Québec (FSTQ) a été créé en 1984, de nombreuses voix se sont élevées pour dénoncer le fait qu'une organisation syndicale, en l'occurrence la Fédération des Travailleurs du Québec (FTQ), s'implique dorénavant dans les activités d'une entreprise non plus comme représentant des employés mais bien comme actionnaire. Ces critiques émanaient principalement des milieux financiers et patronaux qui appréhendaient une remise en cause de leur pouvoir à la faveur des syndiqués. Cependant, même dans les milieux syndicaux on a plus ou moins bien réagi à la création du Fonds. La CSN a crié, par la voix de son chef Gérard Larose, à la trahison et à la cooptation. Au sein de la FTQ il y a eu également de sévères discussions car on craignait un détournement de la mission du syndicat et une démobilisation face aux entreprises (Fournier, 1991). Toutes ces prises de position portent l'emphase sur le caractère particulier et novateur du Fonds. En effet, on peut dire que ce dernier répond à deux problématiques qui, de prime abord, peuvent être jugées antagoniques : l'une est financière, l'autre est sociale. D'une part, en recourant à l'épargne des travailleurs, il s'agit de financer des entreprises québécoises et leur fournir des services dans le but de créer, de maintenir ou de sauvegarder des emplois. D'autre part, par des activités de formation et par un meilleur partage du pouvoir, on cherche à démocratiser l'entreprise. Si l'expérience paraissait incertaine au début, le succès remporté par le Fonds est tel qu'il est devenu aujourd'hui un joueur de taille dans le secteur du capital de risque au Québec et au Canada. En 1997, il était présent dans 664 entreprises pour des investissements qui dépassaient le milliard de dollars (FSTQ, 1998).

Le présent rapport de recherche s'inscrit dans le cadre d'une série de monographies d'entreprises portant sur le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec. L'objectif de la recherche est de s'intéresser à l'impact de l'arrivée du Fonds sur les rapports du travail des entreprises GL&V Fabrication inc., Métallurgie Castech inc., Cartem inc. et Groupe Robert inc. Il s'agit de voir dans quelle mesure une institution syndicale comme le Fonds constitue un agent de changement de leur dynamique. Pour structurer la recherche, nous avons recours à l'approche stratégique, telle qu'elle est développée par Kochan, Katz et McKersie (1986). C'est une approche qui permet de bien comprendre

les conditions d'émergence de la stratégie des acteurs au niveau des grandes orientations de l'entreprise, des relations et de l'organisation du travail. Un certain nombre d'interrogations guideront notre réflexion à travers cette grille de lecture, à savoir : Dans quelle mesure l'arrivée du Fonds permet-il un droit de regard des employés sur les activités stratégiques de l'entreprise ? Quelles sont les modifications apportées aux relations du travail de même qu'à l'organisation de la production et du travail ? Observe-t-on plus de flexibilité dans les opérations ? Voit-on l'émergence d'autres transformations dans les milieux de travail ? Y a-t-il plus d'innovations technologiques ?

La réponse à ces questions s'intègre dans la problématique plus générale de la modernisation des entreprises qui résulte de la remise en cause du taylorisme. On rappelle brièvement que le taylorisme, comme principe d'organisation du travail, prône une stricte séparation entre la conception et la réalisation, une spécialisation et une standardisation des tâches, une mécanisation des procédés et fait de la recherche des gains de productivité son leitmotiv. Le taylorisme donne également naissance à un principe de coordination centralisée qui trouve dans la hiérarchie pyramidale la façon la plus efficace de diriger l'ensemble des activités de l'organisation. Bref, le taylorisme est un système qui tire «[...] sa force de la cohérence étroite entre la technique, l'économique et le social, [...]» (Grant, Bélanger et Lévesque, 1997: 19). Le terme de modernisation renvoie quant à lui à «[...] des innovations organisationnelles, institutionnelles et technologiques dont la portée est différente selon le mode de développement dans lequel elles s'inscrivent» (Bélanger, Grant et Lévesque, 1994 : 19). En effet, les entreprises ne sont pas des entités statiques qui fonctionnent dans un monde synchronique. Confrontées à des perturbations ou à des changements de l'environnement externe ou interne, elles sont poussées continuellement à se transformer. Cependant, les modalités de ces transformations sont le produit du jeu (ou des jeux) des acteurs et de leurs stratégies respectives, c'est ce qui explique les multiples configurations d'entreprises et ce qui rejette l'idée d'un strict déterminisme environnemental. L'enjeu porte alors sur la caractérisation des formes émergentes, ce qui pose problème pour les chercheurs puisque leurs résultats de recherche semblent contradictoires. Certains annoncent la fin du taylorisme et le passage vers de nouvelles formes d'organisation et de relations du travail qui prônent plus de collaboration et de flexibilité. Dans ce cas, l'entreprise serait devenue intelligente, les employés imaginatifs et créatifs, les syndicats coopératifs et les employeurs de grands motivateurs. Pour d'autres, la crise marque un phénomène de radicalisation des formes organisationnelles et institutionnelles. C'est le raffermissement de l'organisation taylorienne conjuguée à la mise en place de politiques d'évitement

des syndicats. Finalement, il faut retenir de tous ces débats que les possibilités de modernisation des entreprises au niveau des relations du travail se situent entre les deux pôles que sont d'un côté l'utopie syndicale et de l'autre, l'utopie patronale (Grant, Lévesque et Bélanger, 1997). L'utopie syndicale renvoie à des relations patronales-syndicales qui débouchent sur l'acceptation des demandes individuelles et collectives des travailleurs, où la démocratie se caractérise par leur implication aux décisions stratégiques, bref une entreprise où les travailleurs, le syndicat et les dirigeants sont partie prenante d'un processus de coopération. A l'inverse, l'utopie patronale rêve d'une entreprise sans syndicat où les rapports employeurs-employés se fondent sur l'individu, la confiance et sur leur communauté d'intérêts, soit la continuité et la perpétuation des activités. Entre ces deux pôles, plusieurs alternatives sont possibles et c'est ce que nous essayons de caractériser à travers l'étude des entreprises GL&V Fabrication, Cartem, Métallurgie Castech et Groupe Robert.

La présentation de l'approche stratégique et l'élaboration de la problématique font l'objet de la première partie. La deuxième partie présente le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, la troisième, les hypothèses de recherche retenues et la méthodologie employée. Dans les parties suivantes nous faisons une analyse de ces quatre entreprises au regard des différentes dimensions de l'approche stratégique puis nous terminons par une conclusion en forme de synthèse.

1. Cadre théorique et problématique

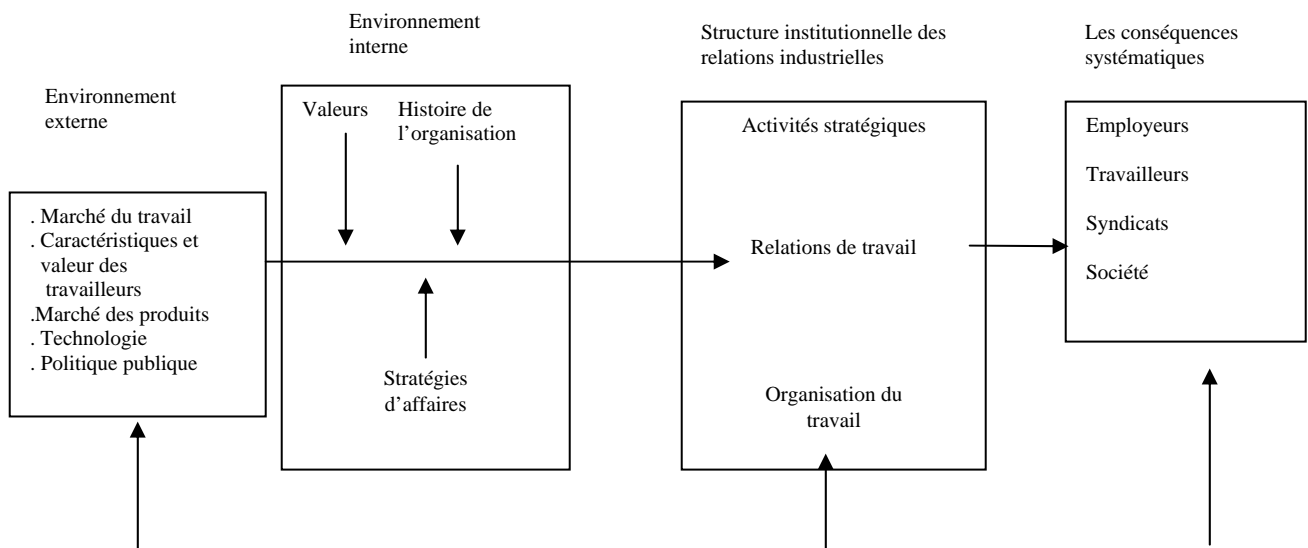
D'emblée, il faut reconnaître que l'analyse empirique ne peut pas, à elle seule, rendre compte d'un phénomène. L'observation nécessite un cadre théorique qui organise le questionnement, qui sélectionne les dimensions et qui hiérarchise les variables pertinentes à la recherche. Nous avons jugé opportun de prendre celui de l'approche stratégique tel qu'il est développé par Kochan, Katz et McKersie dans leur ouvrage, The transformation of American Industrial Relations, (1986). Ces trois chercheurs se donnent comme objectif de renouveler la compréhension des relations qui unissent les dirigeants d'entreprise, les syndicats et l'État en opérant un dépassement des différents courants théoriques que l'on trouve dans le paradigme fonctionnaliste des relations industrielles, que ce soit l'approche institutionnaliste, systémique ou pluraliste. En effet, l'approche institutionnaliste se concentre sur la simple étude des règles codifiées qui gouvernent l'activité de travail (la convention collective et le code du travail). L'approche pluraliste met la notion de conflit au centre des rapports du travail et son dénouement dans le processus de la négociation collective. Quant à l'approche systémique, elle prend en compte l'environnement externe comme un déterminant causal du sous-système des relations industrielles.

La principale critique adressée à ces approches réside dans le fait qu'elles envisagent le processus de négociation collective comme donné et les relations entre les acteurs comme stables. Les stratégies des dirigeants se font en réaction des demandes et des pressions des syndicats. Bref, ces théories, confrontées à l'évolution historique des syndicats et de la négociation collective au sein des entreprises, voient leur champ d'investigation se restreindre avec le temps. L'enjeu est alors de redonner plus d'ampleur à ce champ pour intégrer des dimensions qui n'étaient pas prises en compte jusque-là. En d'autres termes, il faut élaborer une approche plus globale des relations industrielles, approche qui permettra de mieux saisir les linéaments qui s'établissent entre ses multiples dimensions. C'est le défi que relèvent, Kochan, Katz et McKersie. Pour eux, le système des relations industrielles, fait référence aux prémisses, aux lois, aux valeurs, aux pratiques et aux institutions qui gouvernent les relations du travail. L'argument central qu'ils défendent est que les relations industrielles, c'est-à-dire les dynamiques à l'œuvre et leurs résultats, sont façonnées par les interactions continues mais non

déterministes qu'entretient l'environnement externe et interne avec les choix stratégiques et les valeurs des dirigeants, des représentants syndicaux et les politiques publiques.

Nous présentons tout d'abord les grands éléments qui composent le modèle pour en expliquer son fonctionnement par la suite.

Schéma I : Modèle de l'approche stratégique de Kochan, Katz et McKersie¹



Comme le schéma l'indique, on trouve quatre groupes d'éléments interreliés entre eux qui sont engagés dans le système des relations industrielles : l'environnement externe, l'environnement interne, la structure institutionnelle des relations industrielles (c'est le niveau de l'entreprise) et les résultats systémiques qui sont les résultats obtenus par les employeurs, les travailleurs, les syndicats et la société. On notera le souci qu'ont Kochan, Katz et McKersie d'intégrer différentes dimensions qui, jusque-là, n'étaient pas ou peu étudiées.

En ce qui concerne l'environnement externe, on trouve le marché du travail, les caractéristiques de la main-d'œuvre, la technologie, le marché des produits et des capitaux et pour terminer, les

¹ Schéma adapté de Kochan, Katz et McKersie, 1986.

politiques gouvernementales. Tous ces éléments sont en relation les uns avec les autres et peuvent s'influencer. Il est à noter que l'approche stratégique emprunte cette notion d'environnement externe à Dunlop (1958) mais celui-ci ne sera pas un déterminant causal de la structure institutionnelle des relations industrielles. Entre les deux, les auteurs ajoutent l'environnement interne, qui joue le rôle d'un prisme à travers duquel les acteurs établissent leur compréhension et leur interprétation du contexte externe. Il se compose des valeurs du management et du syndicat, de la stratégie concurrentielle de l'entreprise depuis ses origines et des structures et politiques organisationnelles passées et présentes. Il s'agit ici de prendre en considération l'histoire de l'organisation (suivant les dimensions que nous venons de présenter) puisqu'elle est un élément de compréhension de la stratégie des acteurs. Dans le système, une place est faite à la notion de conflit. Elle provient d'une interprétation divergente de l'environnement que font les acteurs selon leur propre idéologie. En effet, à partir de la configuration de l'environnement externe et interne les acteurs vont élaborer différentes réponses (stratégies) au regard de leurs objectifs particuliers (idéologie). Elles se retrouvent dans la structure institutionnelle des relations industrielles selon trois niveaux : les activités stratégiques, la négociation collective et les activités de travail. C'est ce cadre que nous adoptons pour structurer notre recherche.

Le premier niveau de la structure institutionnelle des relations industrielles concerne les activités stratégiques dans une perspective de long terme. Ce sont les décisions majeures prises par les dirigeants de l'organisation au niveau de la conduite des activités, des investissements et de la gestion des ressources humaines. Il s'agit aussi des grandes stratégies syndicales et des politiques macro-économiques de l'État. Le deuxième niveau est celui de la négociation collective. On y trouve les politiques du personnel, les stratégies de négociation de la convention collective de la part des dirigeants et du syndicat, et les législations en vigueur comme le code du travail. Pour terminer, le troisième et dernier niveau, regroupe les activités de travail. Elles concernent le milieu de travail immédiat, l'organisation du travail, l'environnement de travail, bref tout ce qui touche aux relations quotidiennes de travail et aux règles informelles non codifiées dans la convention collective.

Tableau I : Les trois niveaux d'analyse des activités des relations industrielles²

<i>Niveau</i>	<i>Employeurs</i>	<i>Syndicats</i>	<i>Gouvernement</i>
Stratégies à long terme et politiques suivies	Stratégies d'affaires Stratégies d'investissements Stratégies de gestion des ressources humaines	Stratégies politiques Stratégies de représentation Stratégies d'organisation	Politiques macro-économiques et sociales
Négociation collective et politique du personnel	Politiques du personnel Stratégies de négociation	Stratégies de négociation collective	Lois entourant l'activité syndicale, du travail et de la conduite de l'entreprise
Activités quotidiennes de travail, organisation du travail	Relations hiérarchiques Participation des travailleurs Organisation du travail et définition des postes	Contrat de travail Participation des travailleurs Organisation du travail et définition des postes	Normes de travail Participation des travailleurs Droits individuels

En reprenant les concepts définis par l'approche stratégique nous pouvons construire une problématique qui explicite les grands changements à l'œuvre au Québec au niveau des relations industrielles. Évidemment, puisque la réalité ne peut être appréhendée dans sa totalité, la présentation qui va suivre exprime au mieux les grandes tendances observées par les chercheurs. Cette démarche nous permet au demeurant de caractériser les différentes dimensions que revêt la modernisation des entreprises, d'en cerner la dynamique et de poser les hypothèses de recherche. Nous nous intéressons dans un premier temps à l'environnement externe et interne, puis, dans un deuxième temps aux stratégies qu'élaborent les acteurs selon les trois niveaux de la structure institutionnelle des relations industrielles. Bien entendu tous les éléments que nous présentons d'une manière disjointe sont en réalité pris dans une même dynamique.

² Kochan, Katz, McKersie, *The transformation of American Industrial relations*, New York, 1986, page1?. Le deuxième niveau du tableau représente le champ habituel des relations industrielles.

L'environnement externe et interne

Les années de forte croissance économique qu'a connues le Canada, au sortir de la Deuxième Guerre mondiale jusqu'à la première récession, marquent l'édification d'un système productif orienté vers la production de masse, les économies d'échelle et la recherche effrénée de la réduction des coûts de production. Toutefois, ce modèle est remis en cause avec l'entrée en crise qui résulte, tout d'abord, d'un essoufflement du mode d'accumulation : la baisse du taux de productivité, qui provient de l'incapacité croissante des entreprises à supporter des investissements sans cesse plus importants en capital fixe, conjuguée à la croissance des salaires réels, a pour résultat une baisse du taux de profit réel et du taux d'investissement. Le système est en surchauffe et temporise par la montée de l'inflation. Dans le même temps, la consommation demeure volatile et pose des problèmes au système de production jugé trop rigide. Les consommateurs, mieux informés, deviennent de plus en plus exigeants dans leurs achats. L'aspiration à un mieux être individuel les amène alors à délaisser les standards de consommation et à rechercher des produits au plus près de leur personnalité. Si les goûts des consommateurs se transforment et posent des problèmes d'adaptation aux entreprises, elles doivent également composer avec la montée de la concurrence. En effet, le choc pétrolier de 1973 rend nécessaire l'augmentation des exportations pour payer la facture énergétique et l'on découvre le rôle stratégique des marchés extérieurs. La compétition internationale augmente, les marchés se dérèglent et les échanges commerciaux se libèrent.

En réponse à la montée de la concurrence et à la transformation des habitudes de consommation, les entreprises adoptent des stratégies de mise en marché qui se focalisent soit sur la minimisation des coûts, pour vendre au prix le plus bas, sur la différenciation des produits ou la segmentation des marchés (Porter 1980). Dans ce contexte, une relation s'établit dorénavant entre la configuration des marchés qu'une entreprise dessert, le mode de production qu'elle doit adopter et le développement d'une structure organisationnelle compatible (Chandler 1986).

L'adaptation des entreprises à cette nouvelle donne a des effets importants sur le niveau d'emploi. Le chômage augmente sensiblement depuis la dernière récession et diminue difficilement par la suite car la création de nouveaux emplois ne parvient pas à compenser les pertes occasionnées par les fermetures et les restructurations d'entreprises et à absorber l'augmentation du taux d'activité des

femmes et des jeunes. Deux nouveaux phénomènes apparaissent sur le marché du travail que l'on qualifie habituellement par les termes de tertiariation et de précarisation.

La tertiariation renvoie tout d'abord à la forte augmentation du secteur des services par rapport aux autres secteurs de l'économie. Au Canada, depuis 1967, 90% de la croissance de l'emploi s'est faite dans le secteur tertiaire (Grant et Lebeau, 1994). Les conséquences de cette transformation sont importantes pour les syndicats puisque, historiquement, ce secteur est moins syndiqué que les autres. Il est constitué majoritairement par des PME où il est plus difficile de mettre en place des structures syndicales à cause du manque d'intérêt des employés ou des pressions exercées par les employeurs. Auparavant, la progression des effectifs syndicaux reposait essentiellement sur le développement des grandes industries de transformation de matières premières ou manufacturières.

En second, le terme de précarisation rend compte de la transformation des statuts d'emploi sur le marché du travail et dans les entreprises qui ont procédé à des réorganisations. En effet, pour s'adapter au nouveau contexte de l'environnement externe, certaines entreprises ont choisi de réduire leurs frais fixes et de rechercher à tout prix une plus grande flexibilité organisationnelle et institutionnelle. Or, cette recherche de flexibilité qui est rendue nécessaire par les impératifs stratégiques, entre en contradiction avec la stabilité que les parties syndicale et patronale ont maintenue dans le passé, au niveau de la négociation collective et de l'organisation du travail. Les dirigeants cherchent à récupérer les avantages consentis auparavant, c'est-à-dire lorsque le processus de négociation de la convention collective était favorable aux employés, et tentent de prendre le marché comme seul et unique mode de régulation. Les stratégies poursuivies s'articulent autour de la baisse des salaires, de l'offre de travail ou du nombre de travailleurs, d'une part, et par l'appariement des frais de production avec les revenus par des pratiques d'externalisation, d'autre part. Cette évolution n'est pas sans poser un certain nombre de problèmes aux syndicats dans la mesure où ils doivent dorénavant développer une expertise visant à bien comprendre les impacts réels de toutes ces mesures sur les travailleurs. Toutefois, cette recherche de flexibilité, que d'aucuns qualifient de régressive, n'est pas la seule issue possible. D'autres entreprises préfèrent avant tout une amélioration de leur productivité en introduisant des innovations organisationnelles et technologiques. Elles investissent alors dans la production, la distribution et la gestion pour rechercher un développement à moyen ou long terme de la qualité, de la productivité et des salaires.

Outre les changements de l'environnement économique, l'environnement socioculturel connaît de profondes mutations qui s'articulent autour des nouvelles caractéristiques et valeurs de la main-d'œuvre. Au Canada, ces changements s'expriment dans le vieillissement de la main-d'œuvre, l'augmentation de son niveau de scolarité, sa féminisation, l'accentuation de sa diversité ethnique et le renouvellement des valeurs face au travail. Ceci se traduit pour l'entreprise par une diminution de la mobilité géographique, des couples à double carrière, le plafonnement de carrière, des employés plus exigeants, la contestation de l'autorité, l'équité en emploi, la modification de la culture organisationnelle et la redéfinition des tâches (Bourbonnais et Gosselin 1995).

Les politiques publiques et les relations du travail connaissent, elles aussi, des transformations majeures. Comme chez nos voisins américains, les négociations salariales sont largement décentralisées, l'intervention de l'État se limitant surtout à assurer un cadre législatif pour la définition des droits fondamentaux et à certaines activités syndicales. Dans le contexte de crise et de la remise en cause du fordisme, l'État tend à s'éloigner de la réglementation et de l'interventionnisme dans les relations du travail. Par contre, il maintient des instruments commerciaux et juridiques lui octroyant un rôle de tampon entre le cadre de l'économie nationale et celui de l'économie globale, et visant à établir un meilleur équilibre entre les entreprises compétitives et celles qui le sont moins.

Tous ces changements pèsent inéluctablement sur les relations entre les parties patronale et syndicale puisque, comme nous venons de le présenter, les dirigeants veulent briser les rigidités qui encadrent le contrat de travail pour rendre l'organisation de la production plus souple. Le rapport de force traditionnel fondé sur la grève n'est plus favorable aux syndicats dans la mesure où les pressions qu'exerce le chômage les poussent à jouer de prudence. Par exemple, les enjeux qui portaient auparavant sur la rémunération, se déplacent vers la sauvegarde de l'emploi. Ils sont alors contraints à faire certaines concessions afin d'éviter de multiples fermetures d'usines et ils doivent collaborer plus étroitement avec la direction qui tend à chercher à récupérer certains avantages concédés auparavant. Les syndicats doivent donc développer leur expertise dans des domaines qui ne leur étaient pas familiers tels l'étude de la stratégie concurrentielle, l'analyse des états financiers, les nouvelles formes d'organisation du travail, etc. Maintenant, la source de leur pouvoir dépend de plus en plus de leur

capacité d'exercer un contrôle sur le système productif et sur les processus de travail et ainsi agir sur la productivité de l'entreprise.

La structure institutionnelle des relations industrielles

Quelles sont alors les réactions des acteurs confrontés à l'environnement externe et interne ? Il s'agit de voir comment les acteurs réagissent et sont impliqués dans les processus de modernisation. C'est ce que nous essayons de caractériser en prenant l'exemple du Québec. De prime abord, il faut préciser que le Québec se différencie du reste du Canada par un patronat francophone qui recherche un contrôle québécois des entreprises, par un interventionnisme étatique plus marqué qui se fait à travers des institutions de financement, des entreprises étatiques et par le développement du secteur de l'économie sociale (Grant et Lévesque, 1997 : 243).

Les activités stratégiques

Les entreprises privées confrontées aux aléas de la compétition internationale doivent faire des choix stratégiques déterminants quant à leur avenir. Généralement, ces choix sont pris par la haute direction de concert avec le conseil d'administration. Les dirigeants recherchent alors un maximum de flexibilité et d'adaptabilité pour pouvoir réagir aux fluctuations des marchés et pour offrir un produit de qualité irréprochable. Le vocabulaire du management s'enrichit de termes qui se focalisent autour de la notion de stratégie. On parle maintenant de gestion stratégique des ressources humaines, de planification stratégique et d'investissements stratégiques.

Dans la problématique de la modernisation des entreprises, la participation des employés aux grandes décisions s'articule sur un axe où l'on retrouve à l'une des extrémités les coopératives de travailleurs actionnaires ou les modes autogestionnaires et à l'autre extrémité, le mode tayloriste encore dominant de stricte division entre les dirigeants et les employés. Entre les deux, plusieurs configurations sont possibles. De toute évidence, et d'après les différentes monographies, il n'existerait pas d'entreprise où la participation des employés à ce type de décisions se fonderait sur le seul droit des travailleurs. Comme le rappellent Grant et Lévesque : «[...] la participation ouvrière à la gestion stratégique survient principalement, voire exclusivement, dans le cas où il y a une participation collective et significative à la propriété de l'entreprise» (Grant et Lévesque, 1997: 245). C'est

notamment le cas des coopératives de travail³. Lorsque les entreprises sont contrôlées majoritairement par des capitalistes le droit de regard des employés sur les décisions stratégiques est néanmoins possible. D'une part, cela peut-être sous la forme d'une Coopérative de Travailleur Actionnaires (CTA) formée par la réunion d'employés qui prennent une participation dans leur entreprise. Ils nomment un représentant au conseil d'administration. D'autre part, par l'intermédiaire des fonds mutuels d'investissements et de placements constitués principalement par l'épargne des travailleurs syndiqués, comme le fonds de la FTQ ou celui de la CSN. Bref, la participation des employés découle d'une reconfiguration des rapports entre le travail et le capital.

Les relations du travail

Le second niveau de la structure institutionnelle des relations industrielles rend compte des relations du travail. De prime abord, il faut préciser que le Québec et l'ensemble du Canada connaissent respectivement en 1997 un taux de syndicalisation de 37,4% et de 31,1% alors que ce taux pour les États-Unis était de 16% en 1994 (Akyeampong, 1997). Les taux de syndicalisation varient énormément en fonction des secteurs, avec par exemple des taux élevés dans le secteur public et des taux faibles dans le secteur de la restauration. Quant aux relations du travail au Québec, elles connaissent une phase notable de paix industrielle, surtout en comparant aux grands affrontements des années 1970. On note une forte diminution du nombre de grèves et de lock-out depuis 1976. La fréquence des conflits de travail a accusé une baisse de 72% au cours de la période allant de 1976 à 1995 (Dompiere, 1996).

Les enjeux des négociations sont souvent liés aux questions relatives au rôle du syndicat dans les processus de modernisation du système productif et des rapports du travail. Au niveau des relations du travail, le Québec a connu l'émergence de nouveaux contrats sociaux qui marquent une redéfinition des relations patronales et syndicales axée sur la coopération et la participation. Celle-ci se manifeste à travers des processus décisionnels conjoints qui se situent souvent au-delà des règles consignées dans la convention collective. Le processus de la négociation positionnelle basée sur l'affrontement est remis en cause au profit de la négociation raisonnée ou d'autres modes de résolution de problèmes. Le

³ Il ne faut pas faire une confusion entre les rapports de propriété et les rapports de travail. Une coopérative entre dans un rapport de propriété mais les conflits restent possibles au niveau du travail. Comme le démontre Philippe Lorenzo, c'est

syndicat s'intéresse plus activement à la gestion de l'entreprise et s'implique dans son devenir (Grant et Lévesque, 1997 : 237). A titre d'exemple, on assiste à une multiplication de divers comités conjoints dont les mandats couvrent des matières s'inscrivant autrefois dans le champ exclusif des droits de gérance et permettant de déborder les enjeux traditionnels des relations du travail. En contrepartie, les syndicats comprennent qu'ils doivent rendre la convention collective moins rigide et plus sujette à s'adapter à l'évolution du contexte externe. En d'autres mots, la convention collective ne rend plus tout à fait compte de la structuration des rapports au sein des entreprises. Cependant, la tentation reste forte pour la direction de choisir des politiques asyndicales ou d'évitement et de tenter d'individualiser les rapports de travail. De plus, les grandes centrales syndicales, devant l'étiollement des bastions traditionnels du syndicalisme et devant les transformations des caractéristiques de la main-d'oeuvre et de l'emploi, explorent de nouveaux groupes à syndiquer, particulièrement dans le secteur privé des services tel celui des restaurants MacDonald.

L'organisation du travail

Le troisième niveau rend compte de l'organisation du travail et des relations entre les travailleurs et l'organisation. La tendance est à la remise en cause du taylorisme et la problématique se polarise autour de la question de la requalification des travailleurs. Les dirigeants prennent conscience que pour rencontrer les objectifs de qualité, de flexibilité et pour faciliter l'implantation des changements technologiques, il faut transformer le taylorisme et sa tendance historique à la déqualification des travailleurs. Ces derniers doivent être plus autonomes et l'on parle maintenant de recomposition, d'élargissement et d'enrichissement des tâches, de cercles de qualité, d'équipes de travail, de qualité totale, de réingénierie des processus et de systèmes sociotechniques (Grant et Lévesque, 1997 : 230). On cherche également à modifier la subjectivité des travailleurs pour qu'ils intègrent la culture de l'entreprise et qu'ils la considèrent comme une deuxième famille. Cependant, il ne faut pas croire que tous ces changements se font dans le sens souhaité par les syndicats. Ils peuvent conduire à un retour en arrière après quelque temps ou bien être franchement défavorable pour les employés. Au Québec, d'après les études monographiques recensées par Grant et Lévesque (1997), les

deux rapports sont différents : ils n'ont ni les mêmes fondements, ni la même logique de sorte qu'ils deviennent relativement conflictuels même dans le cas des coopératives.

entreprises se transforment en recherchant tout d'abord la flexibilité fonctionnelle⁴, en second «[...] l'autonomie des salariés, l'enrichissement des tâches et un desserrement de l'encadrement hiérarchique» (Grant et Lévesque, 1997: 256), et en dernier, l'amélioration de la formation professionnelle et technique.

Finalement, il convient de faire une remarque importante quant à la compréhension des interrelations qui existent entre les trois niveaux de la structure institutionnelle des relations industrielles. Ces niveaux ne sont pas nécessairement interdépendants et leur interaction n'est pas soumise à un déterminisme inéluctable de sorte qu'un phénomène relevant d'un niveau n'entraîne pas nécessairement des effets prévisibles. C'est une précision qui aura son importance dans l'entreprise étudiée ici. Par exemple, la prise de participation des employés dans le capital d'une entreprise ne se traduit pas forcément par la remise en cause du taylorisme comme principe d'organisation du travail. De même, si les relations et l'organisation du travail peuvent être codifiées, sur un plan strictement formel, par la convention collective, les processus de changements que les chercheurs observent peuvent être négociés en dehors de ce cadre ou tout simplement ne pas être du ressort de celui-ci.

⁴ « Réduction du nombre de catégories d'emplois, décloisonnement des métiers, élargissement des tâches, etc. » Grant et Lévesque 1997, page 255.

2. Présentation du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec.

Examinons maintenant l'histoire du Fonds de même que ses grands principes de fonctionnement ainsi que les résultats qu'il génère.

Premièrement, l'idée de créer un fonds d'investissement à même l'épargne des travailleurs naît de la prise de conscience que la crise économique des années 1980 a eu des conséquences néfastes sur l'emploi et sur le taux de syndicalisation. Les secteurs les plus touchés par la récession sont ceux qui ont une longue tradition syndicale que ce soit la métallurgie, les mines ou l'automobile. A la FTQ, sous l'égide de Louis Laberge, au regard de la situation, on pense qu'il est alors temps de transformer l'action syndicale pour l'arrimer aux préoccupations des travailleurs : la sauvegarde de l'emploi. On cherche ainsi à s'éloigner du syndicalisme de revendication des 20 dernières années pour un autre de proposition. Bref, on tente de remplacer le «face à face par le coude à coude » dans les relations patronales-syndicales (Fournier, 1991). Si la mission première, historique, d'un syndicat est la protection et l'amélioration des conditions de travail et de salaire, dans les conditions du moment, elle doit s'enrichir d'une dimension qui concerne la protection et l'amélioration de l'emploi.

Deuxièmement, la création d'un fonds s'inscrit comme une volonté de repenser les modalités que peut prendre la participation ouvrière au devenir des entreprises. A la FTQ, on cherche à dépasser l'idée d'autogestion, c'est-à-dire la participation directe des travailleurs au capital de leur entreprise, puisqu'on la juge trop dangereuse financièrement. Dans ce contexte, la création d'un fonds d'investissement, qui mutualise les risques, apparaît comme une avenue prometteuse et de plus, elle offre la possibilité d'un meilleur contrôle de l'épargne ouvrier (Fournier, 1991). Dans la même veine, la volonté d'une part, d'éduquer les travailleurs par une formation économique leur permettant une meilleure connaissance de leur entreprise et de l'économie en général et d'autre part, d'accroître leur influence au sein de leur milieu de travail, devient la contrepartie nécessaire et obligée à l'utilisation de leur épargne.

Troisièmement, il appert que les entreprises, à la même période, éprouvent des difficultés pour faire des investissements dans l'amélioration ou le développement de leurs capacités productives car elles sont sous-capitalisées. Il y a une inadéquation fondamentale entre les besoins et les sources de financement⁵. A cette époque les PME recourent peu à l'appel public à l'épargne et les québécois hésitent à utiliser leur épargne pour l'achat d'actions (Séguin et Bélanger-Martin, 1993). Un fonds d'investissement pourrait pallier ce problème efficacement.

Nonobstant les besoins et les attentes d'un fonds syndical d'investissement tels que nous venons de les présenter, sa création ne s'est toutefois pas faite du jour au lendemain et il a fallu plusieurs expériences de collaboration, entre des acteurs engagés historiquement dans un rapport de force, pour que l'idée fasse son chemin. La première initiative, lancée en 1982, est celle de «Corvée Habitation». Il s'agit d'un fonds sectoriel regroupant le gouvernement du Québec, les municipalités, les institutions financières, les syndicats et les employeurs du secteur de la construction dont l'objectif est d'offrir des taux hypothécaires inférieurs à ceux du marché et ce, pour relancer l'industrie du bâtiment. Cette initiative étant couronnée de succès, le débat sur l'intervention des grands acteurs institutionnels (État, syndicats, employeurs) dans l'économie est relancé et la création d'un fonds tripartite État-employeurs-syndicats apparaît alors comme une solution intéressante pour lutter contre le chômage. Cependant, les antagonismes idéologiques sont tels que cette idée ne fait pas long feu. Toutefois, la FTQ ne renonce pas à sa volonté de créer son propre fonds et tranquillement, au fil des discussions et des congrès, le projet prend forme.

Un consensus émerge à la FTQ en 1983 et il ne reste plus qu'à obtenir l'aval du gouvernement. La Loi 192, qui donne officiellement naissance au Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, est votée le 23 juin 1983. Ses objectifs sont clairs : il cherchera à moderniser et à développer les PME québécoises, à soutenir le démarrage de nouvelles entreprises, à participer au financement de grands projets industriels. Sa prise de participation sera minoritaire au début et orientée plutôt vers des entreprises syndiquées affiliées à la FTQ. Il s'agira d'offrir des services dans le but de créer, maintenir ou sauvegarder des emplois, favoriser la formation des travailleurs dans le domaine de l'économie et leur permettre d'accroître leur influence sur le développement économique du Québec. En d'autres

⁵ C'est d'ailleurs pour pallier le problème que le ministre de l'économie de l'époque, Jacques Parizeau, mettra sur pied les régimes enregistrés d'épargne actions (REA).

mots, le projet de la FTQ cherchera à relancer l'emploi, à opérer une redistribution des richesses sur le capital financier des travailleurs et un partenariat avec les employeurs capitalistes (Fournier, 1991). Le Fonds deviendra partenaire des entreprises et à ce titre il siègera au conseil d'administration. La Loi stipule qu'il doit investir au moins 60% de ses actifs dans des entreprises québécoises et que les épargnants ne peuvent retirer, sans pénalité, leur épargne avant l'âge de la retraite. Le gouvernement octroiera dans la foulée des crédits d'impôt qui rendront la formule extrêmement attrayante pour les épargnants. Le Fonds reste sous contrôle syndical puisque son conseil d'administration est composé en majorité de syndicaliste de la FTQ.

Toute l'originalité du Fonds réside dans sa volonté de rallier deux logiques antagoniques mais légitimes que l'on retrouve à l'œuvre dans les entreprises, soit celles de l'entrepreneur et du salarié (Fournier 1991). La logique de l'entrepreneur, que l'on qualifie de financière, a pour objectif de maximiser les investissements réalisés dans l'entreprise par la poursuite d'une profitabilité maximale qui passe par une constante adaptation à l'environnement externe. La deuxième logique, celle du salarié, consiste à rechercher «[...] une plus grande sécurité d'emploi, une juste rémunération, une amélioration des conditions de travail et, de plus en plus, un intérêt dans les tâches effectuées, une qualité meilleure des produits réalisés ou des services rendus » (Fournier, 1991 : 131). En réussissant ce tour de force, le Fonds modernise d'une façon éloquente l'idéologie syndicale et il la place désormais au centre des préoccupations du moment : la sauvegarde et le développement des emplois d'une part, et la participation accrue des travailleurs, qui passe ici par la propriété indirecte, au devenir de leur entreprise, d'autre part.

Les résultats sont surprenants. En 1985, l'actif est de 30 millions de dollars et le nombre d'actionnaires est de 6 300. En 1990, l'actif passe à 330 millions de dollars et à 96 000 actionnaires (Fournier, 1991). En 1997, on compte plus de 328 000 actionnaires et un actif de plus de 2 milliards de dollars dont 60 % environ est investi dans 664 entreprises québécoises. Les investissements se retrouvent dans une proportion de 4 % dans le secteur primaire, de 32 % dans le secteur manufacturier, de 6% dans l'immobilier, de 16 % dans les services, le commerce et le tourisme, de 17 % dans le secteur de la technologie et de l'informatique et de 25 % dans les Fonds locaux et régionaux (FSTQ, 1998). Pour équilibrer ses investissements et pour assurer un rendement intéressant à ses actionnaires en diminuant le risque lié à sa fonction de capital de risque, le Fonds a recours à un portefeuille de

placements. En 1997, ils représentent 41 % de l'actif. Il faut reconnaître qu'il est victime de son succès et que la règle des 60% n'est pas facile à maintenir puisque l'actif augmente plus vite que les occasions d'affaires. Conséquemment, le gouvernement péquiste a dû élargir son mandat en l'autorisant à investir dans le développement de Fonds locaux et régionaux. Les critères de sélection des projets sont assez sévères dans la mesure où le Fonds ne retient environ que 20 % des projets qui lui sont soumis. Ainsi sur 316 demandes en 97, seules 69 ont été retenues.

Comme nous venons de le montrer, le Fonds marque une remise en cause du rapport du capital et du travail car c'est la première fois qu'un syndicat⁶ se trouve en position pour influencer la destinée d'une entreprise. Cependant, il ne peut occulter pour autant la nécessité d'arrimer ses prétentions à la réalité économique vécue par les entreprises. Un rapide survol de la littérature sur le sujet nous permettra de situer les grands enjeux de son arrivée dans les entreprises.

D'après les résultats de la recherche effectuée par l'INRS, il appert que le «Fonds ne se contente pas d'un rôle passif, mais, au contraire, il vise à s'impliquer directement dans les entreprises qu'il finance en participant au conseil d'administration à titre d'actionnaire actif. Il joue donc souvent un rôle moteur dans le déclenchement et la réussite de la relance d'une entreprise » (Lamonde, Martineau, Allen, 1994 : 114). Ainsi, la plupart de ses interventions visent à la stabilisation du fonds de roulement, à la baisse des coûts de production, à l'optimisation de la productivité et à l'amélioration du produit et de la qualité. Ces visées économiques se doublent d'une dimension sociale. Il y a des efforts qui sont entrepris au niveau de la communication pour rendre plus transparent le fonctionnement de l'entreprise. « On met sur pied des comités de communication qui informe les employés de la situation financière de l'entreprise, des problèmes qu'elle rencontre et des solutions à envisager collectivement » (Lamonde, Martineau, Allen, 1994: 114-115). D'après les répondants, les effets bénéfiques sont visibles tant au niveau des relations du travail que de l'organisation du travail. « Les interventions du FSTQ dans la relance des entreprises ont produit un important changement d'attitudes tant chez les travailleurs que chez les employeurs. On fait l'apprentissage d'une nouvelle culture entrepreneuriale qui a conduit les entreprises à changer leurs modes de gestion et à devenir plus ouvert à la concertation » (Lamonde, Martineau, Allen, 1994 : 119). Cependant les auteurs notent qu'il n'y a pas eu d'importants virages technologiques. « A quelques exceptions près, les procédés de fabrication

⁶ Le conseil d'administration du Fonds est composé majoritairement de syndicalistes de la FTQ.

utilisés sont de type courant et se prêtent peu à une production automatisée » (Lamonde, Martineau, Allen, 1994: 115).

Ces résultats sont à nuancer car l'arrivée du Fonds ne se solde pas toujours par des résultats positifs pour l'entreprise et pour les salariés. Une étude de Nicolas Millette (1993) mesure les changements qui s'opèrent dans les structures de pouvoir, les relations du travail et la vie des travailleurs. Cette étude conclut qu'il n'est pas l'acteur principal des réformes car il «[...] n'a pas d'impact direct sur la mécanique interne de l'entreprise (contenu des conventions collectives ou l'instauration de programmes et comités)» (Millette, 1993 : 89). Toutefois, son action permet une amélioration de la démocratie dans l'entreprise, un assainissement du climat de travail, un renouvellement des échanges entre employeurs et syndicat, une sensibilisation des travailleurs à la réalité économique de l'entreprise et des exigences accrues dans la qualité de la production. Les travailleurs, plus autonomes et responsables, intègrent mieux les objectifs de l'amélioration de la qualité. Le rôle des contremaîtres change également tout comme la discipline envers l'organisation, la distribution et le contrôle du travail. En d'autres termes, pour Millette, si le Fonds n'est pas le responsable direct de tous ces changements on peut dire à tout le moins qu'il en est le facilitateur.

Dans une autre recherche qui étudie son impact dans une entreprise de construction de bateaux, on remarque que son arrivée a permis non seulement la relance de l'entreprise par l'injection de nouveaux capitaux mais aussi la transformation et la redéfinition des rapports entre le syndicat et l'employeur (Bertrand, 1995). L'entreprise s'est démocratisée et elle a évolué vers un partenariat qui s'est exprimé par la mise en place d'une flexibilité non régressive dans le mode de production et par l'ouverture sur un réseau de solidarité social. Cependant, ces résultats ne peuvent pour autant occulter la contradiction fondamentale du Fonds qui se trouve tiraillé entre des objectifs sociaux et des objectifs économiques. D'ailleurs les objectifs financiers le conduiront à désinvestir dans cette entreprise ce qui se soldera par sa mise sous faillite. Dans cette même recherche, au niveau de la structure institutionnelle des relations industrielles, le niveau stratégique échappe encore à l'influence des employés puisqu'il n'y a aucun représentant du syndicat local au conseil d'administration. Le pouvoir des travailleurs passe indirectement et de façon consultative auprès des représentants du Fonds et par le biais de comité de participation. De toute façon le Fonds ne fait pas de place pour une représentation directe car il préfère nommer des spécialistes de la finance et de la gestion.

Il est clair que les résultats des recherches que nous venons de présenter succinctement sont différents suivant les entreprises, mais faut-il s'en étonner ? En effet, on peut très bien expliquer ces divergences par le fait qu'elles ne rendent pas compte des mêmes dimensions de l'entreprise et qu'elles focalisent sur certains aspects et en oublient d'autres. Bref, à vouloir trop voir les détails on oublie de construire une vue d'ensemble, ce qui rétrécit en conséquence le champ de vision du chercheur. Il est alors tout à propos d'utiliser le modèle de l'approche stratégique dans l'étude des quatre entreprises retenues. L'intérêt de ce modèle est qu'il va nous permettre de rendre compte des dimensions organisationnelles et institutionnelles de cette entreprise, à travers l'élaboration des stratégies qu'élaborent les acteurs lorsqu'ils sont confrontés aux modifications de l'environnement externe. De plus, comme nous l'avons montré précédemment, la structure institutionnelle des relations industrielles rend compte de trois niveaux or comme ceux-ci ne sont pas reliés par un déterminisme absolu ni par une relation nécessairement causale, nous pourrons alors tenter d'apprécier les impacts réels de l'arrivée du Fonds dans l'entreprise selon ces trois niveaux respectifs. Il est possible que son arrivée puisse avoir des conséquences à un niveau et aucun à un autre.

3. Hypothèses de recherche et méthodologie.

Pour mener notre recherche sur les entreprises GL&V Fabrication, Métallurgie Castech, Cartem et Groupe Robert, nous établissons trois hypothèses qui s'inspirent des trois niveaux de la structure institutionnelle des relations industrielles et de l'interprétation de la mission du Fonds contenue dans sa loi constitutive :

H1 : Au niveau des décisions stratégiques, il y a une implication des employés syndiqués aux grandes décisions qui façonnent le devenir de l'entreprise. Les employés y participent à travers la représentation du Fonds au conseil d'administration. On passe d'une stricte séparation des pouvoirs à une collaboration entre dirigeants et employés. Les grandes orientations de l'entreprise sont prises de concert et on entre dans un processus de démocratisation. Pour répondre à cette hypothèse on cherche à expliciter le mode de prise de décisions stratégiques, la représentation des salariés, les caractéristiques des relations entre la direction et les salariés.

H2 : Au niveau des relations du travail, il y a une remise en cause de l'antagonisme entre dirigeants et syndiqués, on passe de la négociation positionnelle à la négociation plus coopérative ou plus axée sur un mode conjoint de résolution de problèmes. Le syndicat est impliqué dans les grandes décisions de l'entreprise. En contrepartie, il s'engage à faire des efforts d'adaptation à la situation qu'elle vit, notamment en ce qui a trait à la recherche de la flexibilité. On recherche la stabilité et le consensus dans les relations du travail. On s'intéresse ici aux modes de négociation et autres modes de détermination des conditions de travail, les modes de résolution des problèmes, les enjeux de négociation, l'importance et la portée des modes participatifs, les attitudes et comportements des parties et l'implication des membres du syndicat.

H3 : Au niveau de l'organisation du travail, l'arrivée du Fonds marque une tentative pour rompre avec les principes fondamentaux du taylorisme et l'on assiste à une recomposition des tâches et à une requalification des travailleurs. L'entreprise investit dans la technologie et la formation pour asseoir sa position concurrentielle. Il s'agit de s'intéresser à l'organisation du travail, la technologie,

l'amélioration de la productivité, de la compétitivité, de l'emploi et des conditions de travail quotidienne.

Pour faire l'étude et répondre aux hypothèses de recherche soulevées, une grille de collecte a été élaborée. Elle a permis la rédaction de quatre monographies d'entreprises réalisées dans le cadre de recherche sur le terrain (Bruneau, 1997 ; Bruneau 1997 ; Bruneau, 1996 ; Bruneau 1996) . Plusieurs sources d'informations ont été utilisées : des sources secondaires écrites et visuelles (traitement journalistique), des sources primaires (produites par l'organisation), l'observation des milieux de travail et des entrevues. Celles-ci ont été conçues sur le mode non-directif et couvrent les matières énumérées à l'annexe 1. Ces monographies tentent d'analyser de façon systématique et exhaustive les différentes dimensions de l'entreprise selon le modèle de l'approche stratégique. Nous avons des éléments qui nous permettent de comprendre l'environnement externe et interne ainsi que les stratégies des acteurs selon les trois niveaux de la structure institutionnelle des relations industrielles.

4. L'entreprise GL&V Fabrication inc.

GL&V Fabrication, située à Trois-Rivières, œuvre dans le domaine de la fabrication et de la réparation d'équipements industriels lourds⁷ destinés principalement aux marchés canadien, américain et européen. Ses clients se trouvent dans les secteurs des pâtes et papiers, de l'énergie, de la pétrochimie et des industries d'équipements lourds en général. Les produits qu'elle fabrique sont de grosses pièces d'acier qui atteignent parfois des dizaines de tonnes. Il peut s'agir de laveuses de pâtes à papier, ou bien encore de portes de barrage hydroélectrique. Elle fabrique sur plans et devis du client mais ne manufacture pas de produits maison. En décembre 1995, l'entreprise comptait 260 employés.

Deux actionnaires se partagent la propriété de GL&V Fabrication depuis septembre 1993 : le Groupe Laperrière et Verreault inc.⁸ pour 65 % du capital et le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec pour 35 %. Cependant, l'origine de l'entreprise est beaucoup plus ancienne puisque ses débuts remontent à l'année 1908. A cette époque, elle est la propriété de la Canada Iron Cie et opère sous la raison sociale de Canron inc. Elle se spécialise dans la fabrication de tuyauterie et d'équipements industriels lourds. Au fil du temps les activités de la division tuyauterie périclitent et, en 1989, les éléments d'actifs de la division mécanique sont vendus aux groupes Laperrière et Verreault inc. L'entreprise prend alors le nom des Ateliers Fabron. Finalement, en avril 1993, cette usine déclare faillite à son tour, les effectifs chutent à 25 employés. Le Fonds intervient à ce moment et la relance par l'injection conjointe de nouveaux capitaux. La période qui s'achève par cette faillite marque, en quelque sorte, la fin d'une époque. Tirillée par des conflits internes, une organisation du travail trop rigide et un marché atone, les Ateliers Fabron sont devenus impossibles à rentabiliser. Le syndicat des Métallos (FTQ), par l'intermédiaire des membres de l'exécutif de la section locale du syndicat, entame des pourparlers auprès du Fonds pour relancer les activités. Il faut comprendre qu'au-delà de la sauvegarde de l'emploi, l'expertise et les connaissances d'une entreprise arrivée à maturité sont enjeu.

⁷ Dans la classification des activités économiques, l'entreprise fait partie du groupe majeur « Fabrication de produits en métal » sous-groupe ateliers d'usinage.

⁸ Le Groupe Laperrière et Verreault est une importante entreprise québécoise qui œuvre dans le domaine de la conception et la fabrication d'équipements industriels lourds et dans l'installation de systèmes mécaniques. Le groupe est constitué de 2 divisions : division installation et construction hydromécanique, division produits. En 1992 le chiffre d'affaires du groupe atteignait 280 millions de dollars.

Après une analyse approfondie du marché de même que des relations du travail le Fonds accepte d'y investir.

En 1994, il y avait au Québec 406 ateliers d'usinage dont 11 avaient plus de 50 employés (2,7 %), pour un total de 4 869 emplois (BSQ, 1997). Dans ce secteur, on trouve surtout des établissements de petites tailles : 34 % environ ont moins de 5 employés et 30 % entre, 5 et 9 employés. C'est un secteur qui a perdu de la vigueur et qui est surtout représenté par des petites entreprises. GL&V Fabrication entre en concurrence au Québec avec Lar Machinerie, Canmec, Dominion Bridge, Québec Tools Corporation, Ateliers Marmen, Ingersol Rand et Lefebvre et frères. Elle évolue dans un marché qui fluctue énormément puisqu'il est tributaire de la bonne santé des entreprises manufacturières et de production hydroélectrique. Il peut être qualifié de cyclique et de conjoncturel.

Après les moments difficiles des années 80 qui voient stagner l'activité économique, les commandes dans ce secteur reprennent du mieux au début des années 90. A cette époque les Ateliers Fabron procèdent à de gros investissements dans le parc de machines outils, notamment en faisant l'acquisition d'équipements à contrôle numérique pour un montant de 10 millions de dollars environ. Pourtant l'optimisme est vite ébranlé. La récession qui frappe le milieu industriel en 1991 précarise l'entreprise et l'amène à déclarer faillite en avril 1993 car elle n'arrive plus à rentabiliser ses activités. Sa relance en septembre 1993, qui nécessite l'injection de plus de 12 millions de dollars, lui permet d'assainir sa situation financière et d'afficher par la suite une meilleure performance. En 1995, elle réalise un chiffre d'affaires de plus de 13 millions de dollars et en 1996, de 22,5 millions de dollars. Même si le chiffre d'affaires est en hausse, la rentabilité n'est pas nécessairement assurée dans la mesure où dans ce type d'industrie les marges sont faibles et les stocks mobilisent une grande partie des ressources. En 1995, le coût des marchandises vendues représente 86 % du chiffre d'affaires pour un bénéfice net de 1,6 % seulement.

Un de nos répondants propose deux facteurs explicatifs au nouveau succès de GL&V Fabrication. La faiblesse du dollar canadien qui rend les produits très compétitifs aux États-Unis et le dynamisme du secteur des pâtes et papiers, qui, depuis le début des années 90, a investi énormément

⁹ Il s'agit principalement des entreprises Lar Machinerie, Canmec, Dominion Bridge, Québec Tools Corporation, Ateliers Marmen, Ingersol Rand, Lefebvre et frères.

dans les capacités productives. Bref, c'est une entreprise qui reste tributaire de facteurs qui échappent largement à son contrôle et qui sont difficilement prévisibles. A son avantage, c'est un marché difficile à pénétrer car la fabrication et la réparation de pièces pour l'industrie lourde est un marché réservé aux organisations qui sont généralement établies depuis un certain temps, ce qui limite la concurrence au Québec. Cette situation s'explique d'abord pour des raisons évidentes d'expertise et de confiance. Compte tenu des investissements importants que nécessite le développement d'un parc adéquat de machines outils, on imagine mal un client commander des pièces de plusieurs milliers, voire millions de dollars sans s'assurer du sérieux de son fournisseur.

En ce qui concerne la technologie, GL&V Fabrication a dû et devra s'adapter à plusieurs changements qui s'articulent essentiellement autour de l'informatique, des machines à contrôle numérique et des nouveaux procédés de soudage. Au niveau de la conception des produits, l'arrivée de l'informatique, notamment du dessin assisté par ordinateur, permet une amélioration du temps de conception. Cependant, les changements les plus importants se trouvent au niveau de la production. Tout d'abord, il s'agit des nouvelles techniques de soudage qui donnent des soudures de meilleure qualité et la possibilité de travailler des nouveaux matériaux. Au demeurant, elles ne peuvent se réaliser que par un personnel qualifié dont la formation exige des investissements. Ces nouveaux procédés permettent aux entreprises de développer des nouveaux créneaux (Martineau, 1986). Au même chapitre, l'introduction des machines outils à contrôle numérique permet une augmentation significative de la productivité et de la précision dans la mesure où cet équipement se charge de toutes les séquences de travail et des réglages. On estime par exemple qu'un tour à contrôle numérique peut remplacer trois ou quatre tours traditionnels, une perceuse-fraiseuse à contrôle numérique, 5 à 6 fraiseuses traditionnelles (Martineau, 1986). Une des principales limites à l'introduction de ces machines est leur coût d'achat prohibitif entraînant un endettement sur plusieurs années. Or, comme nous l'avons mentionné précédemment, d'une part les faibles marges dans ce secteur limitent d'autant les capacités d'autofinancement et d'autre part, l'étalement de l'amortissement des machines sur de longues années implique que les plus anciennes n'ont pas fini d'être payées. L'enjeu pour les entreprises, à plus ou moins long terme, concerne le renouvellement du parc de machines outils pour du matériel plus performant ainsi que l'informatisation de la production. Cette dernière innovation technologique devrait permettre un meilleur ordonnancement du cycle de production.

Ces transformations technologiques risquent de se solder par la déqualification de certains travailleurs qui abandonneront les techniques du tournage ou du fraisage au profit de la machine. Elles auront aussi des conséquences au niveau des gains de productivité et finalement sur la réussite des entreprises. Cette recherche des gains de productivité est la seule façon à long terme de s'assurer une place concurrentielle dans le marché de la fabrication des équipements industriels lourds. Toutefois, même si l'informatique pénètre l'organisation, celle-ci est encore loin du jour où la totalité du parc de machines outils sera entièrement à contrôle numérique parce que les investissements seraient trop importants et que le marché ne s'y prête pas.

Il n'y a pas de pénurie de main-d'œuvre dans ce secteur ; cependant comme il est nécessaire de former les employés, il faut planifier les besoins. A part les ingénieurs et le personnel dédiés à des tâches administratives, les employés de la production sont formés essentiellement dans l'entreprise, et ceci s'applique aussi à ceux qui sont issus d'une école de formation professionnelle. Il existe un savoir-faire qu'il faut acquérir avec le temps. D'ailleurs il est bon de reconnaître que la grande force de GL&V Fabrication est d'avoir des travailleurs qui connaissent bien les produits qu'ils fabriquent ainsi que leurs applications. Dans le processus de fabrication des équipements cette expertise peut se traduire par des économies substantielles pour les clients et une meilleure qualité. Quant à l'avenir, comme nous l'avons explicité précédemment, les transformations toucheront surtout la main-d'œuvre qualifiée puisque les nouvelles technologies permettront de remplacer ce type de travailleur par des opérateurs spécialisés dans les machines à contrôle numérique et impliqueront des professions dont le niveau de formation sera plus élevé (ingénieurs, dessinateurs, soudeurs haute pression et machinistes, etc.) (Martineau, 1986).

En conclusion on retiendra que GL&V Fabrication évolue dans un environnement qui est particulièrement sensible à la conjoncture économique. Un taux de change favorable, une bonne santé des secteurs manufacturiers, de l'énergie et des mines sont des conditions gagnantes. Dans ce secteur concurrentiel, pour être rentable, il faut continuellement rechercher des gains de productivité. Ceux-ci découlent d'investissements à faire dans le parc de machines outils, avec les machines à contrôle numérique, et dans le développement des capacités de soudage - mais aussi comme nous le verrons plus loin, par l'abaissement du coût du travail. Cependant tous ces investissements ne sont rendus possibles que pour les entreprises qui arrivent à dégager des profits qui permettent une part importante

d'autofinancement. Toutefois, les qualités de la main-d'œuvre ne peuvent être occultées pour autant car, pour certaines tâches, on se rapproche plus de l'artisanat que de la production sérialisée.

Les activités stratégiques

Intéressons nous à la répartition du capital qui conditionne celle du pouvoir et donc, en dernier lieu, les prises de décisions stratégiques. On rappelle que la relance de l'entreprise s'est faite conjointement entre le Fonds et le Groupe Laperrière et Verreault. Ils ont investi respectivement 3 et 5 millions de dollars en septembre 1993, et l'entreprise nouvellement constituée s'est elle-même endettée de 5 millions de dollars. Cette recapitalisation a donné lieu à la création de trois catégories d'actions : A, B et C. Les actions de catégories A sont votantes et ce sont les seules qui permettent une représentation directe au conseil d'administration. Le Fonds en possède 350 000 dollars (35 %) et le Groupe Laperrière et Verreault, 650 000 dollars (65 %). Le Fonds détient également 2 650 000 dollars d'actions de catégorie B et le Groupe Laperrière et Verreault, 1 459 382 dollars de catégorie C. On remarque que, d'après la structure du capital, le Fonds est un actionnaire minoritaire de l'entreprise. Cette nouvelle répartition des pouvoirs transparaît bien au niveau du conseil d'administration. On n'y trouve qu'un seul représentant du Fonds alors que l'entreprise en a un, en l'occurrence le directeur de l'entreprise, et le Groupe Laperrière et Verreault, deux.

L'arrivée du Fonds ne s'est pas traduite par un remaniement majeur de l'équipe dirigeante. On retrouve essentiellement les mêmes personnes que sous la gouverne exclusive du Groupe Laperrière et Verreault, avec en plus le représentant du Fonds au conseil d'administration. Cependant le mandat de ce représentant est très important car c'est par lui que l'information est mise en circulation. En effet, il a pour mandat principal de veiller aux intérêts du Fonds et des employés en les informant des grandes décisions stratégiques qui sont prises par le conseil d'administration. En d'autres termes, la direction ne peut plus prendre seule, du moins sans en informer les travailleurs, les décisions stratégiques qui influenceront le devenir de l'entreprise. Cette volonté d'intégration des employés aux processus décisionnels est encore plus manifeste avec la mise sur pied du comité de gestion participative. Il s'agit d'un comité multilatéral qui regroupe des membres de la direction, des travailleurs, un représentant du Fonds et du Syndicat des Métallo. Il se réunit toutes les trois semaines avec les personnes de l'entreprise et toutes les six semaines avec le représentant du Fonds. Son rôle est de s'informer des décisions prises par la direction et de les entériner. Il réagit également aux propositions émises par le

syndicat. Ce comité a aussi un caractère décisionnel sur les questions opérationnelles comme les budgets d'opération, la formation, d'éventuelles modifications à l'organisation du travail ou bien encore des changements technologiques. Bref, c'est un lieu d'échange qui vise à assurer un meilleur fonctionnement de l'entreprise en allant rechercher une pluralité de points de vue quant aux décisions qui sont prises par la direction ou des idées émises par le syndicat. Par ce comité on a découvert les vertus de l'échange d'informations ascendantes et descendantes.

Si les employés participent à la gestion de l'entreprise par le truchement du comité de gestion, ils ne sont pas représentés directement au conseil d'administration, en ce sens le partage du pouvoir reste tributaire du représentant du Fonds. Or, il appert que ses objectifs sont aussi d'ordre financier, ce qui peut soulever des divergences entre les visées des employés et celles du conseil d'administration. En d'autres termes, il n'est pas dit que le représentant du Fonds appuiera à 100 % toutes les revendications des employés, surtout si elles vont à l'encontre de ses propres intérêts. Pour le moment, son intervention a permis le sauvetage de l'entreprise sans que cela lui rapporte un haut rendement sur investissement ; comme les résultats de 1995 indiquent que le bénéfice net après impôts était de 205 437 dollars, GL&V Fabrication travaille principalement pour le remboursement de ses dettes. Cette constatation nous amène à conclure que le Fonds est fidèle à sa mission initiale. Par rapport aux investissements qu'il réalise, il vise plus le sauvetage des emplois, à court terme, qu'un bon retour sur investissement.

L'arrivée du Fonds, par l'injection de nouveaux capitaux, a donc permis à l'entreprise d'assainir ses finances, rendant ainsi possible la réalisation d'un certain nombre d'investissements stratégiques. En effet, comme la dette a été en partie effacée et l'avoir net a augmenté, elle dispose maintenant d'un fonds de roulement qui lui permet de voir à ses activités d'une façon sereine. Bien plus, elle a pu procéder à des investissements de l'ordre de 2 millions de dollars. C'est ainsi qu'elle a acquis, pour 1 million de dollars, une très grosse aléuseuse Scheiss à contrôle numérique qui lui permet de fabriquer des pièces qu'elle ne pouvait pas produire auparavant. Également, elle a procédé à l'aménagement d'une nouvelle bâtisse et fait des réparations sur ses immobilisations pour 250 000 dollars, dans le but de réaliser des opérations de peinture pour les besoins du projet des portes du barrage de Beauharnois. Elle a su développer son expertise dans le domaine des nouveaux procédés de soudage tant en terme de capacité qu'au plan de la maîtrise de nouvelles techniques plus sophistiquées.

GL&V Fabrication envisage également de se doter d'un système informatique avec un serveur central ce qui lui permettra un suivi étroit de la production et des inventaires pour améliorer l'ordonnancement de la production. Avec l'arrivée du Fonds, elle s'est aussi engagée dans la mise en place de la norme ISO 9002. C'est un avantage important car cette norme permet de prétendre à une certaine qualité de production que certains clients exigent de leur fournisseur.

A plus long terme, ces différents investissements, qui s'inscrivent dans une stratégie de modernisation, permettront à l'entreprise d'améliorer sa position concurrentielle et d'assurer la pérennité de ses activités. A l'heure actuelle, sa capacité de production se situe aux environs de 25 à 30 millions de dollars par année mais, puisque le marché québécois ne pourrait à lui seul assurer un tel volume d'affaires, elle doit trouver des clients dans d'autres secteurs que ceux des papetières et des entreprises hydroélectriques. En vue de diversifier sa clientèle et de ne plus être tributaire d'un marché captif, elle a développé un plan stratégique qui a pour objectif d'équilibrer son carnet de commande dans 4 secteurs principalement : 25 % dans l'industrie minière, 25 % dans l'hydroélectrique, 25 % dans les papetières et 25 % dans de la sous-traitance pour le Groupe Laperrière et Verreault. A ce propos, le réseau d'entreprises dans lequel le Fonds a une participation, devrait lui permettre d'obtenir des contrats supplémentaires.

Il convient finalement de se pencher sur la gestion stratégique des ressources humaines. A ce niveau, GL&V Fabrication ne dispose pas d'une personne en charge spécifiquement de cette fonction et ce, essentiellement dans un souci d'économie. Cette tâche incombe au directeur de l'usine. L'entreprise emploie 260 personnes en décembre 1995. La structure de la main-d'œuvre s'établit selon trois cohortes : 15 % des travailleurs sont âgés de moins de 35 ans, environ 45 % entre 35 et 45 ans et 40 % ont plus de 45 ans. La grande majorité des employés sont des hommes d'expérience ce qui s'explique par la nature des tâches à accomplir qui nécessitent, pour la plupart d'entre elles, un savoir-faire. Les personnes qui ont plus de 45 ans ont connu les différents régimes de propriété. Deux remarques s'imposent en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. En premier lieu, face à l'arrivée des nouvelles technologies, comme les nouveaux procédés de soudage et les machines à contrôle numérique, l'entreprise doit s'assurer d'un niveau de formation satisfaisant de sa main-d'œuvre. En second lieu, l'élément le plus significatif de l'arrivée du Fonds réside dans la formation

économique qu'elle donne aux employés pour comprendre les états financiers de l'entreprise. Nous reviendrons sur ce point dans l'étude des relations du travail.

En conclusion, au niveau des activités stratégiques, on peut dire que l'arrivée du Fonds s'est soldée par des modifications significatives en ce qui concerne les prises de décisions stratégiques. GL&V Fabrication favorise dorénavant la circulation de l'information et la transparence de la gestion par l'intermédiaire du représentant du Fonds mais surtout par l'intermédiaire du comité de gestion. Cette transparence est aussi appliquée à la gestion des ressources humaines puisque les employés reçoivent une formation spécifique pour qu'ils puissent lire et comprendre les états financiers. Au niveau des stratégies d'investissements, l'apport de nouveaux capitaux a permis de moderniser le parc de machines outils et de développer des nouveaux procédés de soudage avec pour conséquence une amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise.

Les relations du travail

Cette entreprise presque séculaire a une longue tradition syndicale puisque dès sa création les employés y sont syndiqués. Sous la gouverne de la multinationale Canada Iron Cie, qui devient au début des années 70 la Canron inc., les relations entre travailleurs et dirigeants sont toujours marquées par des rapports conflictuels. On peut les attribuer fondamentalement au style de gestion et à l'organisation taylorienne du travail qui prévaut dans les ateliers. En 1964, le syndicat des Métallurgistes Unis d'Amérique, section locale 9356, affilié à l'organisation de la Fédération des Travailleurs du Québec, fait son entrée dans l'usine en remplacement du syndicat des Mouleurs.

A l'époque de Canron, la direction de l'entreprise est entièrement assurée à l'extérieur du Québec. Il s'avère pratiquement impossible d'établir une communication entre les représentants des travailleurs et les dirigeants, d'autant plus que la langue en usage chez les membres de la direction est majoritairement l'anglais. Les contremaîtres ont un rôle extrêmement directif dans la conduite des opérations qui consiste à faire exécuter, surveiller et vérifier le travail. Ils sont la courroie de transmission des ordres entre la direction et les employés. Dans ce contexte, on assiste périodiquement à des conflits de travail. Par exemple, en 1977, une grève portant sur la négociation des salaires dure plus de 3 mois. En 1980, c'est un lock-out de 6 mois. D'ailleurs, le retour au travail après ce conflit se solde par la fermeture de la division mécanique qui sera suivie par celle de la division tuyauterie en

1982. À cette époque, on se rend compte que l'entreprise se trouve confrontée à un certain nombre de problèmes qui découlent en bonne partie d'une organisation du travail taylorienne et de relations du travail basées sur le principe de la négociation positionnelle.

La situation commence à évoluer avec le rachat de l'entreprise par le Groupe Laperrière et Verreault. La nouvelle équipe de direction procède à l'embauche de travailleurs plus jeunes pour insuffler un vent de changement dans les ateliers et valoriser la communication. Toutefois, les employés les plus anciens n'ont pas pour habitude de dialoguer avec leurs supérieurs et d'interpréter la situation économique vécue par l'entreprise. En 1991, la presque totalité du nouvel exécutif syndical est composée de jeunes. Ils sont sensibilisés à la nécessité d'améliorer la productivité pour assurer la pérennité des activités. Les relations du travail deviennent moins tendues, le mode autocratique et directif qui était le sceau des régimes précédents tend à disparaître au profit du développement d'une culture de la coopération. Chacune des parties cherche à maintenir un dialogue constructif mais ceci n'empêchera malheureusement pas la fermeture de l'entreprise.

L'arrivée du Fonds ne remet pas en cause cette évolution, elle accentue plutôt la collaboration patronale-syndicale notamment par la mise en place du comité de gestion, dont nous avons expliqué le fonctionnement précédemment, et par la formation économique. L'entreprise est perçue dorénavant comme un outil qui permet à l'ensemble des employés de gagner leur vie. L'ennemi n'est plus le patron ou le syndicat mais bien le marché. Dans ce contexte, tout le monde doit travailler de concert pour rendre l'entreprise la plus compétitive possible.

La formation économique se veut un exercice de démocratisation qui remet en cause le droit de gérance exclusive des dirigeants. Les employés conscients du contexte économique sont plus éclairés dans leurs choix et leurs revendications. La compréhension et l'intégration des données de nature économique rendent possible l'émergence d'une relation partenariale plus étroite entre dirigeants et employés. Les relations sont empreintes d'un pragmatisme qui faisait auparavant défaut car la tendance était au retranchement dans sa propre idéologie. D'ailleurs, cette méconnaissance des problèmes financiers constitue habituellement une pomme de discorde dans les relations patronales-syndicales dans la mesure où les patrons reprochent souvent un manque de réalisme aux revendications syndicales, face aux contraintes du marché. D'un autre côté, c'est aussi l'assurance pour les travailleurs

que les dirigeants n'utiliseront pas leur pouvoir de discrétion au niveau des données économiques pour prendre des décisions radicales comme des licenciements ou des restructurations dans la seule optique d'améliorer la rentabilité de l'entreprise. Finalement, pour les employés, c'est l'occasion de connaître les profits qui sont réalisés. Une formule de partage des bénéfices générés avant impôt a été mise en place. Pour pouvoir y participer, il faut avoir travaillé au moins 500 heures dans l'année. En 1995 les employés ont reçu \$ 300 chacun.

Un autre élément important est à signaler : le Fonds n'intervient pas officiellement dans la négociation de la convention collective. Son influence directe dans les relations du travail se fait uniquement au niveau de la mise en place de la formation économique et du comité de gestion participative. Toutefois, il faut reconnaître qu'il a joué un rôle important dans l'abaissement des salaires lors de la négociation de la nouvelle convention collective le 5 juillet 1995, qui sera en vigueur jusqu'au 31 mai 2000. Les salaires ont été négociés sur la base des conditions monétaires des autres entreprises du même secteur suite à une exigence du Fonds pour assurer sa participation financière.

La convention collective est d'une facture classique avec ses 19 articles qui couvrent l'essentiel des relations patronales-syndicales. Par exemple, le syndicat est reconnu à titre d'agent exclusif négociateur des salariés de l'usine et la direction de l'entreprise a l'exclusivité des droits de gérance. Les autres articles concernent la discipline, les horaires, les griefs, les salaires, les vacances, l'ancienneté, les changements technologiques, etc. Plus étonnant encore, les clauses ne traduisent pas les modifications qui se sont produites dans le mode de gestion et de propriété ; la convention ne comporte pas de référence au comité de gestion ou à la formation économique. En ce sens, elle ne codifie pas les nouvelles avancées concédées aux employés. Cette remarque est intéressante et se place bien dans la lignée de l'évolution que l'on note au Québec : la convention collective n'est plus le cadre exclusif dans lequel s'établissent et s'articulent les règles et les pratiques pour la détermination des conditions de travail par les parties.

Si la coopération caractérise les relations entre le syndicat et la direction, nos répondants signalent que le champ des mesures disciplinaires représente la principale source potentielle de conflits, même si ils sont peu nombreux. Au niveau de l'ambiance de travail, il existe toujours des rivalités entre employés, surtout entre les plus jeunes et les moins jeunes par rapport à la gestion des

outils par exemple. En règle générale, les travailleurs reconnaissent que l'apport le plus fondamental du Fonds réside dans l'amélioration de la circulation de l'information.

Nos répondants constatent des lacunes dans la participation à la vie syndicale, mais s'empresent d'ajouter qu'il ne s'agit pas d'un problème particulier ou exclusif à GL&V Fabrication. L'intensité de la participation à la vie syndicale n'augmente pas avec la venue du Fonds. L'exécutif de la section locale 9356 comprend quinze personnes réparties dans douze postes électifs. Au regard des six postes de chefs délégués et membres du comité de santé et sécurité du travail, la représentation est distribuée équitablement entre les travailleurs des départements fabrication et usinage. Le comité de santé et de sécurité est composé de deux membres du syndicat et de deux personnes issues de la direction. Il a pour mandat d'enquêter lorsqu'il y a un accident mais aussi de faire une tournée d'inspection des installations une fois par mois. Le comité des griefs, quant à lui, se compose de trois membres du syndicat, du président et de deux chefs délégués. Il se réunit une fois par semaine. Comme il y a peu de griefs dans l'entreprise depuis l'arrivée du Fonds, le comité se limite surtout à la discussion des affaires courantes. Les membres du syndicat se retrouvent en assemblée générale une fois par deux mois. La participation à ces assemblées régulières est assez faible puisque 10 à 15 % des travailleurs s'y présentent, ce qui correspond toutefois un pourcentage de participation généralement observé pour ce type d'assemblée.

En conclusion, on retiendra que l'arrivée du Fonds permet une convergence entre les objectifs des dirigeants et ceux du syndicat. Il joue, à ce niveau de l'entreprise, un rôle de médiateur, de facilitateur et d'initiateur. Cette évolution s'opère par la mise sur pied des comités de gestion et de la formation économique qui font du syndicat un partenaire crédible et écouté.

L'organisation du travail

Pour aborder ce troisième niveau stratégique, il faut d'abord décrire le processus de production. GL&V Fabrication se compose de plusieurs départements qui font références aux différentes fonctions de l'entreprise, de la commande au produit livrable. On trouve respectivement les fonctions suivantes : vente-soumission, gestion de projets, ingénierie et dessin, planification, fabrication-assemblage et usinage. Par exemple, un contrat est obtenu par le département de vente-soumission, les ingénieurs et dessinateurs doivent traduire les exigences du client en plans et devis qui sont par la suite acheminés à

la planification pour déterminer les étapes et le temps de production. Le planificateur en chef détermine alors le choix des équipements requis aux fins de la fabrication et de l'usinage. Les bureaux administratifs sont adjacents à l'usine qui se compose de sept départements correspondant aux différentes phases de la production.

Physiquement, il y a donc une séparation entre la conception (i.e. l'administration) et la fabrication. Comme il s'agit d'un atelier spécialisé, le processus de production est fonctionnel, c'est-à-dire qu'il se base sur les procédés et les fonctions. En d'autres termes, la pièce circule d'un atelier à un autre suivant les différentes opérations qu'elle demande. Les horaires, s'ajustent à la demande, en ce sens ils sont flexibles. Au niveau de l'atelier, les employés se répartissent selon six catégories de salaires, de la classe un, la mieux rémunérée, à la classe six, la moins bien rémunérée¹⁰. Cette répartition tient compte du degré d'expertise de l'employé et de son ancienneté dans l'entreprise. Dans l'atelier deux types de travailleurs se répartissent à peu près également entre les secteurs de la fabrication et de l'usinage mais ces proportions pouvant varier selon la période et surtout selon les besoins de la production.

Une fois que la conception est complétée, la réalisation d'une pièce dans le processus de production se décompose en deux grandes étapes : la fabrication et l'usinage. La première consiste à fabriquer la pièce brute soit en utilisant une pièce d'acier coulée, préformée selon les besoins, soit en réalisant une pièce soudée, entièrement fabriquée en usine à partir d'un matériel d'inventaire. Ce sont les opérateurs de machines à découper qui en premier travaillent les pièces de métal. Par la suite, les chaudronniers sont en charge de les rouler, de les plier et de les former, enfin, les soudeurs les assemblent en utilisant, selon les spécificités demandées une certaine technique de soudage. La deuxième étape réside dans le traçage des différentes parties de la pièce qui sera usinée par la suite. L'usinage consiste finalement à donner les spécificités voulues à la pièce par des opérations de façonnement du métal. Les machinistes opèrent les machines d'usinage comme les tours, les aléseuses, etc. Généralement, les employés de l'atelier sont affectés à un type de machine en particulier. Pour assurer la manutention des pièces d'un atelier à un autre, on trouve des manœuvres qui regroupent les opérateurs de ponts roulant et les pontonniers.

¹⁰ On trouvera en annexe les différentes échelles salariales.

Il y a aussi des travailleurs affectés aux tâches d'entretien, c'est-à-dire les électriciens, les mécaniciens industriels et les électrotechniciens. Sous la supervision du contremaître de l'entretien, ils sont responsables de la mise en ordre ou des transformations à apporter sur tout ce qui est impliqué dans les activités de fabrication. Les six contremaîtres supervisent et dirigent le travail. Ils s'occupent par exemple de définir le travail à réaliser et les étapes de production. Ce sont eux qui incarnent l'autorité hiérarchique. Historiquement, il y a toujours eu des rapports conflictuels entre contremaîtres et employés. Ces conflits portaient essentiellement sur la trop grande inflexibilité des contremaîtres face au travail des employés, leur relation étant basée sur la demande d'exécution.

La plupart des équipements que l'on retrouve dans l'atelier datent des années 60-70. Ceux dédiés au formage des composantes d'assemblages relèvent d'une technologie qui existe depuis de nombreuses années. Ce sont des machines de force brute qui travaillent et forment le métal selon les spécificités de la pièce. Au niveau du soudage, comme nous l'avons précédemment expliqué, l'entreprise a su développer son expertise vers de nouveaux procédés. C'est au niveau de l'usinage que l'on retrouve le plus de technologie, notamment par l'introduction de machines à contrôle numérique. L'apport de ces machines est considérable au plan de la production car elles permettent de réaliser le travail dans des laps de temps considérablement réduits en prenant en charge les réglages de la machine et toutes les séquences de travail. D'ailleurs, les machinistes se différencient entre eux selon qu'ils possèdent des compétences sur les machines à contrôle numérique ou conventionnelles. La distinction est importante car ces machines font appel à quelques connaissances informatiques. Traditionnellement, les machines conventionnelles ont besoin d'un opérateur pour en assurer le fonctionnement. Avec les machines à contrôle numérique, l'intervention des machinistes est réduite à quelques opérations très simples, soit le positionnement initial de la pièce à usiner sur la table de travail de la machine et la supervision des opérations. En ce sens, on peut dire que ces machines remplacent l'expertise du travailleur et ont une portée déqualifiante par une baisse de contrôle professionnel sur le processus, et à la limite, il ne devient plus qu'un simple opérateur puisque son expertise est beaucoup moins sollicitée.

Chez les ingénieurs et les dessinateurs la technologie introduite est celle du dessin assisté par ordinateur. Maintenant, à partir de plans réalisés par l'informatique, il est désormais possible de

programmer automatiquement les équipements d'usinage. De toute évidence, le recours à l'informatique dans les tâches d'ordonnancement devrait être un élément important de l'amélioration du processus car dans ce type d'aménagement, le cheminement des produits est généralement irrégulier, ce qui peut créer des difficultés de manutention et de circulation entre les diverses sections. La planification de la production est rendue complexe car n'importe quelle section peut constituer un point d'entrée, de transit ou de sortie du produit.

On peut dire que l'influence du Fonds sur l'organisation du travail se fait dans le prolongement des efforts de rapprochement initiés par le Groupe Laperrière et Verreault lorsqu'il a pris le contrôle de l'entreprise en 1989. A cette époque les jeunes travailleurs avaient commencé à se rapprocher de la direction pour opérer des changements dans les méthodes de production. Par contre, cette initiative a suscité des frictions entre les travailleurs plus jeunes et les plus vieux. Les premiers reprochaient aux seconds de ne pas fournir les efforts nécessaires à la bonne marche de l'entreprise. Les changements portaient essentiellement sur la division hiérarchique et la responsabilité des opérations, la parcellisation et surtout l'implication des travailleurs. Toutefois, au-delà d'une remise en cause radicale des méthodes de production c'est sur l'amélioration du dialogue que les efforts ont porté. Malheureusement ils n'ont pas permis à l'entreprise de perdurer.

L'idée d'améliorer l'ouverture et le dialogue a été reprise par le Fonds notamment, en mettant sur pied le comité de gestion participative qui a le mandat, au niveau de l'atelier, d'améliorer l'organisation du travail et les méthodes de coordination. On arrive alors à un schéma d'entreprise où les relations entre la conception, la direction et la réalisation évoluent dans le sens d'une plus grande implication des travailleurs. Outre le comité de gestion, la direction et le syndicat ont développé un mécanisme de consultation qui se fait par les réunions de démarrage. Elles permettent l'échange de points de vue, entre concepteur et réalisateur, sur le projet à réaliser. Les discussions portent sur la faisabilité du projet et sur l'établissement des meilleures méthodes de fabrication au regard du projet. Cependant, les comités ne concernent qu'environ 30 % des projets pour le moment. Finalement, il y a la mise sur pied des réunions de fermeture, dans lesquelles on s'interroge par exemple sur le pourquoi du retard d'un projet.

Cette volonté de consultation et d'implication des employés que l'on retrouve au niveau du comité de gestion, des réunions de démarrage et de fermeture est à mettre au crédit du Fonds. C'est un nouveau principe de la culture de l'entreprise. L'idée défendue est que le travail en équipe et le partage de l'information sont susceptibles de favoriser un cadre plus démocratique de production. Cette manière d'opérer permet des gains de productivité substantiels. Cependant les objectifs restent toujours les mêmes, il faut atteindre la rentabilité pour chaque projet et à ce chapitre l'organisation du travail repose toujours sur une division hiérarchique et une parcellisation du travail.

A cet égard, il convient de remarquer que la division hiérarchique est demeurée la même qu'à l'époque de Cannon et des Ateliers Fabron, propriété exclusive du Groupe Laperrière et Verreault. En fait les contremaîtres occupent toujours le poste pivot de surveillance des opérations de la production. Chaque département relève d'un contremaître qui détermine, en collaboration avec les travailleurs le plus souvent, les étapes de production ainsi que le travail à réaliser. Les six contremaîtres supervisent en moyenne 30 travailleurs. Cette relation d'autorité transparait bien dans le discours de la direction de l'usine : « [...] la discipline est un concept important, il faut respecter et obéir les règlements, sinon c'est facile de prendre des faux plis ». Néanmoins, si la mission des contremaîtres est toujours le contrôle et la direction des employés, les relations qu'ils entretiennent avec les employés sont basées sur plus de souplesse et d'écoute. Ils assument le lien entre les ressources de la planification et les travailleurs. L'élément de changement le plus significatif dans le rapport contremaître-employé se situe au niveau de l'importance que l'on accorde désormais à la consultation et à l'échange d'informations. Ce dialogue rend possible une rétroaction des travailleurs par rapport aux décisions car une directive peut faire l'objet d'une discussion et d'un questionnement. Dans l'ensemble, on constate que la relation basée sur la demande d'exécution et l'attitude autoritaire a laissé la place à une approche beaucoup plus ouverte sur le dialogue ce qui se traduit par une confiance mutuelle et une baisse significative de l'agressivité.

L'arrivée du Fonds s'est aussi traduite aussi par la mise en place de la norme de qualité ISO 9002. Dorénavant, les employés doivent remplir des documents de travail en cours et en fin de production pour valider les différentes opérations. D'ailleurs les objectifs de la qualité sont mieux intégrés par les travailleurs puisqu'ils connaissent désormais, par la formation économique qu'ils ont reçue, les contraintes du marché et la nécessité de le prendre comme point de référence dans les

activités productives. En ce sens ils sont sensibilisés à l'importance de leur rendement individuel. L'historique des relations du travail et du rapport à la production qui prévalaient dans l'entreprise avant l'intervention du Fonds démontre que ces concepts n'étaient pas pris en considération et que le résultat de la production en souffrait.

L'organisation du travail ne semble pas toutefois remise en question. On ne trouve pas d'équipes semi-autonomes de production ou d'autres formes de recomposition verticale ou horizontale dans l'organisation des tâches et des opérations. La polyvalence ne semble pas être un mode opérationnel envisageable compte tenu des spécificités techniques qui s'appliquent aux différentes étapes de la production. Par exemple, les machinistes ont acquis au fil du temps et des besoins une connaissance particulière de leur machine qui les rend difficilement interchangeables. De toute façon les travailleurs sont unanimes sur la question de la polyvalence. Ils ont un intérêt marqué pour le développement de nouvelles connaissances au regard de leur machine mais ils ne manifestent pas le désir de se recycler sur d'autres équipements.

Les transformations que nous venons de présenter ont amélioré la productivité et facilité la relance de l'entreprise. Néanmoins, il reste encore à corriger certaines faiblesses qui découlent du caractère fondamentalement « artisanal » de la production. Que ce soit au niveau de la conception ou de la réalisation, il y a encore des erreurs qui sont commises et qui tiennent strictement au caractère particulier des pièces à réaliser. Bien souvent il s'agit de pièces uniques et de très grandes dimensions. Ces erreurs de production ont souvent pour effet de contrarier les employés et de miner leur moral. Les solutions sont à rechercher dans l'amélioration de la synergie entre la conception, la réalisation du travail et les procédures de contrôle.

En somme, l'arrivée du Fonds au niveau de l'organisation marque une volonté de promouvoir l'échange d'informations et la coopération à tous les échelons. Son intervention a cherché à assouplir les rapports hiérarchiques entre la conception et la réalisation, et entre les contremaîtres et les employés. Des mesures visant à augmenter la qualité des produits ont été introduites. En conséquence le climat de travail s'est considérablement amélioré, la productivité aussi. Toutefois, une remarque d'importance est à faire : l'arrivée du Fonds ne s'est pas traduite fondamentalement par une remise en cause de l'organisation du travail.

Conclusion

D'après les résultats de la recherche, on constate que les participations financières du Fonds et du Groupe Laperrière et Verreault, ont permis une restructuration de l'entreprise qui a pu ainsi acquérir des nouvelles immobilisations, faire des réparations dans le parc de machines outils et mettre sur pied des programmes de formation pour développer de nouveaux procédés de soudage. Ses résultats financiers démontrent des progrès sensibles mais elle reste tributaire de la bonne santé des entreprises manufacturières, hydroélectriques, de transformation des pâtes et papiers et des taux d'intérêts.

Au niveau des activités stratégiques, l'arrivée du Fonds marque un point tournant dans les relations entre dirigeants et employés. Tout d'abord, le représentant du Fonds au conseil d'administration assure une présence, certes indirecte, des employés à ce niveau décisionnel. La direction joue le jeu de la transparence en ce qui concerne les résultats financiers et les employés ont reçu une formation spécifique pour les comprendre et les interpréter. En second, le Fonds est à l'origine de la mise sur pied du comité de gestion qui assume un rôle de transmission de l'information de façon ascendante et descendante. Ce comité représente les salariés et le syndicat dans les prises de décisions concernant le devenir de l'entreprise. Un mécanisme de partage des profits a aussi été mis en place. L'information circule effectivement mieux maintenant; les employés peuvent donner leur avis sur les grandes orientations de l'entreprise à cause d'un meilleur accès aux informations, comparativement à l'époque où elles demeuraient dans le champ de la confidentialité et des droits exclusifs de la direction. Toutefois, le conseil d'administration demeure l'instance suprême qui entérine les décisions, et à ce chapitre, le Fonds demeure une voix minoritaire et il n'y a pas de représentant direct des employés. Bref, nous sommes encore loin du modèle de l'entreprise autogestionnaire ou même de la démocratie salariale ou même représentative. Les travailleurs sont représentés indirectement mais leur syndicat peut intervenir auprès du Fonds dont le poids et l'importance au conseil d'administration de l'entreprise dépendra des conditions et des enjeux débattus. Ceci confirme pour partie notre première hypothèse puisque la représentation indirecte au conseil d'administration a tout de même permis au syndicat et à ses membres d'accroître son pouvoir et son influence dans l'usine. Nous nous trouvons probablement dans une phase de renouvellement et de modernisation des rapports sociaux dans l'entreprise. Il y aurait ici un brouillage des frontières qu'avait établies le taylorisme entre la direction, le conseil d'administration et les employés par le biais d'une amélioration de la circulation

de l'information et de la reconnaissance par la direction de GL&V Fabrication d'un statut plus important qu'auparavant pour le syndicat.

Au deuxième niveau, soit celui des relations du travail, l'arrivée du Fonds marque une période de stabilité et de calme dans les relations patronales-syndicales. Le syndicat joue la carte de la collaboration et abandonne la négociation positionnelle. Dorénavant le grand ennemi est le marché, non le patron. La formation économique et la mise sur pied du comité de gestion expliquent cette nouvelle situation. Une plus grande transparence dans la circulation de l'information a permis une amélioration significative du climat dans l'entreprise. En contrepartie, le syndicat a intégré les objectifs de la direction en terme de flexibilité et de salaires. Les mécanismes de concertation en place contribuent au développement d'une relation plus étroite entre le syndicat et la direction, chacune des parties se reconnaissant une légitimité propre. En ce sens, l'hypothèse deux est vérifiée. Il faut toutefois signaler que le Fonds n'a pas d'influence directe dans le processus de négociation de la convention collective, sauf qu'un abaissement du coût du travail était une de ses conditions pour qu'il investisse dans l'entreprise. A ce chapitre, les innovations présentées plus haut, ne sont pas codifiées dans la convention collective.

L'organisation du travail, qui est le dernier niveau de l'analyse, a évolué dans le sens d'une plus grande implication des employés et sur une mobilisation de leur savoir-faire. Ils sont directement sollicités dans les activités de conception et ce, dans une proportion de 20 à 30 % des projets. En marge de ces réunions de production, l'instauration de mécanismes informels de consultation et de dialogue a permis une amélioration sensible du climat de travail. L'implication au travail s'est fortement accrue, elle se traduit par le souci d'efficacité et la recherche d'une production de qualité. Par contre, on observe que les méthodes de coordination sont demeurées sous la supervision des contremaîtres qui assurent toujours la direction de la production. De toute évidence l'organisation taylorienne du travail est toujours de mise et les tâches sont toujours parcellisées. C'est pourquoi nous concluons que notre hypothèse trois est infirmée en bonne partie. Une nuance s'impose car si nous pouvons toujours parler de taylorisme à l'endroit de cette entreprise, il faut reconnaître qu'il n'est pas représenté dans sa forme la plus radicale. L'amélioration de la circulation de l'information et une plus grande implication des travailleurs démontreraient que l'entreprise a adopté une organisation du travail où on peut déceler l'amorce des conditions de sortie du taylorisme.

Bibliographie

- Akyeampong Ernest B., «Aperçu statistique du mouvement syndical canadien», L'emploi et le revenu en perspective. Hiver 1997, Statistique Canada, Catalogue no. 75-001-XPE.
- Bertrand J.L., Solidarité inc. l'actionnariat syndical et la démocratisation en entreprise, une étude de cas : Cadorette marine corporation. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en sociologie, UQAM, septembre 1995.
- Bruneau P., GL&V Fabrication, monographie d'entreprise, Projet de recherche Crises, 1996. Bureau de la statistique du Québec, Profil du secteur manufacturier, Publication du Québec, 1997.
- Chaison G., Rosé N., « The Macrodeterminants of Union Growth and Decline » in The State of the Union. IRRA. 1991.
- Dompierre A., « Grèves et lock-out au Québec en 1995- Bilan », Marché du travail, vol. 17, n. 5, mai 1996, pages 6-8 et 71-81
- Dunlop J.T., Industrial, Relations Systems, New York, Henry Holt and Co., 1958
- Fournier L., Solidarité inc. Un nouveau syndicalisme créateur d'emplois, Montréal, Québec Amérique, 288 pages.
- Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, Rapport annuel 1997, 1998.
- Grant M., Lévesque B., Bélanger P.R., La modernisation sociale des entreprises, Montréal, Presse de l'UdM, 1994.
- Grant M., Bélanger P.R., Lévesque B., Nouvelles formes d'organisation du travail, Montréal, Paris, L'Harmattan, 1997.
- Kochan, Katz, McKersie, The transformation of American Industrial relations, New York, 1986.
- Lamonde P., Martineau Y. et Allen D., Impact économique et fiscale des investissements du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTCO, 1984-1993), INRS-Urbanisation, page 114.
- Martineau Y., Impact des nouvelles technologies sur la structure économique du Québec, « Les ateliers d'usinage », INRS Urbanisation, 1986.
- Millette N., La concertation et le partenariat au Québec : L'intervention du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec dans l'entreprise Bestar inc. de Lac-Mégantic, Mémoire de Maîtrise, département de sociologie, UdeM, 1993, page 89.
- Nadeau J.B., « La vérité sur le Fonds de solidarité », in, L'actualité, 1^{er} novembre 1996 pages 30 à 40.

Porter M., The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, New York, 1990.

Séguin F., Bélanger-Martin L.: « De l'État entrepreneur à l'État-mailleur : le Fonds de solidarité », in, Revue Gestion, Montréal, septembre 1993.

Annexes

Annexe I : La grille de collecte des données

A) Profil de l'entreprise

- Structure de la propriété
- Données et informations financières
- Type de production (biens ou services), identification des produits et procès de production
- Évolution de l'emploi
- Age et état des bâtiments, description de l'usine, parc-machine, département, etc.

B) Description du profil de la main-d'œuvre de l'entreprise

- Principales caractéristiques démographiques
- Nombre d'employés selon les différentes catégories, l'âge, le sexe, l'ancienneté, la qualification, le niveau de scolarité
- Composition de la main-d'œuvre selon les modifications ou l'évolution de la production
- Statuts d'emploi définition et description

C) La représentation des salariés

- Description du syndicat, historique, affiliation, structures, participation des membres

D) Le marché

- Nature et caractéristique du marché
- Degré de concurrence
- Position concurrentielle
- Réseau de distribution
- Capacité de production

E) Production et travail

- Étapes de la production
- Type et niveau de technologies employées
- Organisation du travail, responsabilité des cadres et des salariés à l'égard des décisions relatives à la conception et Exécution des tâches
- Niveau de la productivité et des conditions de travail, principales caractéristiques des conditions physiques et matérielles, Horaires de travail, santé et sécurité

F) Conditions d'émergence du fonds de solidarité dans l'entreprise

- Principal élément déclencheur de la venue du Fonds
- Structure de propriété et de direction avant l'intervention du Fonds
- Situation financière avant l'arrivée du Fonds
- Situation commerciale et concurrentielle avant l'intervention du Fonds
- Climat des relations du travail, présence syndicale ou non
- Rôle du syndicat et des salariés dans l'intervention du Fonds
- Caractéristiques des relations entre la direction de l'entreprise et les salariés
- Principaux enjeux des relations du travail, liens entre relations du travail, compétitivité et productivité de l'entreprise

G) Changements intervenus avec l'intervention du Fonds

- Au niveau de la propriété
- Au niveau de la direction de l'entreprise et du mode de prise de décision stratégique
- Au niveau de la situation financière
- Au niveau de la position concurrentielle au niveau de la distribution
- Au niveau de l'organisation du travail
- Au niveau de la gestion des ressources humaines : embauche formation, dotation
- Au niveau des relations patronales-syndicales : modes de négociation et autre mode de détermination des conditions de travail, modes de résolution des problèmes, enjeux de négociation, importance et portée des modes participatifs, attitudes et comportements des parties

- Au niveau de l'amélioration de la productivité, de la compétitivité, de l'emploi et des conditions de travail
- Au niveau de la vie syndicale : implication des membres, objet et importance de cette implication, degré, objet et nature de la mobilisation syndicale.

Annexe 2

Les fonctions et les salaires

L'échelle de salaire

Classes	Taux de salaire horaire au 7 Novembre 1995 (\$)
1	16,75
2	16,00
3	15,50
4	14,50
5	13,25
6	10,25

1. Usinage

Groupe A	Groupe B	Groupe C	Groupe D	Groupe E	Groupe F
Scheiss	17'	Shibaura	PT1	Turret	Drill
Yancey	Craven	VWF	8'	Petit Okuma	
Union (A-B)	64	Piano Milling	Froriep		
MPE	Face Lathe	Gear Cutter	30'lathe		
BP 13-B	Stanko	Milling	Gros Okuma		
	TSS	200 Q			
Occupations			Classes		
Groupe A et B			1		
Groupe C et D			2		
Groupe E			3		
Groupe F			4		

2. Fabrication

Occupations	Classes
Soudeur 3 procédés	3
Chaudronnier	2
Opérateur machine à découper	5

3. Montage

Occupations	Classes
Monteur mécanicien	1
Mécanicien	2
Electrotechnicien	1

4. Autres

Occupations	Classes
Manceuvre	6
Peintre au pistolet	5
Opérateur décapage	6
Magasinier réparateur	5
Pontonier	5
Pontonier senior	4
Réparateur contrôle	4
Ouilleur	1

5. L'entreprise Cartem inc.

Cartem, située à Sainte-Marie de Beauce, est une entreprise qui se spécialise dans la fabrication de boîtes de carton pliantes à des fins d'emballage en utilisant principalement du carton recyclé. Ses activités se résument au design, à l'impression et à la mise en forme des boîtes jusqu'à leur distribution chez les clients. Elle a été créée au printemps 1977 par six actionnaires qui ont racheté les éléments d'actifs de Boîtes Exelcior, une entreprise elle-même spécialisée dans le carton d'emballage. En 1988, elle atteint un chiffre d'affaires de 12 millions de dollars avec une centaine d'employés. Pour l'exercice clôturant en 1996, son chiffre d'affaires est de 28 millions de dollars avec 160 employés environ dont 115 sont affectés à des activités de production.

Le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec a pris une participation de 45% du capital-action de Cartem en 1989 en investissant 1,5 millions de dollars. Cet investissement a été réalisé à l'occasion d'un projet de délocalisation et de modernisation de l'entreprise. Tout comme dans le cas du Groupe Robert, la demande d'investissement adressée au Fonds ne provenait ni du syndicat ni des travailleurs mais des actionnaires et des gestionnaires. En février 1997, Cartem a opéré une fusion-acquisition avec l'entreprise Wilco de Montréal qui œuvre dans le même secteur d'activité. Le Fonds est depuis cette opération actionnaire à 49% du holding Groupe Cartem-Wilco. Il y a investi 1,452 millions de dollars en actions votantes, 5,105 millions de dollars en actions non-votantes pour un total de 6,557 millions de dollars (Rapport annuel, 1997). Le reste du capital-action de la holding est réparti entre trois actionnaires. Deux d'entre eux détenaient auparavant des parts dans Cartem, et le troisième, dans Wilco.

Présentation de l'entreprise et de son environnement

Dans le jargon industriel, Cartem est considérée comme un convertisseur de carton. Elle se trouve en aval des entreprises de pâtes et papiers qui la fournissent en matières premières. Elle appartient au sous-secteur des boîtes pliantes et rigides, n°2731 selon la nomenclature des industries manufacturières du Québec. Ce sous-secteur regroupe 33 entreprises, en 1994, avec des effectifs de 2394 employés. Parmi celles-ci, vingt et une emploient entre 10 et 49 employés, cinq entre 50 et 99

employés, cinq entre 100 et 199 et deux ont plus de 200 employés (Profil du secteur manufacturier, 1997). D'après nos répondants, à l'heure actuelle cette industrie connaît une période de rationalisation. D'ici 5 ans il ne devrait plus y avoir que deux ou trois entreprises de la taille de Cartem au Québec. Cette dernière est d'ailleurs en guerre de prix avec son principal compétiteur, Industries Ling. Au niveau du Canada, il y a environ 75 entreprises de fabrication de boîtes pliantes dont une vingtaine réalise sensiblement le même chiffre d'affaires qu'elle.

Soulignons d'abord que le secteur de la fabrication des boîtes de carton pliantes utilise peu le travail humain dans son processus productif, sauf pour des activités de supervision, de contrôle et d'approvisionnement en intrants. Cette remarque a son importance dans la mesure où la position concurrentielle d'une entreprise, toute chose étant égale par ailleurs, est en partie tributaire de la technologie qu'elle emploie. Cette dernière conditionne sa productivité et finalement le prix de revient du produit fini, du moins dans la répartition des coûts fixes. Dans ce contexte, il convient d'avoir une chaîne de production qui soit flexible et efficace. A ce chapitre, depuis le début des années 1990, les plus grandes entreprises de cette industrie ont modernisé leurs équipements pour accroître leur productivité et améliorer leur position sur le marché. Ceci explique la quasi-disparition des petites entreprises qui n'avaient pas les ressources financières nécessaires à leur modernisation et la nécessité pour Cartem de procéder à de nouveaux investissements en capital fixe.

Quant aux nouvelles technologies, elles concernent la plupart du temps l'installation de nouvelles presses flexographiques et/ou lithographiques, qui permettent la production de boîtes dont la qualité visuelle est améliorée (Impact des nouvelles technologies sur la structure économique du Québec, 1986). C'est le premier procédé, soit la flexographie, qui permet l'augmentation la plus significative de la productivité surtout lorsqu'il est intégré à des chaînes de production en continue. Les autres investissements touchent à l'automatisation du transport des produits semi-finis et finis à l'intérieur des usines (convoyeurs).

Position concurrentielle

Cartem fabrique un produit rapidement, de très bonne qualité, à faible prix de revient pour le client et ceci en raison de l'utilisation du carton recyclé. Son marché cible est constitué d'entreprises

qui réalisent des produits de moyen de gamme et en grandes séries. Elle a d'ailleurs développé une expertise dans le domaine de la confection de boîtes pour emballer les pâtisseries et dans le secteur des produits alimentaires en général. En 1996, Cartem réalise près de 85% de son chiffre d'affaires avec des entreprises du Québec qui proviennent du secteur de l'alimentation. A titre d'exemple, elle produit des cartons d'emballage pour les entreprises Catelli, Biscuit Leclerc, etc. Elle évite volontairement certains marchés soit par manque d'expertise, de capacité de production ou par choix stratégique. Ainsi, elle ne réalise presque pas de boîtes pour les marchés des cosmétiques ou des logiciels qui sont habituellement réservés à Wilco. Cette entreprise utilise un carton de première qualité, blanchi et fait de fibres vierges. Cartem a aussi délaissé le marché de la boîte de jouet essentiellement parce que le procédé de base utilisé dans la confection de ce type d'emballage requiert une technologie dans la micro-cannelure qu'elle ne détient pas.

Cartem n'est pas une entreprise intégrée, ceci lui permet d'une part d'acheter ses matières premières auprès du fournisseur de son choix et ainsi faire jouer la concurrence pour obtenir les meilleurs prix, et d'autre part, de pouvoir rencontrer plus facilement les exigences de ses clients en offrant un vaste choix de produits. Si les années 70 ont vu les grandes entreprises de pâtes et papiers se départir de leur division qui opérait la conversion du carton, aujourd'hui la tendance est à l'intégration. A titre d'exemple, une entreprise comme Cascades fabrique des boîtes de carton en utilisant des matières premières qu'elle produit elle-même. Ces entreprises bénéficient alors de matières premières à très bon prix et peuvent devenir des concurrents sérieux.

En ce qui concerne son réseau de distribution, Cartem dispose d'une équipe de trois représentants qui sillonne le territoire québécois ainsi que de quatre agents manufacturiers rémunérés à la commission, dont un qui se spécialise dans la boîte de chaussures pour couvrir les États-Unis et plus spécifiquement les états de la Nouvelle-Angleterre.

Conditions d'émergence du Fonds

Au cours de ses dix premières années d'opération, Cartem a vu son chiffre d'affaires doubler. Il est passé de 6 millions de dollars en 1977 à environ 12 millions en 1987. Cependant, pour arriver à ce niveau de production l'entreprise a presque triplé ses effectifs durant la même période. Si on calcule le rapport

du chiffre d'affaires sur le nombre d'employés on remarque que celui-ci est de 200 000 dollars en 1970 et qu'il chute à 133 000 dollars en 1987. La croissance de Cartem s'est donc faite au détriment d'une baisse de sa productivité. Deux événements majeurs en 1987 poseront alors l'épineuse question de son avenir. En effet, elle fait face à une inondation qui endommage sérieusement ses installations et subit la perte d'un client important, en l'occurrence Culinar, qui représente 35 % de son chiffre d'affaires. Rappelons que Cartem est localisée à cette époque dans deux usines différentes qui datent des années quarante, avec des machines assez anciennes, et qu'elle stocke ses matières premières ainsi que ses produits finis dans quatre entrepôts différents. Au regard de la situation, un constat s'impose : il devient urgent de relocaliser l'entreprise et de procéder à la modernisation de ses équipements pour qu'elle puisse se maintenir sur le marché. En effet, la gestion d'une production sur plusieurs sites est complexe et inefficace, et la concurrence est devenue plus sévère puisque les entreprises ont modernisé leurs équipements et ainsi réalisé des gains de productivité.

Le coût de la construction d'une nouvelle usine s'élève à plus de 13 millions de dollars auquel il faut ajouter l'achat de nouveaux équipements de production pour un montant de 5 millions de dollars : une deuxième presse à 6 couleurs, 2 découpeuses et 2 colleuses. Il appert que Cartem ne peut assumer seule un tel investissement qui correspond à plus de deux fois son chiffre d'affaires de 1987. La recherche d'un partenaire devient extrêmement importante pour la poursuite de ses activités. Cartem fait alors des démarches auprès de trois investisseurs potentiels : la Société d'investissement Desjardins, la Caisse de dépôt et placement du Québec et le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec. Finalement, c'est le Fonds qui se montre le plus intéressé et il investit près de 1,5 millions de dollars dans l'entreprise, en 1989. Il s'agit d'une bonne occasion d'affaires car Cartem offre un excellent potentiel de développement. La qualité du projet d'expansion et surtout le dynamisme et l'expertise détenus par ses gestionnaires offrent une base solide. Les relations du travail sont bonnes puisqu'elle n'a jamais connu de grève ou de lock-out et ce, même si à l'époque l'organisation du travail laisse peu de place à l'autonomie des employés et à la communication.

Avec l'apport des capitaux du Fonds Cartem déménage et procède à la modernisation de ses équipements. Entre 1989 et 1997 son chiffre d'affaires hausse de 12 millions de dollars environ à 28 millions de dollars et ses effectifs d'une centaine à 160. Le rapport du chiffre d'affaires sur le nombre d'employés augmente durant la même période pour atteindre 243 000 dollars. Mentionnons néanmoins

qu'elle ne connaît pas une croissance harmonieuse puisqu'elle subit au cours de cette période des pertes d'un million de dollars en 1990 et de 1,2 millions de dollars en 1991. Lors de cet épisode le Fonds réitère son engagement en négociant même avec les créanciers pour les rassurer sur la pérennité de l'entreprise. Cette situation s'explique essentiellement par le fait que les investissements réalisés ont d'abord servi à rattraper le retard technologique qu'elle avait accumulé face à la concurrence.

L'arrivée du Fonds a permis également à Cartem de nouer des contacts d'affaires avec les entreprises dans lesquelles il a une participation financière. Par ailleurs, rappelons que depuis février 1997, avec la création du Groupe Cartem-Wilco, le réseau de distribution de Cartem est intégré à celui de Wilco. La force de vente du Groupe est plus importante ce qui rend possible une meilleure couverture des territoires déjà desservis par les deux organisations, et en plus, au bénéfice de Cartem, l'ajout de nouveaux territoires, notamment pour couvrir les marchés de l'est des États-Unis.

A plus long terme, la croissance de l'entreprise reposera sur une augmentation de sa capacité de production et sur la nécessité de recourir à de nouveaux procédés de production comme l'impression en flexographie. Il s'agit d'un procédé un peu plus complexe que la lithographie, et nettement plus rapide, avec une production horaire moyenne qui se situe entre 10 000 et 15 000 impressions. Quelques compétiteurs disposent même à l'heure actuelle de lignes de production en flexographie qui présentent un circuit de découpe, de pliage et de collage intégré. A court terme, l'implantation de ce procédé n'est cependant pas envisageable en raison de la configuration actuelle de l'usine et la nécessité de recourir à une expertise de la part des employés qui est différente de la lithographie. La direction se penche aussi sur la possibilité d'acquérir une usine aux États-Unis, qui disposerait de presses de 55 pouces pour desservir le marché de la Nouvelle-Angleterre.

Pour clore cette partie, retenons que l'arrivée du Fonds dans l'entreprise en 1989 rend financièrement possible la relocalisation et la modernisation de ses équipements. Sans ces investissements, Cartem aurait certainement rencontré des difficultés pour rivaliser avec ses principaux concurrents puisque ces derniers avaient déjà investi dans leur capacité productive et amélioré sensiblement leur productivité. En ce sens, le Fonds est fidèle à sa mission financière et sociale. D'une part, il assure la pérennité d'une entreprise ayant de bonne perspective d'avenir et par la même qui doit offrir un bon retour sur investissement, et d'autre part, il contribue au maintien et au développement de l'emploi.

Au niveau des activités stratégiques

Depuis l'intervention du Fonds, il y a deux changements importants au niveau de la propriété. En premier lieu, en 1989, le Fonds investit plus de 1,5 millions de dollars dans Cartem ce qui lui donne 45 % du capital-action, l'autre partie est répartie entre les six actionnaires fondateurs de l'entreprise. En second lieu, en février 1997, Cartem fusionne avec Wilco, une entreprise qui œuvre dans le même secteur d'activité et dans laquelle le Fonds a une participation depuis le début des années 90, pour donner naissance au Groupe Cartem-Wilco. Le capital du holding appartient à 49% au Fonds, le reste étant divisé entre trois actionnaires, mais il n'occupe qu'un seul siège au conseil d'administration. Cependant, son représentant a un rôle extrêmement important. D'une part, il représente les intérêts financiers du Fonds et voit à ce que la gestion de l'entreprise soit la plus performante possible pour pouvoir retirer un avantage financier, en l'occurrence un dividende, de l'investissement réalisé. D'autre part, il joue aussi un rôle de conseiller et d'incitateur, conformément à la mission sociale du fonds, pour opérer une modernisation de l'entreprise.

Les trois autres sièges sont occupés par le président directeur général et du vice-président de Cartem et par le président directeur général de Wilco. Ni les employés et ni le syndicat ne sont représentés directement au conseil d'administration. C'est par l'intermédiaire du représentant du Fonds qu'ils sont informés des grandes décisions prises par l'entreprise et de l'exactitude des états financiers qui leur sont transmis. Ils ne participent pas aux grandes décisions stratégiques prises par les dirigeants et qui touchent au devenir de l'entreprise. Bref, on ne s'approche pas ici d'un modèle de participation directe.

En ce qui concerne plus spécifiquement les stratégies d'affaires et d'investissements, on remarque que de nouvelles relations se sont développées entre l'entreprise et le Fonds par le truchement de son service de consultation aux entreprises. L'entreprise utilise désormais l'expertise des analystes du Fonds pour réaliser des études de marché, des plans de commercialisation, etc., afin d'avoir accès à des informations lui permettant de prendre des décisions stratégiques plus éclairées. C'est une dimension importante de la mission du Fonds dans les entreprises puisque à défaut d'avoir un véritable pouvoir exécutif au niveau du conseil d'administration, il offre un ensemble de services qui se présente comme un support à la gestion. En d'autres mots le Fonds joue un rôle d'accompagnateur. D'après nos répondants, il assure une stabilité et une pérennité des activités de l'entreprise, ce qui contribue à l'instauration d'un

climat de confiance, tant du côté des employés, des clients, des fournisseurs que des créanciers. Toutefois, si le Fonds peut prodiguer des conseils et émettre un avis la décision finale appartient toujours aux actionnaires majoritaires et aux gestionnaires. D'ailleurs, les propos sont limpides sur la question puisque les dirigeants ne souhaitent pas que le Fonds s'implique directement dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

En ce qui concerne les ressources humaines, la présence du Fonds se traduit par une volonté de maintenir le niveau d'emploi et par la formation économique qu'il dispense aux employés pour leur apprendre à lire et à interpréter les états financiers de leur entreprise. Même dans les moments difficiles des années 90, fort du soutien du Fonds, Cartem n'a pas procédé à des licenciements. La préservation des emplois correspond en effet à la mission première du Fonds ; il n'en demeure pas moins que les préoccupations autour d'un meilleur rendement financier et des divers moyens pour le réaliser sont indissociables des objectifs de survie et de développement de l'entreprise et des emplois.

En somme, si l'arrivée du Fonds permet à Cartem d'améliorer sa position concurrentielle par l'augmentation de sa capacité d'emprunt, son impact est plus faible en ce qui concerne l'implication des employés aux prises de décisions stratégiques. En effet, on ne trouve pas de représentation directe des employés au conseil d'administration. La circulation des informations passe par le représentant du Fonds qui est là pour voir à ce que l'entreprise soit bien administrée et qu'elle rapporte un bon rendement sur investissement ; mais cette dernière condition est subordonnée à la protection et à la promotion des emplois. Le Fonds offre un service de consultation aux entreprises qui s'avère très utile pour élaborer des stratégies. Sa mission se présente alors comme une aide au développement.

Au niveau de la négociation collective

Il y a 2 unités d'accréditation syndicale chez Cartem. La première concerne les 115 employés à la production et la deuxième, les 22 employés de bureaux. Ces deux unités font partie du syndicat de l'Union des employés et employées de service, section locale 800, qui est affiliée à la FTQ. Le syndicat est le seul et unique agent négociateur de la convention collective et seul l'employeur a le droit de gérance de l'entreprise, conformément à la convention collective signée en décembre 1996, en vigueur jusqu'au 31 juillet 2002. Dans ce cadre juridique, les parties ont convenu de renoncer au recours à la grève ou au lock-out.

Le syndicat est en place depuis les débuts de l'entreprise en 1977. L'accréditation précédente a été dissoute après la fermeture de Boîtes Excelsior. D'après nos répondants, tant du côté des dirigeants que de l'exécutif syndical, le climat des relations du travail a toujours été harmonieux. L'entreprise n'a jamais connu de grève ou de lock-out et les parties se sont généralement entendues dans l'ensemble des négociations. Jusqu'en 1987, les rapports de travail ne laissent pas beaucoup de place à l'autonomie des employés et la communication avec la direction est réduite au minimum puisque aucun mécanisme formel n'est mis sur pied pour l'initier. Cette situation est remise en cause avec la perte du contrat avec Culinar qui occasionne de lourdes pertes. Cet événement est venu rappeler aux employés la vulnérabilité de l'entreprise face à des concurrents dotés d'une technologie plus avancée. A partir de ce moment, d'une manière informelle, tant les gestionnaires que les employés ont senti la nécessité d'engager la communication.

L'arrivée surprise du Fonds laisse les employés dans l'expectative au début puisqu'ils n'ont pas été prévenus des tractations conduisant à sa participation à la propriété de Cartem. Des tensions se manifestent mêmes car la mission du Fonds n'est pas très claire à leurs yeux. Pour ces derniers, un actionnaire ne peut difficilement défendre leurs droits et l'affiliation à la FTQ va même être remise en question pendant une courte période par un petit groupe d'employés très militants.

La plus récente convention collective a été signée en décembre 1996. Elle sera en vigueur jusqu'au mois de juillet 2002. Elle comporte toutefois des articles qui n'existent pas en 1978, date de la signature de la première convention collective. Ils portent sur les droits et libertés de la personne, les changements technologiques, la création d'un REER collectif et les clauses qui obligent l'employeur à cotiser au Fonds. La convention stipule qu'il est obligatoire de mettre sur pied un comité de santé et sécurité au travail formé de trois représentants nommés par l'employeur et de trois représentants nommés par le syndicat. Il doit se réunir tous les deux mois. Il a le mandat d'étudier et d'élaborer les règles de sécurité, d'une part, d'enquêter et d'émettre des recommandations sur les situations problématiques rencontrées par les employés, d'autre part.

En plus du comité de santé et sécurité au travail, la convention reconnaît la possibilité de constituer un comité de changements technologiques. Ce comité peut être formé dans le cas où un

changement technologique décidé par l'employeur serait susceptible de modifier la production ou d'entraîner des licenciements. Son mandat est d'examiner l'effet probable de ce changement au niveau de la main-d'œuvre et de développer des moyens permettant aux employés de s'y adapter.

Les dirigeants et le syndicat ont convenu d'horaires qui s'ajustent selon les besoins de la production et qui reconnaissent la nécessité d'une transition d'un quart de travail à l'autre pour assurer la continuité de la production. Les heures normales de travail des équipes se répartissent de la façon suivante : la période de travail de l'équipe de jour est étalée entre 7 h et 18 h, celle de l'équipe du soir, entre 15 h et 24 h, et celle de l'équipe de nuit entre 23 h et 7 h 30. La semaine normale de travail pour tous les salariés est de 40 heures, réparties sur 5 jours à raison de 8 heures par jour, du lundi au vendredi. Les travailleurs ont droit à des vacances payées, dont la période varie en fonction du nombre d'années de service dans l'entreprise (cf. annexe 1). Les employés reçoivent leur salaire payé par chèque chaque semaine. Le salaire moyen en vigueur chez Cartem, au moment de l'enquête, se situe à 16,27 \$ par heure de travail. Notons par ailleurs que pour les postes d'opérateur de presses ou les emplois assez spécialisés liés aux équipements de finition, les salaires sont légèrement inférieurs à ceux que l'on peut obtenir dans les grands centres comme Montréal ou Québec.

L'intervention du Fonds

Les propos recueillis auprès des membres de la direction et des dirigeants syndicaux indiquent que l'intervention du Fonds n'a pas apporté pas de changement au niveau des relations du travail. Il semble exister une délimitation nette des prérogatives de chacune des parties en présence. A titre de partenaire financier, le Fonds ne s'immisce pas dans les activités quotidiennes de l'entreprise. C'est le syndicat en place qui s'occupe de l'interprétation de la convention collective dans les règlements des conflits. Remarquons que l'arrivée du Fonds a suscité chez les employés une certaine confusion quant au rôle qu'il allait être amené à jouer. Certains comprenaient mal la distinction entre le Fonds et le syndicat.

Lorsque le Fonds a investi dans l'entreprise, il a suggéré l'instauration d'un comité de communication. Cependant, d'après les membres du syndicat, ce comité n'était pas justifié dans la mesure où il empiétait sur les prérogatives du comité exécutif patronal-syndical. En d'autres termes,

l'idée d'établir des liens entre les parties et d'améliorer la communication est antérieure à la venue du Fonds. En effet, alors qu'il n'était qu'un actionnaire siégeant au conseil d'administration, le futur président-directeur-général a voulu développer des liens entre la direction, le syndicat et les employés. Bref, le Fonds n'a pas remis en question l'existence d'un tel comité ; il n'a pas eu à le légitimer non plus puisqu'il s'est imposé comme étant la solution la plus efficace pour que les parties travaillent de concert à la bonne marche de l'entreprise. Au fil des années, il a néanmoins adopté un profil plus formel et s'est ancré progressivement dans la culture de l'entreprise. Au moment de nos entrevues, ce comité se compose de 5 membres de la direction, de deux membres de l'exécutif syndical et d'un représentant du Fonds. Il se réunit tous les deux mois pour discuter des problèmes de production, des finances, des griefs, de l'organisation du travail et de tout ce qui concerne le fonctionnement de l'entreprise. Par la suite, le résultat des discussions est transmis aux employés, soit par une réunion, par de l'affichage ou bien encore par des rencontres informelles. Toutefois, même si le comité exécutif a permis d'améliorer la communication, il n'est pas pour autant exempt de conflits puisque les parties en présence ne partagent pas forcément les mêmes points de vue et n'ont pas les mêmes intérêts à faire valoir. Bref, ce comité ne signifie pas qu'il y ait toujours entente. Par contre, l'objectif est de maintenir un dialogue qui permette d'arriver à des consensus.

Si l'existence du comité exécutif patronal-syndical a un effet positif sur l'amélioration des relations entre les parties et de même que sur le climat de travail, la formation économique est l'élément qui a donné encore plus de crédit au Fonds. Il s'agit d'une transformation majeure dans les rapports sociaux du travail car, historiquement, les informations de nature économique et financière étaient réservées exclusivement à l'usage des dirigeants. Lors de nos entrevues, 75% employés ont suivi les cours. Mentionnons néanmoins que l'efficacité des cours de formation dépend de la volonté ou non des employés d'accentuer leur engagement dans l'entreprise et de la compréhension qu'ils ont du rôle joué par le Fonds. En effet certains ont mis en doute la crédibilité de la direction et la véracité des données financières au début des cours car ils ne comprenaient pas bien la position du Fonds et les objectifs qu'il poursuivait dans l'entreprise.

Finalement, un plan de partage des bénéfices a été mis sur pied pour récompenser les employés de leur implication dans l'entreprise.

La présence du Fonds ne semble avoir aucun effet sur la vie syndicale comme telle. La participation syndicale est toujours liée à l'importance des sujets en cause. La mobilisation est nécessairement plus forte lorsqu'un sujet concerne l'ensemble du corps des employés. Le syndicat organise en moyenne par année de 2 à 3 assemblées générales. En période de négociation les rencontres peuvent atteindre une fréquence de 2 à 3 fois par mois. L'exécutif syndical de l'entreprise, secteur usine, est composé de cinq officiers, soit un président, un vice-président, un secrétaire trésorier ainsi que deux conseillers. L'exécutif syndical, secteur bureau, est composé de trois officiers, soit un président, un vice-président et un secrétaire. Le syndicat ne dispose pas d'un organe formel de communication, mis à part deux babillards que la direction met à leur disposition. Le responsable de l'unité syndicale du bureau régional de l'Union des employés et employées de service, section locale 800, est situé à Québec.

En conclusion, retenons que l'arrivée du Fonds a suscité un certain nombre d'interrogations liées à l'incompréhension, par les employés, de sa mission au sein de l'entreprise. Toutefois grâce à une stratégie de communication efficace le problème a été résolu. En ce qui concerne les relations patronales-syndicales, l'impact le plus tangible du Fonds est la mise sur pied de la formation économique. Elle a permis d'améliorer la communication et la confiance au sein de l'entreprise.

Les activités quotidiennes de travail

Nous faisons en premier lieu une description de l'organisation du travail. Tout d'abord, un vendeur conclut un contrat avec un client. A cette étape Cartem prend connaissance de ses besoins en ce qui concerne le design de la boîte et les quantités à produire. Dans la plupart des cas, le client fait réaliser par un graphiste un dessin de l'illustration qu'il souhaite imprimer sur ses boîtes. Par la suite, il faut concevoir les plaques pour réaliser l'impression sur le carton, elles sont fabriquées soit chez un sous-traitant ou au département du pelliculage et la matrice qui découpera et formera les cannelures dans le carton imprimé. Puis, la commande est transmise au département de l'approvisionnement pour déterminer la quantité et la spécificité des matières premières qui seront nécessaires. Le département de la planification détermine alors un plan de production en prenant compte des contraintes inhérentes à la livraison des matières premières et des délais exigés par le client. Finalement, le plan de production est transmis aux superviseurs de chacun des départements impliqués dans la production, ces derniers vont décider sur quels équipements et par quels employés le travail sera effectué.

L'organisation de la production proprement dite est structurée selon un système en quatre étapes, appelé aussi échelles de progression : l'impression, la découpe, la finition et la réception-expédition. Dans l'ensemble, les employés évoluent dans de bonnes conditions de travail. Les lieux offrent une température contrôlée et la propreté règne. L'aspect le plus désagréable réside dans le très haut niveau de bruit qui domine partout dans l'usine et qui oblige tous les employés de la production à porter des bouchons dans leurs oreilles pour l'atténuer.

L'entreprise fonctionne à environ 90 % de sa capacité maximale théorique de production. Cela signifie qu'elle ne serait pas en mesure de réaliser de nouveaux contrats. La production est répartie sur 3 quarts de travail : de jour, de soir et de nuit, mais c'est véritablement entre 7h45 et 23h45 que l'entreprise opère à plein régime. La production de boîtes de carton pliantes est essentiellement assurée par des machines et l'organisation du travail est parcellisée. La majorité des employés exécutent des tâches élémentaires, caractérisées par des gestes automatiques dont le rythme est dicté par la cadence des machines. Toutefois, certains employés accomplissent des activités plus complexes. C'est notamment le cas des opérateurs de presses et des préposés au montage des machines de finition. Les employés sont sous la responsabilité des chefs d'équipes et des superviseurs. Le jour on compte 65 employés et trois superviseurs, soit un pour l'impression, un pour la découpe et un autre pour les opérations de finition et de réception-expédition. Le soir il y a deux superviseurs, et la nuit un seul. Entre 20 et 40 employés travaillent le soir et la nuit.

Les connaissances liées aux emplois s'acquièrent au travail et c'est pour cette raison que l'entreprise s'est dotée d'une structure de formation à l'interne. D'ailleurs, tout nouvel employé se voit offrir une formation avant d'être intégré aux activités de production. La tendance qui se dégage est à la flexibilité en matière de définition des postes. La direction cherche à rendre les employés polyvalents.

Étape de l'impression

Le département de l'impression réalise la première étape de transformation du carton. Il comprend 4 presses, deux à 6 couleurs et deux à 4 couleurs, pratiquement toutes acquises au cours des années 1980. Chaque presse fait partie d'une ligne de production d'une longueur comprise entre 35 et

50 pieds. Une presse de 6 couleurs est conçue en 3 sections. Chacune des sections se compose de deux blocs machines qui sont superposés et qui contiennent les rouleaux encreurs, environ une vingtaine par blocs machines, sur lesquels défilent les feuilles de carton pendant le processus d'impression. La cadence moyenne est de 6 000 à 8 000 impressions à l'heure avec des feuilles de carton qui ont un format de 36 pouces par 24 pouces et une épaisseur variant entre 10 et 32 millièmes de pouce ; le coût unitaire pour chacune de ces feuilles est d'environ 25 cents. Durant le dernier exercice financier l'entreprise a consommé environ 15 500 tonnes de carton. Après l'impression des cartons, ces derniers sont mis en inventaire dans une aire située entre les presses et les découpeuses. Ils y resteront entre 4 à 6 heures au minimum, le temps nécessaire pour assurer le séchage des encres.

On compte 21 employés qui sont affectés à ce département. Ils sont en charge du fonctionnement des presses. Les opérations d'impression nécessitent généralement trois employés par machine : le margeur, le pressier junior et le compagnon pressier. Le margeur est responsable d'approvisionner la presse en carton en vérifiant si ses caractéristiques sont conformes aux spécifications de la commande à produire. Le pressier junior alimente la presse en encre et en substrats nécessaires à la production. Le compagnon pressier est responsable de la qualité de l'impression et du contrôle des productions en cours. Le chef d'équipe, qui occupe le poste de compagnon pressier, est désigné par l'employeur et c'est généralement lui qui possède le plus d'expérience de la machine. Il a la responsabilité de distribuer et de coordonner tout le travail des autres employés en plus de réaliser sa propre tâche. Le chef d'équipe est subordonné au superviseur de jour de l'impression qui définit le travail à faire pour une commande et l'équipement requis pour la réaliser. D'une façon générale, il veille à la gestion des équipements, à la vérification des pièces et de l'entretien ainsi qu'aux aspects techniques de la production. Il peut également assurer de la formation.

L'entretien des presses est sous la responsabilité des compagnons pressiers mais celui-ci est limité à la maintenance générale et à la réparation de quelques composantes. Lorsqu'un bris mécanique ou électrique important survient, l'entreprise doit faire appel à des services extérieurs car Cartem n'emploie pas d'employés de maintenance.

Étape de la découpe

Cette étape regroupe toutes les opérations liées à la découpe des feuilles de carton qui viennent d'être imprimées selon les spécifications voulues. Il s'agit essentiellement de couper le carton et de réaliser des cannelures qui serviront au pliage de la future boîte.

En ce qui concerne l'équipement, on trouve quatre machines à découper. Ce sont des presses qui comportent une matrice qui, pressée sur chacune des feuilles de carton, réalise des cannelures et des coupures. A la sortie de la machine, ce qui était à l'origine une feuille de carton imprimée est désormais un morceau de carton taillé avec des formes bien spécifiques. Les machines à découper relèvent d'une technologie relativement complexes puisqu'elles sont constituées de multiples mécanismes qui comportent des circuits électriques, électroniques et mécaniques. La dynamique répétitive de ce type d'équipement suppose qu'une fois les ajustements de base réalisés, la machine réclame peu l'intervention des employés.

Les matrices sont l'élément clé des machines à découper. Elles sont au départ conceptualisées et dessinées par le département de la conception. Toutefois, Cartem les fait fabriquer à l'extérieur de l'entreprise. Elles sont réalisées à partir d'une plaque d'acier et elles présentent des segments en relief qui peuvent être tranchants ou non. Lorsqu'elles sont livrées et vérifiées comme étant conformes aux spécifications, elles rejoignent temporairement la salle de montage. Dans ce local, deux employés spécialisés dans le travail du bois et du montage créent les pièces qui compléteront les matrices une fois installées sur les presses. Ce sont des employés qualifiés dans la mesure où ils disposent d'une expertise et d'une compétence spécifique à leur tâche. Le préposé au montage des presses à découper a la responsabilité d'installer les matrices sur les machines.

Le département de la découpe est constitué par deux groupes distincts d'employés sous la responsabilité d'un superviseur. Tout d'abord, les décortiqueurs, au nombre de 9, et les opérateurs découpe, au nombre de 10 sont chargés de faire fonctionner les presses. Les décortiqueurs s'occupent de l'ébavurage de l'excédent de carton alors que les opérateurs voient à la bonne marche des opérations des presses, soit l'approvisionnement et la sortie des produits en cours de transformation. Ces derniers sont des employés qualifiés qui détiennent une bonne connaissance de la machine.

Cependant, en comparaison de la tâche des employés de presses à imprimer, ils ont sensiblement moins de responsabilités au niveau de la gestion du processus de production car les presses ne requièrent pas d'autres intrants que les produits en cours de transformation. En second, il y a six employés qui s'occupent des opérations reliées à la confection et à l'installation des matrices. De jour, un superviseur à la responsabilité des activités de ce département.

Étape de la finition

La finition est la dernière étape de la production. Les feuilles de cartons qui viennent d'être imprimées, découpées et cannelées, vont finalement être mises en forme pour qu'elles deviennent des boîtes. Cette étape comprend des opérations de pliage et de collage qui sont réalisées par une machine modulable selon les différentes formes de boîtes à fabriquer. Cette dernière se compose d'une base, appelée par les employés « bed », sur laquelle on ajoute des circuits de défilement. Chaque nouvelle forme de boîte nécessite une configuration spécifique des circuits dans lesquels les feuilles de cartons défilent une à une, à haute vitesse, en étant soumis à des pressions mécaniques pour les plier au niveau des cannelures. A certains passages du circuit, les surfaces de carton sont enduites de colle pour être par la suite pressées l'une sur l'autre. La technologie utilisée est assez simple. Toute l'efficacité de cette opération repose sur l'imagination des concepteurs des circuits.

Les employés de ce département sont un peu moins de 40 et se divisent en deux groupes. Le premier est constitué de six monteurs qualifiés qui élaborent les circuits de défilement. Il s'agit d'un travail qui exige une solide expertise dans le domaine des machines colleuses ou plieuses car pour créer les circuits il faut allier des connaissances techniques et des capacités imaginatives. Dans ces conditions, les responsables des réglages et des mises en route sont de véritables artisans. En effet, à partir d'un enchevêtrement de pièces mécaniques ces employés réalisent parfois de véritables chefs-d'œuvre d'automatisation. Le deuxième groupe est constitué de 34 employés, 18 opérateurs colleuse et 16 préposés à l'emballage, qui sont affectés aux opérations de finition. Ils ont comme principale responsabilité de s'assurer que les machines sont constamment approvisionnées en intrants. Ces employés réalisent des manipulations assez simples, transférant pile par pile les produits en cours de production, jusqu'à leur emballage final en prévision de l'expédition. Ils réalisent des tâches qui demandent peu de qualifications. Toutefois, ces employés doivent faire preuve de beaucoup

d'attention, de célérité et de dextérité car les machines opèrent à un rythme très rapide. La productivité d'un employé est presque essentiellement liée à sa capacité de suivre la cadence des machines.

L'étape finale

La dernière étape qui concerne le département de la réception-expédition, consiste essentiellement à réaliser des tâches de manutention, c'est-à-dire à ranger les boîtes dans des cartons d'expédition, à les entreposer et finalement à les distribuer chez les clients. On compte près d'une quarantaine d'employés affectés à ce type d'opération. Ce département est aussi en charge d'amener tous les intrants nécessaires au lieu de production. Pour manipuler les boîtes ou bien encore les feuilles de carton, les employés utilisent des chariots élévateurs. De jour, ils sont sous la responsabilité du superviseur de la finition, de soir ou de nuit ils relèvent d'un superviseur qui gère l'ensemble des départements. La complexité des tâches n'est pas élevée et celles-ci se limitent en fait à quelques opérations routinières.

Niveau de productivité

L'élément important qui détermine la productivité de l'ensemble de la chaîne de production est la première étape, soit la rapidité de la presse à imprimer. Dans ces conditions, le passage à un segment de production plus élevé nécessite obligatoirement un investissement dans de nouvelles machines. Néanmoins, des progrès peuvent être encore réalisés pour diminuer les temps mort de production sans sacrifier pour autant la qualité de la production. Ce sont ceux qui correspondent aux temps de réglage et de mise en route des machines. D'après les gestionnaires de Cartem cette amélioration passe par une plus grande implication des employés. A titre d'exemple, le temps de montage et de réglage d'une presse peut prendre jusqu'à 6 heures.

La qualité est un autre aspect de la production qui peut être amélioré. Dans le département de l'impression, on enregistre le plus haut taux de pertes. Entre 3 et 4 % des feuilles de carton imprimées ne pourront être utilisées dans les étapes de production suivantes. Ce taux s'explique par le fait que cette étape requiert nécessairement des ajustements avant d'imprimer à grande échelle. De nombreuses feuilles de cartons sont utilisées à des fins de tests pour reproduire le plus fidèlement possible les tons

et les couleurs spécifiés dans les commandes. Le département de la découpe enregistre un taux de perte de l'ordre de 0,5 %. Il est attribuable au processus qui se limite véritablement à une seule action, soit le passage des feuilles de carton sous la matrice. Le département de la finition, quant à lui, affiche un taux de pertes d'un peu plus de 1 %, ce qui s'explique par le fait que le processus commande de nombreux ajustements au niveau du montage des circuits.

Changement au niveau de l'organisation du travail après l'arrivée du Fonds

D'après nos répondants, tant du point de vue de la direction que de celui des employés, l'arrivée du Fonds dans l'entreprise n'a généré aucun changement significatif dans le processus de production et dans l'organisation du travail. Néanmoins, les rapports entre les employés, les superviseurs et la direction ont connu des modifications importantes et à ce chapitre le Fonds a joué un rôle de catalyseur et de facilitateur. Grâce à lui, les employés ont une confiance accrue dans la gestion de l'entreprise et dans son avenir. N'oublions pas qu'en étant propriétaire indirecte, et par voie de conséquence actionnaire indirecte, la bonne performance de leur entreprise prend un sens différent pour eux d'autant plus qu'ils reçoivent aussi une formation économique pour bien comprendre les enjeux en présence. A partir de ce moment, des changements sont possibles qui visent à mettre au centre des relations du travail la communication et l'implication des employés, avec l'objectif d'améliorer continuellement l'entreprise. On remarque trois initiatives : la mise en place de la norme ISO 9001, le Kaizen et la redéfinition des prérogatives des superviseurs par l'assouplissement de la contrainte hiérarchique.

Reconnaissons que l'état de l'environnement externe a été un puissant ferment au changement puisqu'il a conduit à la construction d'une nouvelle usine et à la modernisation des équipements. De plus, comme le niveau de la production allait être nécessairement plus élevé, il fallait mettre en place des mécanismes qui assureraient un contrôle optimal de la qualité. L'établissement de la norme ISO 9001¹¹, décidé par la direction au cours de l'année 1994, a répondu à cette préoccupation. Cette norme

¹¹ Il y a 20 éléments qui composent la norme ISO 9001 : la responsabilité de la direction ; le système de qualité ; la revue de contrat ; la maîtrise de la conception ; la maîtrise des documents et des données ; les achats ; la maîtrise du produit fourni par le fournisseur ; l'identification et la traçabilité du produit ; la maîtrise des processus ; les contrôles et les essais ; la maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et d'essais ; l'état des contrôles et des essais ; la maîtrise du produit non conforme ; les actions correctives et préventives ; la manutention, le stockage, le conditionnement, la conservation et la

touche à des éléments de la logique de l'entreprise, à ses aspects humains (conviction des employés à adhérer à la démarche, mobilisation, etc.) et à sa technologie (recomposition des processus, techniques statistiques, prévention et résolution de problèmes). Ce programme offre l'opportunité de mobiliser l'ensemble des employés de l'entreprise autour de l'objectif de la qualité. D'ailleurs, c'est la première fois qu'ils ont été appelés à collaborer et à prendre part à des activités de réflexion portant sur leur travail non pas d'une façon instrumentale et mécanique mais plutôt d'une façon dynamique et impliquée. De plus, avec la formation économique les employés ont été en mesure de comprendre les enjeux liés au besoin d'une production de qualité ce qui les a rendus plus ouverts à toute démarche visant à l'améliorer. Les conditions étaient alors réunies pour que l'implantation de ce programme réussisse.

Après l'implantation du programme ISO 9001, la direction de Cartem s'est engagée dans la mise en place d'un programme d'amélioration continue de la production. Il consiste en une évaluation constante des processus et à procéder à une réflexion qui porte sur la rentabilité des activités de production. A cette fin, des activités de formation, qui reposent sur la création d'équipes de travail comptant 7 employés environ et la présence d'un superviseur et d'une personne de l'extérieur, ont été dispensées en s'inspirant des «kaisen » japonais. Pendant une semaine l'équipe de travail élabore une réflexion, d'une part, sur les objectifs d'une production de qualité, et d'autre part, sur l'ensemble des procédés qui entrent dans le processus de fabrication des boîtes de carton pliantes. Une ressource extérieure est présente pour poser un maximum de questions sur les procédés.

La mise en place des chefs d'équipes issus du groupe de salariés a représenté un autre moyen pour décloisonner les rapports hiérarchiques et accroître l'engagement de chacun dans la démarche d'amélioration de la productivité. Les chefs d'équipes sont capables d'exercer un certain leadership en étant responsables de petits groupes de 3 ou 4 employés. Ils connaissent particulièrement bien le travail des employés subalternes et s'avèrent des personnes-ressources en cas de problèmes. Toutefois, d'après nos répondants, la mise en place des chefs d'équipes a posé des problèmes au niveau de la structure hiérarchique, notamment dans la remise en cause des prérogatives et modes de fonctionnement des superviseurs. En effet, leur rôle s'est radicalement modifié car l'entreprise a tenté

livraison ; la maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité ; les audits de qualité internes, la formation ; les prestations associées ; les techniques statistiques.

d'en faire des ressources dont l'objectif premier est d'être des « motivateurs » au service des employés plutôt que des contremaîtres, au sens classique du terme. D'après nos répondants, les superviseurs n'ont pas été très bien préparés et surtout très peu formés pour assumer un tel rôle, causant quelquefois des différends et des incompréhensions de part et d'autre. Rappelons qu'il y a une dizaine d'années, le plus important était de produire, et ce quel que soit le niveau de la qualité alors qu'aujourd'hui la recherche de la qualité prime, et son contrôle relève principalement des employés.

En conclusion, les modifications à l'organisation du travail ne sont pas une conséquence directe de l'arrivée du Fonds dans l'entreprise. Par contre, le Fonds a néanmoins un impact indirect à ce niveau dans la mesure où sa venue a participé à un décloisonnement des relations et à une amélioration de la confiance entre les employés, le syndicat et la direction. Cette transformation est attribuable à la formation économique qui a permis une transparence dans la gestion, une meilleure compréhension de la dynamique de l'entreprise face à la concurrence et à l'état des marchés, et une volonté de faire participer les employés au devenir de l'entreprise. Le Fonds, par sa présence, a rassuré les employés, et ce, même si au début ils ont éprouvé quelques difficultés à comprendre sa mission. Ces transformations étaient nécessaires et préliminaires à la mise en place de la norme ISO, au Kaizen et à l'assouplissement de la hiérarchie. En effet, pour que des changements réussissent, il faut d'abord s'assurer que les employés y adhèrent et en comprennent la nécessité. De toute évidence, cela prend du temps et des ressources. La logique d'une bonne capitalisation financière et le support d'un bailleur de fonds capable de faire preuve de patience prend ici son sens. Comme le Fonds n'est pas à la recherche d'un retour rapide sur son investissement, il peut se permettre de supporter des démarches de formation qui représentent un coût immédiat mais qui seront sans conteste source de gains futurs.

Conclusion

Depuis l'arrivée du Fonds dans Cartem à la fin des années 80, l'entreprise a presque triplé son chiffre d'affaires et doublé le nombre de ses employés. Par ailleurs, la création du holding Cartem-Wilco, détenue à 49% par le Fonds, laisse entrevoir l'émergence d'un joueur de première importance sur le marché québécois et canadien des boîtes pliantes.

Deux événements majeurs sont à l'origine de l'arrivée du Fonds. En effet, une inondation et la perte d'un contrat majeur sont venues rappeler à Cartem sa vulnérabilité face à un environnement

externe en pleine mutation et la nécessité qu'elle avait de réaliser des investissements dans ses équipements pour améliorer sa productivité et par la même sa position concurrentielle.

A l'aune de ses résultats financiers et de la croissance de l'emploi dans l'entreprise, nous pouvons considérer que l'impact du Fonds est extrêmement positif. Au niveau des activités stratégiques, l'arrivée du Fonds marque un point tournant dans les relations entre dirigeants et employés. Tout d'abord, le représentant du Fonds au conseil d'administration assure une présence des employés. La direction joue le jeu de la transparence en ce qui concerne les résultats financiers et les employés ont pratiquement tous reçu une formation spécifique pour les comprendre et les interpréter. Toutefois, le conseil d'administration entérine toujours les décisions stratégiques qui façonneront le devenir de l'entreprise et à ce chapitre, le Fonds est minoritaire et il n'y a pas de représentant des employés. Bref, nous sommes encore loin d'une participation significative du syndicat et de ses membres à la détermination des choix stratégiques de l'entreprise et nous en concluons que notre première hypothèse est en partie non validée.

Au deuxième niveau, soit celui des relations du travail, la formation économique est à l'origine d'une modification des relations patronales-syndicales. En d'autres termes, la circulation de l'information a permis une amélioration significative du climat et une adhésion des employés aux objectifs de l'entreprise. En contrepartie, le syndicat a intégré ceux de la direction en ce qui concerne la mise en place du Kaisen, du processus d'amélioration continue et de la transformation de la structure hiérarchique. Les mécanismes de concertation en place contribuent au développement d'une relation plus étroite entre le syndicat et la direction, chacune des parties se reconnaissant une légitimité propre. En ce sens, notre deuxième hypothèse apparaît validée. Il faut toutefois signaler que le Fonds n'a pas d'influence directe dans le processus de négociation de la convention collective.

Le troisième niveau, soit celui de l'organisation du travail, évolue vers une plus grande implication des employés pour faire progresser continuellement l'entreprise. L'organigramme hiérarchique a été épuré. On note la redéfinition des prérogatives des superviseurs. Toutefois, l'organisation taylorienne du travail est toujours de mise dans la mesure où elle apparaît comme la seule possible pour obtenir un niveau de productivité satisfaisant. Les tâches sont parcellisées et ne nécessitent pas, pour la plupart d'entre elles, de connaissances particulières. Les employés sont soumis

à une cadence de travail. C'est pourquoi nous concluons que notre hypothèse trois est infirmée. Une nuance s'impose car si nous pouvons toujours parler de taylorisme à l'endroit de cette entreprise, il faut reconnaître qu'il n'est pas représenté dans sa forme la plus.

Bibliographie

- Akyeampong Ernest B., «Aperçu statistique du mouvement syndical canadien», L'emploi et le revenu en perspective. Hiver 1997, Statistique Canada, Catalogue no. 75-001-XPE.
- Bertrand J.L., Solidarité inc. l'actionnariat syndical et la démocratisation en entreprise, une étude de cas : Cadorette marine corporation. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en sociologie, UQAM, septembre 1995.
- Bruneau P., Cartem inc., monographie d'entreprise, Projet de recherche Crises, 1997.
- Bureau de la statistique du Québec, Profil du secteur manufacturier. Publication du Québec, 1997.
- Chaison G., Rosé N., « The Macrodeterminants of Union Growth and Decline » in The State of the Union. IRRA. 1991.
- Dompierre A., « Grèves et lock-out au Québec en 1995- Bilan », Marché du travail, vol. 17, n. 5, mai 1996, pages 6-8 et 71-81
- Dunlop J.T., Industrial, Relations Systems, New York, Henry Holt and Co., 1958
- Fournier L., Solidarité inc. Un nouveau syndicalisme créateur d'emplois, Montréal, Québec Amérique, 288 pages.
- Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, Rapport annuel 1997. 1998.
- Grant M., Lévesque B., Bélanger P.R., La modernisation sociale des entreprises, Montréal, Presse de l'UdM, 1994.
- Grant M., Bélanger P.R., Lévesque B., Nouvelles formes d'organisation du travail, Montréal, Paris, L'Harmattan, 1997.
- Kochan, Katz, McKersie, The transformation of American Industrial relations, New York, 1986.
- Inrs, Impact des nouvelles technologies sur la structure économique du Québec, « L'industrie des sacs en papiers et des boîtes de carton pliantes », INRS, Urbanisation, 1986.
- Lamonde P., Martineau Y. et Allen D., Impact économique et fiscale des investissements du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ), 1984-1993, INRS-Urbanisation, page 114.

Martineau Y., Impact des nouvelles technologies sur la structure économique du Québec, « Les ateliers d'usinage », Inrs Urbanisation, 1986.

Millette N., La concertation et le partenariat au Québec : L'intervention du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec dans l'entreprise Bestar inc. de Lac-Mégantic. Mémoire de Maîtrise, département de sociologie, UdeM, 1993, page 89.

Nadeau J.B., « La vérité sur le Fonds de solidarité », in, L'actualité. 1^{er} novembre 1996 pages 30 à 40. Porter

M., The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, 1990.

Séguin F., Bélanger-Martin L.: « De l'État entrepreneur à l'État-maître : le Fonds de solidarité », in, Revue Gestion. Montréal, septembre 1993.

Annexes

Annexe 1 : Congés payés

Années de Service	Semaines de Vacances
1 à 5 ans	2 semaines
5 à 10 ans	3 semaines
10 à 18 ans	4 semaines
+ de 18 ans	5 semaines

Source : Patrice Bruneau

Annexe 2 : Répartition du nombre de types d'emplois, dans l'usine et dans les bureaux, selon les échelles de progression, le service ou le poste

Secteurs	Types d'emplois
Impression	4
Découpe	7
Finition	6
Récep-Expéd.	3
Général	3

Services / Postes	Types d'emplois
Administration	2
Comptabilité	4
Production	8
Ventes	4

6. L'entreprise Métallurgie Castech inc.

Métallurgie Castech est une fonderie d'acier qui se trouve située à Thetford Mines. Depuis 1994, elle appartient, pour 51 % du capital, à un groupe de quatre actionnaires. Le reste est contrôlé par le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec. L'entreprise produit des pièces d'acier moulées de 100 à 15 000 livres, selon les spécificités, plans et devis de ses clients. Elles sont destinées principalement aux fabricants de machineries lourdes qui servent dans le secteur industriel ou à l'exploitation des ressources naturelles. A titre d'exemple, elle réalise des pièces d'usures pour les équipements de concassage utilisés dans les mines ou des pièces d'engrenages, des boîtiers et des cages de roulements employés dans les aciéries, les alumineries et les usines de pâtes et papiers. Métallurgie Castech, pour diversifier sa production, a décidé de développer un produit maison qui se présente sous la forme d'un godet d'excavation de 70 000 livres. A ce chapitre, elle se place parmi les quelques entreprises, au niveau mondial, qui peuvent en fabriquer. Les types d'acier que la fonderie coule le plus couramment sont : les aciers au carbone, les aciers alliés au chrome, au nickel, au molybdène et au manganèse. Au moment de la recherche, en décembre 1996, l'entreprise emploie 78 personnes dont 60 travaillent à la production. Ces derniers sont tous syndiqués. L'âge moyen se situe aux environs de 46 ans et les plus jeunes ont 35 ans. Lors de la relance des activités les employés ont été embauchés par rapport à une liste de rappel qui comportaient 90 noms. Depuis, il n'y a pas eu de nouvelles embauches.

L'industrie québécoise de la fonderie se compose de deux sous-secteurs. D'un côté on trouve les fonderies de métaux ferreux qui fabriquent des pièces en alliages de fonte et d'acier, et de l'autre, les fonderies de métaux non ferreux qui en produisent en alliages d'aluminium, de plomb, de cuivre et de zinc. Le Québec est surtout représenté par des PME qui ont un chiffre d'affaires inférieur à 5 millions de dollars et qui emploient moins de 50 personnes. Seules font exception les fonderies d'acier car certaines d'entre elles atteignent jusqu'à 30 millions de chiffre d'affaires. En 1994, il y en avait 6 en activité au Québec et c'est dans ce sous-secteur que se trouve Métallurgie Castech (BSQ, Profil du secteur manufacturier, 1997).

Les fonderies d'acier sont des entreprises arrivées à maturité. Les barrières à l'entrée sont grandes dans la mesure où le démarrage d'une telle entreprise commande des investissements importants dans l'acquisition d'infrastructures et d'équipements de production, et surtout au regard de la disponibilité de ressources humaines compétentes. Au plan mondial, c'est un secteur extrêmement concurrentiel qui est entré dans une phase de restructuration. On trouve des entreprises multinationales qui n'hésitent pas à faire du «dumping » sur les prix afin de conserver leurs parts de marché. Dans ce contexte, Métallurgie Castech bataille avec des fonderies qui disposent d'énormes capacités de production rendant possibles les économies d'échelle. En d'autres termes, la concurrence se joue sur les prix. En Amérique du Nord, la compétition provient essentiellement de l'Ontario, de l'ouest canadien et des États-Unis.

Le marché des pièces d'acier moulées a été fortement ébranlé par les récessions du début des années 80 et 90. Elles ont touché particulièrement les secteurs minier et manufacturier qui représentent les principaux clients des fonderies d'acier (BSQ, L'industrie québécoise de la métallurgie, 1993). Celles-ci se sont alors tournées vers de nouveaux marchés et elles ont développé des nouveaux produits. Avec la reprise économique, les perspectives de développement sont bonnes pour les entreprises québécoises d'autant plus qu'elles occupent un créneau spécifique du marché. Elles sont engagées dans la production de pièces unitaires ou en petites séries à plus forte valeur ajoutée¹² alors que les fonderies américaines se spécialisent dans les grandes séries uniformes. L'Accord de libre échange entre le Canada et les États-Unis leur est également bénéfique puisqu'elles sont complémentaires des usines américaines. Toutefois, selon une enquête réalisée auprès des dirigeants de fonderies québécoises certains facteurs ont pour conséquence de freiner le développement de ce secteur. Il s'agit des «[...] coûts de plus en plus élevés de la main-d'œuvre et des avantages sociaux, de la CSST (sic) et des matières premières, une faible disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée, des exigences plus prononcées du Ministère de l'environnement en matière de pollution de l'air et d'élimination des sables usés, une plus grande concurrence entre les fonderies locales et le besoin de gérer la qualité » (BSQ, L'industrie québécoise de la métallurgie, 1993 : 87).

¹² Le prix d'une pièce de fonderie est fonction de son poids et de la complexité du procédé de fabrication qu'elle requiert. C'est ainsi que le prix des pièces peut varier de 1,25\$ à 4\$ la livre.

Les transformations technologiques qui touchent le secteur des fonderies d'acier se concentrent principalement au niveau du processus. De nouveaux équipements rendent possible la production et la manutention de pièces de plus en plus lourdes, et l'accélération du rythme de la production comme les machines à mouler automatiques, les fours à induction électrique et à traitements thermiques (BSQ, L'industrie québécoise de la métallurgie, 1993). L'introduction de l'informatique permet maintenant de simuler les pièces à couler et les coulées elles-mêmes ce qui représente un gain de temps appréciable en limitant les erreurs. De plus, les exigences environnementales nécessitent des améliorations au niveau des rejets dans l'atmosphère, du traitement des sables et de la qualité de l'air ce qui poussent les entreprises à rechercher de nouveaux procédés de production moins polluants. Il faut également mentionner que le produit peut devenir plus complexe dans la mesure où l'on découvre d'autres types d'alliages.

Au niveau du marché du travail, les fonderies d'acier éprouvent des difficultés à combler leurs besoins de main d'œuvre. Il est possible que la pénibilité des conditions de travail en décourage plus d'un. Néanmoins, il existe au Québec des établissements d'enseignement qui sont spécialisés dans les métiers de la métallurgie, c'est-à-dire dans la formation de techniciens et d'ingénieurs métallurgistes. Cependant, en règle générale, les opérations d'une fonderie nécessitent peu d'employés de métier spécialisés. Les compétences s'acquièrent en entreprise, sur le tas. Les employés spécialisés au niveau de la production sont ceux qui confectionnent les moules, les préparateurs de la coulée et ceux qui finissent la pièce en utilisant un outillage spécifique.

La prise de participation du Fonds

La fonderie a été créée en 1933. A cette époque, elle porte le nom de son fondateur, Lynn MacCleod. Au début des années 80, le fils prend la relève mais il est acculé à la faillite l'année suivante en raison d'une mauvaise gestion et d'un marché qui devient atone. Toutefois, l'opiniâtreté du président du syndicat fait en sorte que l'entreprise est relancée avec la participation d'un groupe de 20 hommes d'affaires de la région, ils contrôlent 66% du capital, et de la Société de Développement Industriel (SDI). La particularité de ce sauvetage réside dans le fait que 75 employés y investissent chacun \$ 2 000 et détiennent 34% du capital. La nouvelle entreprise s'appelle Métallurgie Frontenac et son conseil d'administration se compose de deux syndiqués, d'un travailleur non syndiqué, de six

gestionnaires du groupe des vingt investisseurs et de deux membres de la SDI. Elle opère sous cette raison sociale de 1982 à 1987. A partir de ce moment, la fonderie, qui est sous-capitalisée, commence à éprouver des difficultés financières. Cette situation est attribuée pour partie à la rigidité de la convention collective qui pèse sur la productivité. Pour pallier la situation, les premières démarches s'amorcent auprès du Fonds sans toutefois obtenir de succès quant à son implication, ce qui s'explique par le rôle que joue le syndicat à cette époque. Il est à la fois le représentant des travailleurs et l'actionnaire de l'entreprise. Le Fonds est intéressé à investir mais l'autre partie de l'actionnariat, soit les 20 hommes d'affaires, s'y refuse par crainte de perdre définitivement le contrôle de la fonderie au profit des travailleurs et du syndicat. Bref, la situation semble inextricable et les problèmes financiers ne sont pas résolus. A ce moment, la SDI met pendant deux ans l'entreprise sous la tutelle d'une firme comptable (RCMP) pour tenter de redresser la situation.

Au moment du renouvellement de la convention collective qui échoit en 1989, un conflit éclate entre le syndicat et la firme comptable. Cette dernière ne reconnaît pas la nouvelle convention proposée par le syndicat et Métallurgie Frontenac s'apprête à fermer. Un groupe de Toronto (Norcast), déjà propriétaire de plusieurs fonderies, se montre intéressé à la reprise de ses activités et il en prend possession en novembre 1989. Il faut préciser que Norcast avait déjà été pressenti comme un partenaire potentiel en 1987 et qu'il connaissait donc bien le dossier de l'entreprise. Malheureusement, la situation ne s'améliore pas et on assiste à une dégradation des relations du travail. Le syndicat n'arrive pas à s'entendre avec les dirigeants en place en ce qui concerne l'application de la convention collective notamment à propos de l'ancienneté des employés et de l'attribution des postes. Les griefs s'accumulent et la direction de Norcast est obligée de déléguer une nouvelle équipe de gestionnaires pour diriger les activités de l'entreprise. Toutefois, son sort est jeté, la stratégie poursuivie devient claire : produire un maximum de commandes en sous-traitance pour les opérations des entreprises ontariennes, accumuler des pertes et déclarer faillite. Le 15 novembre 1993, la direction convoque les employés pour leur annoncer la fermeture de la fonderie en janvier 1994. Dès cette annonce des tractations sont engagées auprès du Fonds par le président du syndicat de l'entreprise et le syndicat des Métallos. Une entente se dessine alors entre un groupe de quatre investisseurs et le Fonds qui investit 650 000 dollars, 216 000 dollars dans le capital et 434 000 en débentures. Mentionnons que parmi les quatre investisseurs, deux sont aussi propriétaire d'un atelier d'usinage de la région de Plessisville : Plessitech. Cet atelier travaillait en sous-traitance pour la fonderie en réalisant la finition des pièces qui

y étaient produites. D'ailleurs jusqu'en 1993, il tirait au moins 15% de son chiffre d'affaires de ce type de contrat. Le 16 mai 1994 la fonderie ouvre de nouveau et prend le nom de Métallurgie Castech. C'est en quelque sorte la relance de la dernière chance.

Plusieurs raisons expliquent la venue du Fonds. En premier lieu, une alliance s'est développée entre les employés, le syndicat et les quatre investisseurs pour faire repartir l'entreprise sur de nouvelles bases. A cet égard, des concessions importantes ont été faites au niveau de la convention collective. En second, devant le risque financier lié au redémarrage de la fonderie et à sa mauvaise réputation, il n'est pas sûr qu'une institution financière classique, en l'occurrence une banque, se serait lancée dans une telle aventure. Troisièmement, comme le Fonds se donne des objectifs sociaux importants, il appert que s'il n'avait pas investi dans l'entreprise, 90 emplois directs auraient été perdus dans la région. Finalement, le Fonds a été influencé par la qualité des quatre investisseurs. Deux d'entre eux possèdent déjà une solide expérience de la métallurgie en étant propriétaire d'une entreprise d'usinage.

Depuis 1994, Métallurgie Castech a entrepris le redressement de ses activités. En 1995 son chiffre d'affaires est de 5 028 936 dollars pour un bénéfice net de 244 638 dollars (4,9%) et en 1996 il passe à 8 309 242 dollars pour un bénéfice net de 347 814 dollars (4,2%). On remarque que son chiffre d'affaires a progressé de plus de 65% en une année sans qu'elle soit obligée de réaliser des investissements pour augmenter ses capacités de production. En effet, Métallurgie Castech ne fonctionne pas à pleine capacité de coulage et on estime le taux d'utilisation de son four à 30% environ. Toutefois, au regard du marché qu'elle vise et du type de production qu'elle réalise, soit une multiplicité de pièces en petites séries ce qui rend caduque les économies de volume, elle utilise adéquatement ses capacités productives et elle peut encore faire face à une augmentation de la production sans recourir ni à de nouvelles embauches ni à de nouveaux investissements en capital fixe. En somme, la capacité de production n'est pas à son point optimal théorique, mais, néanmoins, la configuration du système de production est adéquate dans la mesure où elle répond aux exigences actuelles : rapidité, qualité et flexibilité.

D'après nos répondants, deux facteurs expliquent les récents succès de la fonderie : le taux de change et son faible endettement. Tout d'abord, la faiblesse du taux de change du dollar canadien est

un facteur important de la réussite de l'entreprise en lui donnant un avantage certain sur ses concurrents américains. Ainsi, un acheteur américain peut bénéficier d'un escompte très intéressant sur le prix de vente d'un produit. En d'autres termes, à produit égal, Métallurgie Castech est en mesure de vendre à prix inférieur. Néanmoins, cette situation demeure assez dangereuse dans la mesure où toute appréciation du taux de change pourrait avoir un effet désastreux sur le niveau de ses ventes. A cet égard, on peut dire qu'elle bénéficie d'une conjoncture extrêmement favorable pour ses exportations. Pour consolider sa position et développer de nouveaux marchés, elle dispose depuis deux ans d'un vendeur qui s'occupe du secteur industriel et qui fait du porte à porte dans tout le Québec. Pour le secteur minier, Métallurgie Castech est en train de mettre sur pied un réseau de distribution pour conquérir de nouveaux marchés en Ontario, aux États-Unis et au niveau mondial. En second, l'intervention du Fonds a permis de diminuer son endettement. Elle peut désormais jouer sur ses marges pour proposer un produit compétitif en terme de prix. En effet, si elle devait composer avec des frais financiers se situant dans la moyenne de son secteur d'activité, il est évident que ses prix seraient plus élevés. En d'autres termes, la structure actuelle des coûts d'opérations de Métallurgie Castech, c'est-à-dire principalement ses frais fixes, au regard de l'endettement qu'ils ont nécessité, apparaissent beaucoup moins élevés que la moyenne des entreprises concurrentes.

Les activités stratégiques

Depuis le mois d'avril 1994, la propriété de Métallurgie Castech relève d'un partenariat entre un groupe de quatre investisseurs et le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, respectivement propriétaire à la hauteur de 51% et 49%. Le conseil d'administration se compose de trois représentants du groupe des quatre actionnaires majoritaires ainsi que de deux représentants du Fonds. On retrouve au conseil d'administration le président de Métallurgie Castech, le vice-président et le directeur financier. Le quatrième actionnaire est le directeur de la production mais il ne siège pas. On remarque donc que les actionnaires sont les mêmes personnes qui dirigent l'entreprise.

De prime abord on peut dire du conseil d'administration qu'il est représentatif de la distribution de l'actionariat au sein de Métallurgie Castech. Puisque le Fonds n'est pas un actionnaire majoritaire, il ne dispose pas de la majorité des voix. Cependant, ses deux représentants ont un rôle extrêmement important : ils sont là pour veiller à l'application des orientations définies dans sa mission.

Au regard de l'histoire de l'entreprise, les dirigeants et les employés n'ont jamais été habitués à collaborer. Toutes les décisions stratégiques restent du domaine exclusif des dirigeants et des actionnaires. Métallurgie Castech, dans la plus pure tradition taylorienne, opère une stricte séparation des pouvoirs. Les mécanismes de coordination sont pyramidales et suivent un axe vertical de haut en bas. De toute évidence, les difficultés qu'a rencontrées la fonderie peuvent s'expliquer pour partie par ce style de gestion. Dans le contexte de sa relance, la recherche d'une meilleure collaboration est très importante. Les nouveaux investisseurs manifestent le désir de travailler en collaboration avec les employés et le syndicat en les faisant participer aux prises de décisions stratégiques. L'arrivée du Fonds facilite en quelque sorte ce rapprochement qui se réalise avec la mise sur pied du comité de communication. Il s'agit d'un comité multipartite qui réunit les quatre membres de la direction, le président et un officier du syndicat de la fonderie, un représentant du Fonds et un représentant du syndicat des Métallos. De plus, au moins un ou deux employés sont invités à siéger pour qu'ils puissent s'exprimer sur des questions portant sur la production. Le mandat du comité est large et il se veut avant tout un mécanisme qui assume un rôle consultatif. C'est un lieu d'échanges et de dialogue mis en place pour discuter de tous les problèmes relatifs au bon fonctionnement et à l'amélioration de l'entreprise, excepté les questions d'interprétation de la convention collective qui restent du ressort du syndicat. Les employés disposent maintenant d'une voix pour faire entendre leur point de vue et leurs diverses interrogations. Le comité examine les budgets d'opération, la formation, d'éventuelles modifications à apporter à l'organisation du travail ou la pertinence de procéder à des changements technologiques. D'après nos répondants, le comité de communication est considéré comme un élément clé du redressement de Métallurgie Castech. Il est l'instigateur d'une amélioration significative du dialogue dans la résolution des problèmes entre dirigeants et employés. C'est une instance importante, démocratique et le canal par lequel toutes les voix peuvent se faire entendre.

Malgré tout, on manque d'informations sur l'influence réelle du comité de communication en ce qui concerne la prise en compte des revendications et des recommandations des employés. Par exemple est-ce que les employés sont capables de bloquer une décision qu'ils jugent négative pour eux et l'entreprise ? En effet, s'ils participent à la gestion de l'entreprise par le truchement de ce comité, ils ne siègent pas pour autant au conseil d'administration où sont entérinées toutes les décisions. Leur représentation à ce niveau décisionnel reste tributaire des deux représentants du Fonds. Or, les objectifs du Fonds sont aussi d'ordre financier, ce qui peut soulever des divergences entre les visées des

employés et celles du Fonds et du conseil d'administration. D'ailleurs, il appert que la mission du Fonds au sein de Métallurgie Castech est plus ou moins bien comprise par les employés. Certains pensent qu'il ne s'investit pas assez ou trop dans la gestion de l'entreprise. D'autres s'interrogent sur ses véritables objectifs car depuis son arrivée la gestion des emplois est plus serrée. La fonderie fonctionne avec le minimum d'employés et ces derniers sont souvent sollicités pour faire du temps supplémentaire. A ce chapitre, les employés souhaiteraient que le Fonds fasse plus pour la création d'emplois. Finalement, ce qui est exprimé ici, par la voix des employés, c'est toute la difficulté qu'a le Fonds pour concilier ses impératifs économiques et ses impératifs sociaux contenus dans sa mission,

Au niveau de la stratégie financière, la venue du Fonds, qui a investi 434 000 dollars en débetures et 216 000 dollars dans le capital actions, a permis de renflouer le fonds de roulement et d'honorer les dettes de Métallurgie Castech. Dans ce secteur d'activité, il est important de disposer d'un fonds de roulement qui laisse une bonne marge de manœuvre, d'abord parce que les périodes d'encaissements des ventes ne correspondent pas nécessairement aux périodes de débours. La durée d'un contrat peut s'échelonner sur une période de plusieurs semaines voire plusieurs mois et la trésorerie doit être capable d'assurer la production pendant ce temps, dans l'attente du paiement. Mais aussi, parce que le coût des matières premières est fluctuant et qu'il faut saisir les occasions du marché à n'importe quel moment pour constituer des stocks. D'après les résultats financiers, la fonderie offre depuis la reprise un très bon rendement net du capital investi (54,3% en 1996) mais celui-ci doit être pondéré au regard du niveau d'endettement de l'entreprise qu'exprimé très bien le ratio d'endettement à long terme. En 1996 il est de 50%, ce qui est important mais la couverture des intérêts permet d'y faire face sans problème. En 1996, ce ratio est de 7,19. Ce qui veut dire que Métallurgie Castech dispose de 7,19 dollars pour acquitter chaque dollar d'intérêt. Quant au ratio de rentabilité globale, il est de 0,7%, ce qui est assez faible. Bref, c'est une entreprise qui travaille pour partie à rembourser ses dettes. Par contre, sa marge de bénéfice d'exploitation est tout à fait satisfaisante dans la mesure où elle se situe à 4,2%. Quant aux investissements stratégiques, la fonderie ne prévoit pas d'investir, à court terme et à moyen terme, dans les capacités de production. Le seul élément qui va nécessiter des déboursés est la mise en place d'un système d'aération efficace pour pallier les problèmes de circulation et d'épuration de l'air.

En ce qui concerne la stratégie d'affaires, le Fonds, par l'intermédiaire de ses deux représentants joue un rôle de conseiller économique. Ces derniers donnent leur avis et leur consentement, car n'oublions pas qu'ils représentent deux votes au conseil d'administration, dans l'appréciation des orientations stratégiques de Métallurgie Castech. Notons à ce propos que depuis la relance des activités de la fonderie, la nouvelle direction cherche à la positionner sur le marché des pièces d'acier à plus forte valeur ajoutée. En effet la configuration de l'entreprise, c'est-à-dire ses capacités productives et son mode d'organisation, est la mieux adaptée à ce type de marché. Cependant, ce changement tarde à venir dans la mesure où une des plus grosses fonderies québécoise en fermant ses portes a choisi de transférer plusieurs de ses contrats à Métallurgie Castech, portant à plus de 60% la proportion de pièces d'usures fabriquées pour le secteur minier. La fonderie s'emploie aussi à se démarquer de la concurrence en misant sur la qualité de son service, de ses produits et du respect des délais de livraison. D'ailleurs, dans ce secteur, il n'est pas rare que certaines pièces nécessitent des délais de production qui soient supérieurs à 20 semaines. L'enjeu est de réussir à les abaisser sans sacrifier pour autant la qualité des produits. Le Fonds, dans cette optique a aussi poussé l'entreprise à se faire accréditer ISO 9002 ce qui donne la garantie d'un certain niveau de qualité aux clients.

Il nous reste à dire quelques mots sur la gestion des ressources humaines. L'arrivée du Fonds se manifeste par l'implantation de la formation économique (nous y revenons dans la partie suivante). Elle favorise l'implication des travailleurs dans la mesure où ils sont au courant de la situation financière de l'entreprise. Même si tous n'en ont pas encore bénéficié, on considère néanmoins qu'une plus grande implication se traduit par une production de meilleure qualité.

En conclusion, retenons que l'arrivée du Fonds dans la fonderie a des conséquences importantes au niveau des activités stratégiques. Tout d'abord, il est à l'origine de la mise sur pied du comité de communication. Dorénavant, les dirigeants favorisent la circulation de l'information ascendante et descendante, et l'implication de tous les employés à l'amélioration continue de l'entreprise. Les décisions qui touchent à la production, c'est-à-dire la formation, la technologie, etc., font l'objet d'une discussion et ne sont plus du seul ressort des dirigeants. Cette transparence est aussi appliquée à la gestion des ressources humaines car le Fonds convie les employés à recevoir une formation économique pour qu'ils puissent lire et comprendre les états financiers de leur entreprise.

Par contre, les décisions stratégiques sont encore entérinées par le conseil d'administration où les employés ne disposent pas de représentants directs. Au niveau de la situation financière, le Fonds, par l'apport de nouveaux capitaux, a permis à Métallurgie Castech d'améliorer sa position concurrentielle puisque cette dernière peut jouer plus facilement sur ses marges pour proposer des prix inférieurs à ses concurrents.

Les relations du travail

Sous la gouverne de Lynn McCleod, les dirigeants imposent un style de gestion autocratique aux employés par l'intermédiaire des contremaîtres. Le syndicat en place n'est pas trop revendicatif ce qui permet à cette situation de perdurer, il s'agit plutôt d'un syndicat de boutique. La situation change en 1971, lorsque le syndicat des Métallurgistes Unis d'Amérique section locale 7801 A, fait son entrée dans l'usine. A partir de ce moment les relations syndicales-patronales entrent dans une phase de radicalisation.

Durant la première convention collective de 1971 à 1974, la situation est stable et il n'y a pas de véritables problèmes. Cependant le climat commence à se détériorer à partir de 1974 car le syndicat devient plus revendicatif en demandant une augmentation des salaires et une amélioration des conditions de travail. En 1976, le président de l'entreprise licencie 9 employés en évoquant le fait qu'il désapprouve les activités du syndicat. Une confrontation s'en suit avec les employés qui vont jusqu'à occuper les bureaux de la direction pour demander la réintégration de leurs camarades. Ils affichent une solidarité sans faille et les relations du travail se dégradent à tel point qu'une grève de 9 mois est déclenchée en 1977. Malgré cette situation l'entreprise est florissante. En 1979, on dénombre 225 employés répartis sur trois quarts de travail.

Au début des années 1980 le fils prend la relève et sa mauvaise gestion conjuguée à la crise économique auront raison de la fonderie. Elle déclare une première fois faillite en 1981. Sous la gouverne de la nouvelle équipe dirigeante de Métallurgie Frontenac la situation des relations du travail se stabilise. Rappelons à ce propos que les employés constituent une partie des actionnaires. Les hostilités reprennent à partir de 1987, lorsque l'entreprise est mise sous la tutelle de la firme comptable, mais surtout en 1989, quand la convention collective échoit. La nouvelle convention collective proposée par le syndicat n'est reconnue ni par les dirigeants ni par la firme comptable.

Un conflit découle de cette mésentente et l'entreprise ne peut plus fonctionner. Les parties en présence ne veulent pas faire de concession. Lorsque la compagnie Norcast se porte acquéreur de la fonderie, elle hérite de cette situation et pour la résoudre, elle essaie de faire accepter la même convention collective qui prévaut dans une autre de ses fonderies à Mont-Jolie. Le syndicat la refuse et de tractations en tractations les deux parties arrivent finalement à s'entendre. Encore une fois le calme est de courte durée car le syndicat entre en guerre contre les gestionnaires de l'entreprise qu'il accuse d'incompétence. Le climat de travail se dégrade rapidement. Les griefs s'accumulent et une nouvelle équipe de gestionnaires est dépêchée de Toronto pour démêler la situation. Par la suite elle déclare une nouvelle fois faillite et le Fonds fait son entrée.

A la lumière de ce bref historique on se rend compte que les relations patronales-syndicales sont représentatives du modèle fordiste dans la mesure où la négociation collective est positionnelle, les revendications portent sur la rémunération et accessoirement sur les conditions de travail. Chaque partie se retranche sur ses positions et un rapport de force s'instaure dans le processus de négociation. Le syndicat n'hésite pas à recourir à la grève pour influencer les décisions des dirigeants. La communication n'est pas valorisée et les parties préfèrent négocier de manière formelle dans le cadre juridique de la convention collective. Les différents gestionnaires qui se succèdent dans l'entreprise ne concourent pas non plus à établir un climat de stabilité ce qui fait naître chez les employés un sentiment de méfiance à leur endroit. Le syndicat reproche aussi à la direction de mal gérer l'entreprise et de ne pas respecter scrupuleusement les différentes clauses de la convention collective en ce qui a trait à l'ancienneté et à la définition des postes.

Lorsque le Fonds intervient les défis à relever sont nombreux. Il doit restaurer la confiance entre les dirigeants et les employés en rétablissant le dialogue, et faire du syndicat un partenaire crédible en transformant le mode de négociation. D'après nos répondants, il appert que le Fonds a réussi à réunir les dirigeants et les employés autour d'une vision commune de l'entreprise qui est perçue dorénavant comme un outil permettant à l'ensemble des employés de gagner leur vie. L'ennemi n'est plus le patron ou le syndicat mais bien le marché. Dans ce contexte, tout le monde doit travailler de concert pour rendre la fonderie plus compétitive. D'un autre côté, le fonds assure également aux employés une certaine protection face aux décisions arbitraires des dirigeants et un raffermissement des liens entre les dirigeants et le syndicat.

La mise en place du comité de communication et la formation économique ont été deux instruments importants de l'amélioration des relations du travail. En premier lieu, le comité de communication a rendu l'entreprise plus démocratique. Maintenant, les employés et le syndicat sont impliqués dans le partage d'informations stratégiques et dans son amélioration. En second lieu, le Fonds a offert une formation économique aux employés pour qu'ils puissent lire et comprendre les états financiers. C'est une avancée considérable car ce sont habituellement des informations qui ne sont pas diffusées aux employés puisque les dirigeants craignent d'une part, que des compétiteurs s'emparent de ces précieuses données et d'autre part, qu'ils soient obligés de rendre des comptes à propos de la conduite des activités. En recevant cette formation, les employés et le syndicat sont désormais capable d'appréhender la situation vécue par la fonderie et d'ajuster leurs revendications en conséquence. Dès lors, ils intègrent plus facilement les contraintes du marché au niveau de la production, notamment en ce qui concerne les objectifs d'amélioration de la productivité et de la qualité. Dans ce même esprit, un partage des bénéfices sous la forme de bonis a été instauré. Le plan est calculé d'après les résultats financiers couvrant la période du 1 mai au 30 avril. Il est payable en deux versements¹³, un premier par anticipation payable le 15 décembre et un deuxième 30 jours après la vérification des états financiers.

Au niveau de la convention collective, le Fonds n'est pas partie prenante dans le mécanisme de sa négociation comme c'est d'ailleurs le cas dans toutes les entreprises où il investit. Une convention a été signée jusqu'en novembre 2001. Elle comporte 30 articles. Elle assure la reconnaissance du syndicat des Métallurgistes Unis d'Amérique à titre d'agent exclusif négociateur pour les salariés de l'usine et elle confère par ailleurs à la direction de l'entreprise l'exclusivité des droits de gérance. Elle se présente aussi comme une référence dans l'interprétation du cadre de discipline, des procédures de griefs, de la reconnaissance de l'ancienneté, etc. L'ancienneté est basée sur le nombre d'années de présence au sein de l'entreprise depuis 1982. Le mode d'attribution des postes relève du droit des plus anciens à faire le travail dans la limite de leur compétence. Au cours des prochaines années les salaires ne feront pas l'objet d'une renégociation et ils affichent d'ailleurs de très faibles hausses par rapport à la convention précédente (voir en annexe).

¹³ Entre 200 000\$ et 300 000\$ de bénéfices, les employés se répartissent 40 000\$, entre 300 000\$ et 500 000\$, 45 000\$ et au-dessus de 500 000\$, 50 000\$.

Les dirigeants et le syndicat ont convenu de collaborer à l'amélioration des conditions d'hygiène, de salubrité et de santé et sécurité au travail. Rappelons que l'environnement de travail qu'offre une fonderie demeure extrêmement difficile en raison notamment du bruit et de la poussière. Un comité a été constitué dont le mandat est de faire une tournée hebdomadaire de l'entreprise pour relever tous les problèmes qui s'y rapportent et tenter de les solutionner. A l'heure actuelle, la principale difficulté demeure le manque d'aération. Bien que la direction semble prendre la situation au sérieux, les rectificatifs se font attendre ce qui fait qu'une grande majorité des employés affichent leur mécontentement.

En ce qui concerne la vie syndicale, la venue du Fonds ne s'est pas traduite par une augmentation de la participation des employés aux activités syndicales. Elle est modérée mais peut sensiblement augmenter selon les sujets abordés. La plus forte mobilisation a été relevée lors de la négociation de la convention collective pour la relance de l'entreprise.

En conclusion, retenons que l'arrivée du Fonds opère une transformation radicale de l'attitude des dirigeants, des employés et du syndicat. Cette amélioration des relations du travail est le résultat de la mise sur pied du comité de communication et de la formation économique. Ces deux mécanismes facilitent le passage d'un climat de tension et d'affrontement à un autre, qui valorise la coopération, l'amélioration continue de l'entreprise et la diffusion de l'information entre les différents niveaux hiérarchiques. Cette nouvelle situation, par le développement d'attitudes moins belliqueuses et plus consensuelles, permet d'être optimiste quant à la pérennité de l'entreprise. Au niveau de la convention collective, ni le comité de communication ni la formation économique ne sont codifiés. Ces deux principales avancées sociales relèvent d'une entente entre syndicat et dirigeants.

L'organisation du travail et les relations quotidiennes de travail

Les activités de production sont réalisées dans un immense hangar rectangulaire d'environ 17 500 m², subdivisé en différents départements. Ce sont les équipements qui déterminent les différentes aires d'opérations. On trouve respectivement la confection des modèles de bois, les opérations de moulage, la fusion, le démoulage et le nettoyage. L'administration générale est assurée par une dizaine d'employés et les bureaux sont situés dans le même bâtiment que les opérations de production.

Il y a 5 cadres pour diriger l'ensemble de la production : un directeur de production, un responsable de la planification et de l'expédition, un responsable de la fusion, un directeur technique et un responsable de la qualité (voir en annexe).

Nous expliquons brièvement le procès de production. Dans la grande majorité des contrats, le client dispose d'un modèle en bois de la pièce à couler. Quelquefois il faut le créer et c'est la tâche du patroniste qui est un ébéniste. La confection des modèles de bois ou gabarits, est un département qui ne comprend qu'un seul employé, mais il peut-être assisté par un ou deux employés selon les besoins. Une fois terminé, le gabarit est envoyé au moulage. C'est une opération qui consiste à confectionner un moule de sable à partir du gabarit de bois. Il recevra plus tard de l'acier en fusion pour le moulage de la pièce. La tâche du mouleur est de remplir le gabarit de sable de silicate, à l'aide d'une machine, auquel on ajoute des agents chimiques pour en assurer le durcissement. Lorsque le sable a durci et que le moule est consistant il faut l'extraire de son gabarit et lui appliquer une peinture réfractaire. La fabrication des moules est un travail assez pénible dans la mesure où les composés chimiques utilisés impose un rythme de travail soutenu. En effet, il faut se dépêcher pour que le sable ne durcisse pas. Il y a 4 départements de moulage qui se répartissent suivant la grosseur des moules. Le gros et le moyen «no-bake », le petit «no-bake », le département des noyaux ou le «core-room ». Les employés y travaillent de jour, de 7h00 à 16h00 et ils sont sous la supervision du directeur de production, des chefs d'équipe et du directeur de la planification. C'est ici que l'on retrouve le gros des effectifs, de 15 à 20 employés selon les fluctuations de la production.

Le moule, une fois terminé, est rempli d'acier en fusion. C'est la coulée. Le métal provient principalement de rebuts d'acier achetés à divers ferrailleurs de la région. L'opération de préparation consiste à remplir la fournaise de tous ces rebuts et de les faire fondre. Selon les caractéristiques d'acier que l'on veut obtenir, on ajoute d'autres ingrédients pour modifier la composition chimique. Lorsque l'acier est prêt, les opérateurs, c'est-à-dire les pocheurs-couleurs, le transvident dans une poche de coulée qui va être déplacée, avec l'aide d'un pont roulant, au-dessus des moules. C'est un travail qui commande beaucoup de précision. Il est effectué de nuit, c'est-à-dire de 15h30 jusqu'à 2 h ou 3 h du matin, sous la supervision d'un technicien métallurgiste et du cadre responsable de la fusion, d'une part pour des raisons d'économies et d'autre part pour des raisons environnementales. Durant un quart de travail, l'équipe qui regroupe de 5 à 6 employés réalise habituellement quatre coulées.

Après une coulée, entre 24 h et 48 h sont nécessaires au refroidissement des moules. C'est ensuite au département du démoulage, qui occupe de 2 à 3 personnes sous la supervision du directeur de la production, de dégager les pièces, à l'aide d'une machine qui fait vibrer les moules. Pour terminer, on trouve le département du nettoyage des pièces. Ce sont des activités se rapportant au meulage, au découpage au chalumeau, à la soudure, aux traitements thermiques au four et au contrôle de la qualité. Pour nettoyer la pièce des résidus de sable, on la place dans une chambre spéciale et on projette dessus de très fines billettes d'acier (shoot blast). Une fois cette opération terminée, la pièce est acheminée vers les aires de meulage et de découpage au chalumeau. Les employés découpent les excédents de matière qui représentent 30% de la pièce à la sortie du moule. On trouve aussi, en plus de ces quatre départements, des employés qui s'occupent du déplacement des pièces, au fur et à mesure de la production, en utilisant les ponts roulant et d'autres qui sont responsables de l'acheminement du sable à l'aide de petits camions de chargement. Finalement, il y a des employés chargés de l'entretien des installations, il s'agit des mécaniciens et des électriciens. Toutes ces opérations sont extrêmement bruyantes, poussiéreuses et on peut dire qu'une fonderie est un milieu très difficile à vivre.

Nous retrouvons les principes fondamentaux du taylorisme dans la fonderie. En effet, nous observons une séparation entre la conception et la réalisation. Les mécanismes de coordination sont hiérarchiques et pyramidaux. Le procès de production est linéaire et il se compose de tâches hautement parcellisées ; la pièce circule d'un espace de travail à un autre et les employés sont soumis à des cadences de travail. L'ordonnancement de la production est élémentaire car il y a peu de composantes dans le produit. La majorité des tâches ne relèvent pas d'un métier spécialisé mais d'une expérience acquise dans l'entreprise. Les travailleurs sont relativement interchangeable, en ce sens, il pourrait y avoir une certaine mobilité entre les postes. Bref, en ce qui a trait spécifiquement au procès de production, l'arrivée du Fonds n'a eu aucun impact. Reconnaissons que la nature de la production ne permettrait pas d'opérer une recombinaison des tâches sans perdre de la productivité. La polyvalence ne pourrait être envisageable que dans certains départements principalement pour les activités de moulage. En fait, la seule véritable possibilité de transformation résiderait dans l'automatisation du processus de production mais la nature des activités de l'entreprise s'y prête mal puisqu'il ne s'agit pas de grandes séries de production. Par contre, au niveau des mécanismes de coordination, l'arrivée du Fonds s'est traduite par une réorganisation de l'organigramme hiérarchique dans le souci de placer la communication et l'implication des employés au centre de la production.

En premier lieu, l'organigramme hiérarchique de l'entreprise a été épuré par l'abolition du pallier des contremaîtres. Historiquement, ce sont eux qui assuraient le rôle de transmission des ordres, des dirigeants aux employés de la production. Ces derniers se devaient de les exécuter sans aucune remise en cause possible, et peu importe si le travail à réaliser pouvait être contre productif. La direction utilisait les bras des employés mais pas leur tête. Les contremaîtres s'occupaient également du respect de la discipline et de l'observance des règles. Depuis la relance de l'entreprise, dans le département des moulages, les contremaîtres ont été remplacés par les chefs d'équipe. On confie ce poste aux employés syndiqués qui ont le plus d'expérience. Ils ne sont pas là pour faire respecter la discipline mais pour superviser les opérations et résoudre les problèmes qui se présentent. Durant les opérations du quart de jour, la fonderie fonctionne sous la seule supervision du directeur de production qui délègue les objectifs de la journée en terme de production aux chefs d'équipe. Dans les autres départements, ce sont les cadres qui s'occupent maintenant des directives à donner. Dans cette structure on tente de responsabiliser chaque travailleur ce qui a pour conséquence une amélioration de la qualité et de la productivité.

En second lieu, avec le comité de communication, la direction fait preuve de plus de souplesse en préconisant une implication plus forte des employés. Ces derniers peuvent désormais émettre des commentaires et des opinions visant l'optimisation des procédés de production. On cherche à utiliser leurs connaissances. Bref, il y a une amélioration de la circulation de l'information entre les différents niveaux hiérarchiques par la remise en cause de la stricte séparation entre les activités de conception et de réalisation. Toutefois, précisons que l'implication des travailleurs se limite principalement à l'expertise que chacun possède par rapport à son travail. Quant à l'observance des règles et de la discipline on table maintenant sur l'autocontrôlé.

Depuis ces transformations, la productivité connaît une nette amélioration. L'entreprise a le même niveau de production mais elle mobilise moins de main d'oeuvre. En effet, la relance des activités s'est fait avec un personnel réduit. On ne trouve plus que 60 employés qui travaillent directement à la production par rapport à la centaine précédemment¹⁴. Cette amélioration est redevable

¹⁴ L'entreprise a recours aux heures supplémentaires pour pallier les fluctuations du marché ce qui n'est pas toujours bien apprécié des employés.

à la nouvelle gestion, plus participative et au cadre hiérarchique simplifié, qui mise sur l'amélioration de la communication et de la circulation de l'information. L'introduction de la formation économique est aussi un autre facteur explicatif. Dorénavant, les employés intègrent les objectifs de l'entreprise en terme de rendement et d'efficacité. Ils ont conscience de la compétition qui règne sur le marché et comprennent l'importance de leur rendement individuel. Finalement, l'accréditation ISO 9002 a aussi des effets importants sur l'implication des employés puisqu'ils doivent intégrer dans leur routine productive des procédures obligatoires de contrôle. On constate que non seulement la productivité est en hausse mais aussi la qualité. Or, dans le domaine de la fonderie, une production de qualité a nécessairement des conséquences sur l'amélioration de la productivité surtout par rapport à la diminution des pertes.

En ce qui concerne les activités quotidiennes de travail, il reste le problème de la qualité de l'air qui n'est pas encore résolu. Il fait froid l'hiver et chaud l'été, et l'environnement de travail est passablement poussiéreux. De toute évidence, le problème le plus important d'une fonderie est celui des conditions d'hygiène, de santé et sécurité car l'environnement est défavorable aux employés.

En conclusion, l'arrivée du Fonds au niveau de l'organisation marque une volonté de promouvoir l'échange d'informations et la coopération à tous les échelons. Son intervention cherche à assouplir les rapports hiérarchiques entre la conception et la réalisation par la disparition des contremaîtres et la mise en place des chefs d'équipe. La hiérarchie est néanmoins opérante dans l'entreprise puisqu'il faut coordonner l'ensemble de la production. Les objectifs, c'est-à-dire l'évaluation et la définition des travaux à effectuer, sont déterminés par une équipe composée du directeur de la production, du directeur de la planification ou du directeur technique. Ils sont ensuite transmis aux chefs d'équipe. Des mesures visant à augmenter la qualité de la production ont été également introduites. En conséquence, le climat de travail s'est considérablement amélioré. Toutefois, une remarque d'importance est à faire : l'arrivée du Fonds ne s'est pas traduite fondamentalement par une remise en cause de l'organisation du travail. En ce sens on ne peut pas dire que l'entreprise, qui avait adopté une organisation taylorienne l'ait remis en cause. Tout au plus il s'agit d'un assouplissement.

Conclusion

D'après les résultats, nous constatons que la participation financière du Fonds, conjointement avec celle des quatre investisseurs, a permis une restructuration de l'entreprise qui pu ainsi assainir sa situation financière et améliorer sa position concurrentielle. Ses résultats financiers démontrent des progrès sensibles mais elle reste tributaire de la bonne santé des industries manufacturières et du secteur des ressources naturelles mais aussi de la variation des taux de change.

Au niveau des activités stratégiques, l'arrivée du Fonds marque un point tournant dans les relations entre dirigeants et employés. Tout d'abord, les deux représentants du Fonds au conseil d'administration assurent une présence des employés. La direction joue le jeu de la transparence en ce qui concerne les résultats financiers de l'entreprise et les employés ont pratiquement tous reçu une formation spécifique pour les comprendre et les interpréter. En second, le Fonds est à l'origine de la mise sur pied du comité de communication qui assume un rôle de transmission de l'information de façon ascendante et descendante. Ce comité représente les employés et le syndicat dans les prises de décisions concernant le devenir de l'entreprise. Toutefois, c'est encore le conseil d'administration qui entérine les décisions et à ce chapitre, le Fonds est minoritaire et il n'y a pas de représentant des employés. Bref, nous sommes encore loin du modèle de l'entreprise autogestionnaire et c'est pourquoi nous concluons que notre première hypothèse est en partie non validée. Par contre les avancés que nous venons de présenter à ce niveau de l'analyse inaugurent un renouvellement en profondeur des relations qui unissent les employés et la direction. Il y aurait ici un brouillage des frontières qu'avait établies le taylorisme entre la direction, le conseil d'administration et les employés par le biais d'une amélioration de la circulation de l'information.

Au deuxième niveau, soit celui des relations du travail, l'arrivée du Fonds marque une période de stabilité et de calme dans les relations patronales syndicales. Le syndicat joue la carte de la collaboration et abandonne la négociation positionnelle. Dorénavant le grand ennemi est le marché, non le patron. La formation économique et la mise sur pied du comité de communication sont des facteurs explicatifs de la nouvelle situation. En d'autres termes on peut dire que la circulation de l'information a permis une amélioration significative du climat et une adhésion des employés aux

objectifs de l'entreprise. En contrepartie, le syndicat a intégré les objectifs de la direction en terme de salaires. Les mécanismes de concertation en place contribuent au développement d'une relation plus étroite entre le syndicat et la direction, chacune des parties se reconnaissant une légitimité propre. En ce sens, l'hypothèse deux est vérifiée. Il faut toutefois signaler que le Fonds n'a pas d'influence directe dans le processus de négociation de la convention collective, sauf qu'un abaissement du coût du travail était une de ses conditions pour qu'il investisse dans l'entreprise. A ce chapitre, les grandes avancées que nous avons précédemment explicitées, ne sont pas codifiées dans la convention collective.

L'organisation du travail, qui est le dernier niveau de l'analyse, a évolué dans le sens d'une plus grande implication des employés. L'organigramme hiérarchique a été épuré. On note la disparition des contremaîtres qui représentent la discipline et le contrôle des ordres au profit des chefs d'équipe. L'implication au travail s'est fortement accrue, elle se traduit par le souci d'efficacité et la recherche d'une production de qualité. De toute évidence l'organisation taylorienne du travail est toujours de mise dans la mesure où elle apparaît comme la seule possible pour obtenir un niveau de productivité satisfaisant. Le processus, de la préparation de la coulée jusqu'à la finition des pièces, est linéaire. Les tâches sont parcellisées et ne nécessitent pas, pour la plupart d'entre elle, de connaissances particulières. Les employés sont soumis à une cadence de travail. D'une façon générale l'environnement de travail est très contraignant physiquement.

Bibliographie

- Akyeampong Ernest B., «Aperçu statistique du mouvement syndical canadien», L'emploi et le revenu en perspective, Hiver 1997, Statistique Canada, Catalogue no. 75-001-XPE.
- Bertrand J.L., Solidarité inc. l'actionnariat syndical et la démocratisation en entreprise, une étude de cas : Cadorette marine corporation. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en sociologie, UQAM, septembre 1995.
- Bruneau P., Métallurgie Castech, monographie d'entreprise, Projet de recherche Crises, 1996. Bureau de la statistique du Québec, Profil du secteur manufacturier, Publication du Québec, 1997.
- Bureau de la statistique du Québec, L'industrie québécoise de la métallurgie, bilan et perspectives, 1993.
- Chaison G., Rosé N., « The Macrodeterminants of Union Growth and Decline » in The State of the Union. IRRA. 1991.
- Dompierre A., « Grèves et lock-out au Québec en 1995- Bilan », Marché du travail, vol. 17, n. 5, mai 1996, pages 6-8 et 71-81
- Dunlop J.T, Industrial. Relations Systems. New York, Henry Holt and Co., 1958
- Fournier L., Solidarité inc.Un nouveau syndicalisme créateur d'emplois, Montréal, Québec Amérique, 288 pages.
- Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, Rapport annuel 1997. 1998.
- Grant M., Lévesque B., Bélanger P.R., La modernisation sociale des entreprises. Montréal, Presse de l'UdM, 1994.
- Grant M., Bélanger P.R., Lévesque B., Nouvelles formes d'organisation du travail. Montréal, Paris, L'Harmattan, 1997.
- Kochan, Katz, McKersie, The transformation of American Industrial relations. New York, 1986.
- Lamonde P., Martineau Y.et Allen D., Impact économique et fiscale des investissements du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTOX 1984-1993. INRS-Urbanisation, page 114.

Martineau Y., Impact des nouvelles technologies sur la structure économique du Québec. « Les ateliers d'usinage », INRS Urbanisation, 1986.

Millette N., La concertation et le partenariat au Québec : L'intervention du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec dans l'entreprise Bestar inc. de Lac-Mégantic. Mémoire de Maîtrise, département de sociologie, UdeM, 1993, page 89.

Nadeau J.B., « La vérité sur le Fonds de solidarité », in, L'actualité. 1^{er} novembre 1996, pages 30 à 40.

Porter M., The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, New York, 1990.

Séguin F., Bélanger-Martin L.: « De l'État entrepreneur à l'État-maître : le Fonds de solidarité », in, Revue Gestion. Montréal, septembre 1993.

Annexes

Répartition des groupes d'emploi avant et après l'intervention du Fonds

Classes	Occupations	Salaires en \$	Novembre 1993
1	Concierge	12,68	12,19
2	Concierge	12,85	
3	Chargeur de four à traitement thermique	13,02	12,59
4	Journalier/préposé à l'entretien de la cour	13,18	12,59
5	Journalier/apprenti mécanicien d'entretien	13,35	
6	Journalier/peintre emballeur	13,52	13,19
7	Journalier/opérateur de meules	13,95	13,39
8	Opérateur de meules suspendues Opérateur de four à traitement thermique Conducteur de camion Démouleur Préparateur de moules/aide mouleur Opérateur de machine à dessablage Aide-opérateur de mélangeur à sable Opérateur de chargeur mécanique Noyauteur sur banc Service atelier de modèles	13,85	Entre 13,39 et 13,59
9	Opérateur de pont roulant (10 tonnes) Opérateur de mélangeur à sable Finisseur de moules B Mouleur B	14,01	13,79
10	Coupeur d'arc électrique Chef d'équipe démouleur Opérateur de machine à mouler à retournement Aide-opérateur de fournaise à arc électrique	14,18	13,99
11	Soudeur Opérateur de presse hydraulique Opérateur de mélangeur à sable Modeleur Menuisier	14,35	Entre 13,69 et 13,85
12	Opérateur de pont roulant (15 tonnes) Noyauteur	14,51	14,39
13	Coupeur au chalumeau A Pocheur-couleur Finisseur de moules A	14,68	14,59
14	Mécanicien d'entretien Mouleur	14,85	14,79
15	Soudeur haute pression Opérateur de fournaise à arc électrique Machiniste d'entretien	15,01	14,99
16	Electricien	15,18	15,19

Répartition des employés selon leur activité et type de supervision

Tâches	Nombre d'employés	Supervision
Administration générale	10	
Cadres à la production	5	
Fusion	5à6	Cadre du soir
Gros no-bake	2à4	Dir. Prod + chef d'équipe X
Moyen no-bake	4à6	Dir. Prod + chef d'équipe X
Petit no-bake	4à5	Dir. Prod + chef d'équipe Y
Core room	5à6	Dir. Prod + chef d'équipe Z
Démoulage	2à3	Directeur de production
Nettoyage	15 à 20	Directeur de production
Modèle de bois	1à3	Directeur de production
Opérateur d'équipement	4à5	Directeur de production
Mécanicien/électricien	3	Directeur de production
Emballleur/Concierge/Divers	3à5	Directeur de production

7. Groupe Robert inc.

Groupe Robert inc¹⁵, dont le siège social est situé à Rougemont, œuvre dans l'industrie du transport et plus particulièrement dans le secteur du camionnage. L'entreprise réalise une gamme d'activités qui englobe l'entreposage, le transport et la distribution de marchandises dans toute l'Amérique du Nord en recourant à une flotte de 600 camions et de 2000 remorques environ. Elle se compose de neuf compagnies canadiennes et d'une filiale américaine¹⁶. Elle gère dix-neuf terminaux dont quinze sont situés au Québec, trois en Ontario et un aux États-Unis à Détroit ; les deux principaux se trouvent à Boucherville et à Rougemont. Le Fonds fait son entrée dans l'entreprise le 10 décembre 1993 en investissant 10 millions de dollars et il détient 25% du capital, le reste appartenant aux familles Robert et Bernard avec chacune 37,5%. Pour l'année 1996, le chiffre d'affaires de Groupe Robert atteint plus de 130 millions de dollars et elle se classe au huitième rang au Canada. Elle emploie près de 1200 personnes, dont 700 chauffeurs, 300 manutentionnaires, mécaniciens et hommes d'entrepôts, et 200 employés administratifs ; l'âge moyen se situe aux environs de 40 ans avec une ancienneté dans l'entreprise de 12 ans en moyenne. Les femmes sont faiblement représentées et se retrouvent essentiellement au niveau des activités administratives. Par ailleurs, Groupe Robert emploie 5 femmes comme chauffeurs. Le personnel corporatif se compose d'une quinzaine de personnes. Un président, trois vice-présidents pour les fonctions finance, opérations et ventes ; dix directeurs s'occupent des activités de gestion du matériel roulant, des ventes, de la satisfaction à la clientèle, de l'informatique et du personnel.

A l'origine, Groupe Robert est une entreprise familiale fondée dans les années 1950 par Rosario Robert, le père de l'actuel président, Claude Robert. A cette époque, les activités se répartissent dans deux secteurs : l'exploitation de vergers et le transport de marchandises par camions pour le secteur agro-alimentaire. Au début des années soixante le parc de véhicules se résume à 5 camions destinés en premier lieu au transport de la récolte des vergers. Ce n'est véritablement qu'à partir des années

¹⁵ Groupe Robert désigne en réalité l'entreprise Groupe Robert, c'est pour cette raison que nous utilisons le féminin tout au long du présent rapport.

¹⁶ On trouve respectivement au Canada et aux États-Unis : Location Robert Ltée, Transport Robert (Québec) 1973 Ltée, Transport Robert (Theford) Ltée, Transport Robert (1973) Itée, Transport Desjardins 1978 Itée, Robert Transport inc., McMahon Transport Ltée, Entreprises SMTR inc., 1641-9749 Québec inc., et aux États-Unis, Rob-Trans inc.

soixante-dix qu'elle va connaître une forte croissance délaissant progressivement ses activités de producteur de fruits pour se concentrer exclusivement au camionnage. En 1980, elle réalise un chiffre d'affaires de 12,5 millions de dollars environ avec plus de cent employés. Au cours des décennies 1970 et 1980, et jusqu'à la déréglementation du camionnage en 1987 qui est l'événement majeur de cette industrie, l'entreprise acquiert une dizaine d'entreprises concurrentes pour augmenter ses parts de marché choisissant ainsi une stratégie de croissance externe. Deux acquisitions importantes suivront au cours des années 1990 qui déboucheront sur la consolidation du groupe. Son développement repose aujourd'hui sur une croissance interne orientée vers les marchés du Québec, de l'Ontario et des États-Unis.

Pour pouvoir assurer et soutenir ce développement, en décembre 1993, le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec y investit 10 millions de dollars, soit 4 millions de dollars en débentures convertibles et 6 millions de dollars en capital-action. Remarquons que son intervention ne s'est pas fait dans un contexte de crise qui aurait pu conduire à sa fermeture mais plutôt dans un contexte d'expansion qu'il fallait soutenir. En ce sens, l'entreprise apparaît comme un cas atypique par rapport à Métallurgie Castech et GL&V Fabrication. Signalons le fait que le Fonds a déjà investi en 1988 dans une entreprise concurrente, Cabano Kingsway inc., la plus grande entreprise de camionnage au Québec, pour un montant de 4,63 millions de dollars.

Environnement externe

Intéressons-nous de prime abord au marché de l'industrie des transports et en l'occurrence au secteur du camionnage constitué du camionnage pour compte d'autrui, il s'agit des entreprises qui transportent des marchandises qui ne leur appartiennent pas, et du camionnage pour compte propre qui consiste à transporter ses marchandises avec sa propre flotte de véhicules. L'industrie des transports se compose également du secteur du transport en commun, du transport aérien, du transport et services ferroviaires.

Le secteur du camionnage connaît une progression constante depuis 1986. Il représente en 1996, 38,6% du PIB de l'industrie des transports au Canada, comparativement à 31% environ en 1986, et 32,5% des emplois de cette industrie (Statistique Canada, 1996). Au Québec, le camionnage est le secteur le plus important avec 39,74% du PIB québécois de l'industrie des transports au deuxième

trimestre de 1997 et 19% du tonnage acheminé à l'intérieur du Canada. Les principales marchandises transportées par les entreprises québécoises entrent dans les catégories « papier, bois et produits du bois » et « aliments, aliments pour animaux et boissons ». Elles représentent 42% du nombre de déplacements et 46% du poids des marchandises transportées au Québec (Statistique Canada, 1996 ; Bulletin économique du transport au Québec, Mars 1998). Le camionnage est une activité qui varie selon les cycles mensuels de l'économie. Les périodes de fortes activités sont les mois de septembre, octobre, décembre, avril, mai et juin.

Les bonnes performances de ce secteur se retrouvent du côté du marché du travail qui reste très actif. Au Canada, en 1997, l'emploi a cru de 7,1% dans ce secteur qui fait travailler 150 559 salariés comparativement à 140 717 en 1996 (Bulletin économique du transport au Québec, Mars 1998). D'ailleurs, on observe une pénurie de chauffeurs ce qui représente la préoccupation majeure des entreprises (Statistique Canada, 1996). La rémunération hebdomadaire moyenne est passée de 590 dollars en 1994 à 638 dollars en 1997. Elle a progressé de 4,2% entre 1996 et 1997. Les coûts de la main-d'œuvre représentent la part la plus importante des frais d'exploitation. Ils sont supérieurs aux coûts de dépenses en carburant (Bulletin économique du transport au Québec, Mars 1998).

Plusieurs facteurs peuvent être avancés pour expliquer la croissance du camionnage. En premier lieu, la reprise économique s'est traduite par une augmentation des marchandises à transporter. En second, les entreprises ont développé de nouvelles façons de gérer et elles ont opéré des transformations organisationnelles importantes. A l'heure actuelle, certaines industries choisissent de fonctionner en réduisant au minimum leurs stocks et en sous-traitant une partie de leur production. Le camionnage devient alors un rouage important de l'organisation pour acheminer en temps et lieu les intrants nécessaires à la production. Troisièmement, on observe que les entreprises manufacturières et de commerce de gros se départent de leur flotte de véhicules pour recourir aux services d'entreprises de camionnage qui travaillent à compte d'autrui et ce, dans l'optique de réduire leurs coûts de production et de s'adapter aux fluctuations du marché. Ces dernières ont elles-mêmes recours à la sous-traitance pour les mêmes raisons. D'ailleurs, cette dernière tendance s'accroît depuis la mise en place de la déréglementation en 1987 qui a comme principale conséquence d'augmenter sensiblement le nombre de joueurs, donc la concurrence, dans le secteur du camionnage.

Avant la réforme, les entreprises détiennent un permis d'exploitation par région ce qui limite la concurrence et rend les prix homogènes. Pour qu'une d'entre elles puisse accroître son territoire elle doit entrer dans un processus bureaucratique long et fastidieux pour obtenir les permis nécessaires. Dans ce contexte, pour augmenter ses parts de marché, il est beaucoup plus rapide de rechercher une croissance externe qui passe par le rachat d'autres entreprises. Par contre, l'augmentation de la taille des organisations a pour effet de grossir dans le même temps les effectifs syndiqués et de renforcer le pouvoir du syndicat des Teamsters. Jusqu'à la réforme, il représente 80% des employés soit à peu près 25 000 chauffeurs. Les conventions collectives négociées par ce syndicat dans les plus grandes entreprises deviennent le cadre de référence pour toutes les autres. La situation change radicalement en 1987. Le secteur du camionnage est déréglementé ce qui se traduit par l'abolition des territoires administratifs d'exploitation. La concurrence se développe puisque l'ensemble du marché québécois est désormais accessible. La déréglementation préfigure aussi l'arrivée de nouveaux joueurs en provenance du reste du Canada et des États-Unis. Les marchés régionaux n'étant plus protégés la concurrence s'accroît et les prix baissent. Les entreprises non syndiquées, où les salaires sont moins élevés, s'accaparent une part de plus en plus grande du marché. Dans le même temps, un certain nombre d'entreprises syndiquées disparaissent puisqu'elles ne sont pas assez concurrentielles notamment en ce qui concerne leurs coûts d'exploitation.

Le grand perdant de la réglementation, exception faite des entreprises condamnées à fermer, et sans conteste le syndicat des Teamsters qui voit baisser radicalement ses effectifs. Son pouvoir est remis en cause et pour ne pas disparaître complètement, il doit composer avec la réalité du marché dans le processus de négociation des conventions collectives. A l'heure actuelle, il ne représente plus que 18% des travailleurs de cette industrie pour un total de moins de 5 000 adhérents et 40 entreprises de camionnage syndiquées.

Le camionnage n'est pas un secteur de hautes technologies, toutefois, les développements des télécommunications et de l'informatique y trouvent des débouchés intéressants. En ce qui a trait aux camions, proprement dit, on voit apparaître des ordinateurs de bord et le guidage par satellite. Ils permettent une amélioration importante de la fiabilité du service ainsi qu'une rationalisation et une amélioration de la performance. Dorénavant, les répartiteurs peuvent connaître en temps réel la position du camion, sa consommation, sa vitesse ce qui permet de renseigner le client sur les délais de

livraison et de planifier plus précisément les différents voyages à effectuer. L'informatique joue aussi un rôle important dans la gestion des mouvements de marchandises à l'intérieur des entrepôts notamment avec l'utilisation des codes barres qui simplifient les tâches administratives. Finalement, les nouveaux camions mis en circulation consomment beaucoup moins de carburant ce qui permet de réaliser des économies d'essence substantielles.

Position concurrentielle

Groupe Robert se place parmi les entreprises de camionnage pour compte d'autrui les plus importantes au Québec. Elle offre un service de transport de marchandises pour l'ensemble des régions du Québec, de l'Ontario et des Maritimes. Toutefois, la majeure partie de ses activités se concentre dans le corridor Québec-Ontario. Elle est aussi présente aux États-Unis en collaboration avec six partenaires transporteurs qui desservent principalement les marchés des états du nord, de l'est et du sud. On compte une cinquantaine de concurrents au Groupe Robert dont les entreprises Guilbault, Thibodeau, Papineau, Goyette, JB Hunt, MS Carrier et Cabano Kingsway.

Groupe Robert a choisi de cibler certains secteurs en particulier comme les produits alimentaires et d'épicerie, la métallurgie, les pâtes et papiers, les produits pétrochimiques et le transport de conteneurs. Elle réalise 40% de ses activités en faisant le transport de produits en lots brisés vers plusieurs destinations ou «less than truckload» (LTL) et 60% en charges complètes destinées à un seul destinataire ou «truck load » (TL). Les activités de TL sont les plus rentables dans la mesure où elles nécessitent moins d'infrastructures. En effet, dans le cas du LTL, le transporteur a la responsabilité d'assurer la livraison des marchandises vers plusieurs destinations, ce qui l'amène à utiliser plusieurs camions. La tâche est rendue plus complexe puisqu'il faut recourir aux entrepôts pour stocker temporairement les marchandises à transporter et les aiguiller vers leur destination finale. A titre de comparaison, et toute chose étant égale par ailleurs, la marge d'exploitation de Cabano Kingsway qui se spécialise principalement dans le LTL, est de 6% en 1994 alors qu'elle est de 24% pour Groupe Robert la même année. Dans ce secteur, pour être rentable, il faut aussi déployer une logistique qui assure un maximum de déplacements avec une charge facturable. D'après l'enquête¹⁷ du Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé (CCATM), effectuée en 1995, il appert que

¹⁷ Il s'agit d'une enquête réalisée en 1995 qui visait à établir un profil du volume et des caractéristiques de la circulation des camions qui empruntent les routes au Canada.

30% des camions se déplacent à vide. Cependant, ce chiffre varie selon le marché desservi. Il est de 18,3% sur le marché interprovincial et de 36,6% sur le marché intraprovincial (Bulletin économique du transport au Québec, Mars 1998). Groupe Robert se démarque aussi de la concurrence par la qualité de son service. A cet égard, l'entreprise mise sur la propreté et le parfait entretien de son matériel roulant, sur la qualité et la ponctualité de ses conducteurs. Ces derniers doivent respecter scrupuleusement les normes en vigueur notamment en ce qui a trait à la sécurité routière.

Les conditions d'émergence du Fonds

Au début des années 90, soit quelque temps après la déréglementation, Groupe Robert est à la recherche de nouvelles liquidités. En premier lieu, la poursuite d'une stratégie de croissance externe contribue à l'accroissement de sa dette notamment en ce qui concerne la couverture des intérêts. En second lieu, la déréglementation du marché se solde par l'arrivée de nouveaux joueurs et occasionne une baisse des prix ainsi qu'une exacerbation de la concurrence. Ces deux éléments, conjugués ensemble, concourent à faire des pressions sur les finances de l'entreprise qui reste malgré tout rentable. Dans cette situation, elle ne peut plus augmenter son endettement pour acquérir et renouveler rapidement son parc de camions et de remorques, ce qui se traduit par des surcoûts liés à un entretien et des réparations plus fréquentes ; et surtout investir dans les nouvelles technologies qui permettent des gains évidents de productivité. Dans le même temps, Groupe Robert, avec les nombreuses acquisitions réalisées depuis les années 80, devient un joueur dominant sur le marché. La demande pour ses services augmente ce qui nécessite de réaliser des investissements dans le matériel roulant pour pouvoir y répondre. Bref, elle entre dans un cercle vicieux et il lui faut trouver de nouvelles sources de financement pour continuer sa croissance car son trop grand endettement pourrait constituer un frein à celle-ci. On comprend alors que le succès d'une entreprise de transport repose avant tout sur sa capacité d'emprunt et de remboursement. L'investissement de 10 millions de dollars réalisé en décembre 1993 par le Fonds permet de pallier cette situation. Groupe Robert peut alors acquérir de nouveaux équipements, faire baisser son niveau d'endettement et consolider sa position financière.

La demande d'aide adressée au Fonds provient directement de la direction de l'entreprise. Elle a d'ailleurs tenu secret les négociations car ni le syndicat et ni les employés n'ont été consultés. Par la suite, la direction a procédé à une campagne de relations publiques pour expliquer les raisons de cette prise de participation et rassurer tant les employés que les clients à propos de la pérennité du groupe.

De l'avis des gestionnaires, sans l'arrivée du Fonds, Groupe Robert aurait pu aller chercher du financement auprès d'autres sources mais probablement avec des conditions beaucoup moins avantageuses pour elle.

Il existe deux facteurs principaux qui ont contribué à l'arrivée du Fonds. Tout d'abord, Groupe Robert offre de belles perspectives d'avenir en terme de rentabilité. En effet, comme instrument de financement, ou si l'on préfère comme fonds de capital de risque, le Fonds doit aussi rechercher à réaliser de bons investissements en terme de rentabilité pour équilibrer les moins bons qu'il a réalisés. En second, il n'y a pas de problèmes particuliers en ce qui concerne les relations du travail et il existe déjà une culture qui valorise la collaboration. Elle n'a jamais connu de grèves et les relations entre les employés, le syndicat et les dirigeants sont basées sur le dialogue et le respect.

Depuis l'arrivée du Fonds, Groupe Robert a procédé à des investissements de 13 millions de dollars en 1994 et de 12 millions de dollars en 1995 pour acheter des nouveaux camions et des nouvelles remorques. Sa position concurrentielle s'est également améliorée car les clients estiment que la présence du Fonds à titre d'actionnaire et de bailleur de fonds est une garantie de stabilité donc de pérennité. C'est un facteur important à considérer lors de la signature d'un contrat à long terme. Elle a également accès au réseau d'affaires constitué des entreprises dans lesquelles le Fonds a une participation financière. Mentionnons à ce propos que Groupe Robert a décroché en 1994 un contrat avec un fabricant de camions pour livrer les intrants nécessaires à ses chaînes de montage. En retour, elle s'est engagée à lui acheter trente véhicules.

Retenons pour clore cette partie que Groupe Robert évolue dans un secteur qui connaît une très bonne croissance économique. La concurrence est sévère mais l'entreprise affiche de très bons résultats puisqu'elle a bien réussi à se positionner sur le marché du camionnage au Québec et au Canada. L'intervention du Fonds est particulière dans la mesure où elle ne rencontre pas de difficultés majeures et qu'elle n'est pas acculée à la faillite. Elle manque certes de financement mais elle jouit d'une solide réputation. Finalement, la demande d'intervention ne provient pas du syndicat et des employés mais de la direction qui est à la recherche d'un partenaire financier pour continuer sa croissance.

Les prises de décisions stratégiques

Le Fonds a investi 10 millions de dollars dans Groupe Robert en décembre 1993 ce qui lui donne 25% du capital. Le conseil d'administration se compose de cinq personnes : le président, deux vice-présidents et deux représentants du Fonds. Comme le Fonds n'est pas majoritaire, il ne détient pas la majorité des sièges au conseil d'administration ce qui limite d'autant sa capacité à imposer sa propre vision de la gestion de l'entreprise.

En ce qui concerne la direction et le mode de prise de décision stratégique, l'arrivée du Fonds s'est traduite par quelques transformations. Désormais, le conseil d'administration se réunit tous les quatre mois ce qui n'était pas le cas auparavant et son rôle a été renforcé. Il a maintenant la responsabilité d'élaborer des stratégies de gestion, à plus ou moins long terme, et d'apprécier le travail des gestionnaires en place. On n'y trouve pas de représentant des employés ni du syndicat et il n'y a pas de mise en place d'un comité de gestion ou de communication comme chez GL&V Fabrication et Métallurgie Castech, pour émettre des suggestions et assurer la diffusion de l'information. La gestion de l'entreprise dépend exclusivement des actionnaires. On ne peut donc parler de démocratisation ou de modernisation. Toutefois, les deux représentants du Fonds participent à la circulation des informations entre eux et les employés.

L'absence de comité à ce niveau peut s'expliquer par le fait que Groupe Robert n'a jamais connu de véritables problèmes avec ses employés. Cette situation découle de son histoire et de la nature de ses activités. D'une part, le dialogue a toujours été au centre des relations entre les dirigeants et les employés ; on n'observe pas de problème de circulation de l'information et de communication. D'autre part, la nature des activités est particulière dans la mesure où les chauffeurs bénéficient d'une large autonomie dans leur travail. Ils sont la plupart du temps seul et la présence de la hiérarchie passe par les répartiteurs essentiellement. A cet égard, on s'éloigne d'une conception taylorienne du travail où il existe une nette séparation entre la conception et la réalisation, une parcellisation des tâches, une structure hiérarchique imposante, etc.

Au niveau des stratégies d'affaires et d'investissements l'impact du Fonds est plus significatif. Tout d'abord, nous savons que l'entreprise a connu quelques inquiétudes financières provenant d'une

augmentation de son endettement ; elle éprouvait alors des difficultés pour renouveler son parc d'équipements roulants et répondre adéquatement à l'augmentation de la demande pour ses services. En injectant des nouveaux capitaux, le Fonds a contribué à renforcer la structure financière de Groupe Robert. Elle a ainsi pu continuer à se développer en investissant dans le matériel roulant et acquérir les nouvelles technologies de communication, notamment l'utilisation de la localisation par satellite, pour augmenter sa productivité.

Remarquons que l'amélioration de la rentabilité de Groupe Robert a continué de s'améliorer depuis 1993, date de l'arrivée du Fonds. A ce propos, la comparaison avec d'autres entreprises du secteur est très révélatrice de la situation. Le tableau suivant rend compte des marges d'opérations qu'elle réalise par rapport à ses autres concurrents. Les données représentent les bénéfices enregistrés avant les frais d'intérêts sur les dettes et les taxes, exprimés en pourcentage des ventes.

En%	JBHunt	MS Carrier		Cabano	Goyette
1996	12,4	18		2,7	n.d
1995	11,2	19,1		7,5	14
1994	16,2	21,6		5,8	14,6
1993	15,9	23,3		3,1	16,1
1992	17,1	23,3		8,5	14,2
1991	17,5	22		8,3	14,8
1990	19,5	23,5		9	16,2

Source : Patrice Bruneau, 1997

On remarque que toutes les entreprises connaissent une baisse de leur marge d'opération depuis 1990 contrairement à Groupe Robert. Sa marge ne cesse de progresser depuis 1990 mais surtout depuis 1994. Comme le Fonds a investi en décembre 1993, on n'appréhende ses effets qu'à partir de l'année 94. Entre 1994 et 1996 sa marge passe de 12,5% à 16,6% et ce, sans qu'elle n'opère de changement de positionnement sur le marché. Elle réalise toujours 40% de ses activités en LTL et 60% en TL. Bref, toute chose étant égale par ailleurs, l'arrivée du Fonds a permis à l'entreprise d'améliorer ses résultats financiers ; et lui-même bénéficie d'un très bon retour sur investissement.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines l'arrivée du Fonds s'est traduite par la mise en place de la formation économique. A ce chapitre, remarquons que Groupe Robert a toujours privilégié la formation de ses employés, que ce soit les chauffeurs ou le personnel cadre, au niveau de

la gestion de la qualité, l'amélioration du service à la clientèle et la gestion des ressources humaines. Elle dépense un peu plus de 1% annuellement de sa masse salariale en formation.

En conclusion, l'arrivée du Fonds a permis à Groupe Robert non seulement de rétablir l'équilibre de ses finances par la diminution de son endettement et l'augmentation de sa capacité d'emprunt, mais aussi d'améliorer sa rentabilité et sa position concurrentielle. Par contre son impact est plus faible en ce qui concerne l'implication des employés aux prises de décisions stratégiques. En effet, on ne trouve pas de représentation directe des employés au conseil d'administration. La circulation des informations passe par les deux représentants du Fonds qui sont là pour voir à ce que l'entreprise soit bien administrée et qu'elle rapporte un bon rendement sur investissement ; mais cette dernière condition est subordonnée à la protection et à la promotion des emplois.

Les relations du travail

Les chauffeurs, les manutentionnaires et les hommes d'entrepôts sont représentés par le syndicat des Teamsters, affilié à la FTQ. Les 32 employés de bureau employés à Rougemont sont quant à eux représentés par le syndicat Verre Moulure Poterie et autres, local 489, affilié à la FTQ. D'ailleurs ce sont les seuls employés de bureaux syndiqués dans l'ensemble de l'organisation. Comme Groupe Robert se compose de neuf entreprises québécoises il existe donc neuf conventions collectives.

Le syndicat des Teamsters est représenté au Québec par le Conseil-conjoint 91 qui regroupe toutes les sections locales. La section locale 106 représente les employés dans quatre des neuf entreprises québécoises qui composent Groupe Robert. Elle désigne un représentant syndical qui a la responsabilité de négocier les conventions collectives, de s'occuper du règlement des griefs et de l'arbitrage. Il travaille en collaboration avec des délégués qui sont des employés syndiqués, généralement des chauffeurs. Ces derniers sont en relation avec la direction et le représentant syndical de la section locale. Ils font le lien entre les chauffeurs et la direction, entre la direction et le représentant, entre le représentant et les chauffeurs. Les délégués sont très importants dans la mesure où ils assurent un rôle de transmission de l'information entre les différents protagonistes. N'oublions pas que la nature des activités est particulière dans la mesure où les chauffeurs travaillent souvent seuls et que les occasions de rencontre avec les autres chauffeurs sont assez limitées. Cette caractéristique

peut peut-être expliquer pourquoi il n'existe pas un esprit de corps aussi développé que chez les employés de fonderie ou d'usinage.

Intéressons-nous à l'historique des relations du travail au sein de Groupe Robert. On remarque que l'entreprise n'a jamais connu ni de grève ni d'affrontement. Cette situation est attribuable au fait qu'elle a eu une croissance continue et que le dialogue a été continuellement favorisé entre les employés, le syndicat et la direction. Ce climat d'ouverture est redevable à son président qui a toujours bien compris l'importance des employés dans la croissance. Nos répondants manifestent d'ailleurs beaucoup de respect à son égard. Bref, avant l'intervention du Fonds, la direction de Groupe Robert par la voix de son président a adopté des comportements permettant la mise en place de relations harmonieuses avec le syndicat et les employés. Par exemple, à l'occasion de l'implantation du programme ISO 9002, au début des années 90, un comité paritaire a été formé. Ce dernier a favorisé le rapprochement entre les parties.

Toutefois, des tensions se sont manifestées, au moment de la mise en place de la déréglementation, entre les dirigeants et le syndicat des Teamsters qui éprouvait des difficultés d'adaptation à la situation et cherchait à conserver tous les acquis de l'époque précédente. Dans ce contexte, les dirigeants ont favorisé la circulation de l'information et le dialogue pour que les employés comprennent bien et présentent les enjeux en présence à leur représentant syndical. A cet égard, le président de Groupe Robert a rencontré les employés en petits groupes et leur a exposé l'état de la situation. Reconnaissons néanmoins qu'un certain pragmatisme s'est imposé de fait car ni la direction ni le syndicat n'avaient d'autre choix que de s'entendre pour relever le défi de la déréglementation et rendre l'entreprise concurrentielle ; à défaut d'une telle entente, elle aurait pu disparaître.

L'arrivée du Fonds a surpris les employés et le syndicat dans la mesure où ce ne sont pas eux qui ont formulé une demande d'aide mais bien la direction. D'après nos répondants, le Fonds n'a pas modifié fondamentalement la manière de concevoir les rapports entre les dirigeants, les employés et le syndicat puisque la circulation des informations et la communication étaient la pierre angulaire des relations du travail. L'action du Fonds a plutôt renforcé cette tendance par la mise en place de la formation économique, d'une part, et la mise sur pied du comité de négociation continue, d'autre part. La seule différence notable se retrouve en ce qui concerne les relations entre le syndicat des Teamsters

et la direction. Il s'est instauré une plus grande confiance entre eux car les informations circulent mieux. Dorénavant, le syndicat est mis au courant de la situation financière de l'entreprise et de l'état du marché tous les 3 ou 4 mois environ ce qui l'aide à évaluer les décisions prises par la direction. En sachant qu'elle compose avec un taux de rentabilité qui oscille entre 1,5% et 2%, les employés réalisent l'étroitesse de sa marge de manœuvre. Cette prise de conscience influence le comportement des travailleurs en leur permettant de réaliser l'importance du rôle qu'ils ont à jouer pour améliorer la situation. Bref, la formation économique participe au décloisonnement des relations entre dirigeants, employés et syndicat. Ces trois acteurs se trouvent engager non plus dans un rapport de force mais bien dans un processus de collaboration qui place l'amélioration de la performance de l'entreprise et son adaptation aux caractéristiques du marché, au centre des discussions. De plus, le Fonds, en vérifiant les états financiers, est le garant de l'exactitude des données.

En second, un comité de négociation continue a été instauré lors de la dernière négociation de la convention collective en 1996. Ce comité d'actualisation se rencontre tous les deux mois pour discuter des problèmes inhérents aux relations du travail et assurer le rapprochement avec la direction. Il a pour mandat d'impliquer le syndicat dans certaines décisions qui sont prises par la direction. Le comité est en charge également de résoudre les problèmes liés à l'interprétation de la convention collective pour éviter le recours à une procédure d'arbitrage.

Finalement, comme dans toutes les entreprises que nous avons étudiées le Fonds n'intervient pas directement dans la négociation de la convention collective. Les conventions collectives, au nombre de neuf, comportent plusieurs articles sur la rémunération qui est variable selon l'ancienneté, le type d'activité réalisé par le chauffeur, c'est-à-dire LTL ou TL, selon le poids, la dimension ou la nature de la charge transportée, le type de client, la distance parcouru, etc. La vie syndicale n'a jamais été très importante au sein de Groupe Robert. En effet, les activités de camionnage ne sont pas propices par nature au développement d'un esprit de corps car les chauffeurs travaillent généralement en solitaire. Ce sont les délégués syndicaux qui ont la responsabilité de faire circuler les informations et de recueillir les revendications des chauffeurs.

En conclusion, les relations du travail chez Groupe Robert ne sont pas conflictuelles mais basées sur la communication et la circulation des informations. Le syndicat des Teamsters, fortement

ébranlé par la déréglementation qui s'est traduite par une baisse notable de son influence, a évolué tranquillement vers une attitude plus coopérative. Mentionnons que dans le même temps les dirigeants ont su gagner la confiance des employés par une attitude d'ouverture. Le Fonds, en investissant dans l'entreprise, a continué de favoriser ce rapprochement grâce notamment à deux initiatives : la formation économique et la mise sur pied du comité de négociation continue. A l'heure actuelle, Groupe Robert mise de plus en plus sur le concept de la gestion participative pour tirer son épingle du jeu dans un marché rendu extrêmement concurrentiel depuis la déréglementation. Finalement, le syndicat des Teamsters reconnaît que l'arrivée du Fonds a eu des conséquences positives sur le climat des relations du travail qui était déjà très bon faut-il le rappeler. Toutefois, ce syndicat émet certaines réserves par rapport à l'intervention du Fonds à titre d'actionnaire notamment sur sa capacité de trouver le juste équilibre entre sa mission financière et sociale.

L'organisation du travail

Les activités de Groupe Robert se différencient de celles des autres entreprises retenues pour les fins de notre recherche. Il ne s'agit pas ici de produire un bien mais d'assurer un service, soit le transport de marchandises par camion d'un point à un autre selon les besoins des clients. Elle peut également prendre en charge toute la logistique nécessaire à la distribution et au transport des marchandises pour les entreprises qui ne désirent plus maintenir à l'interne ce type d'activité. C'est un service qui se développe de plus en plus puisque la tendance est à la sous-traitance des opérations qui ne sont pas reliées directement à la mission première de l'organisation et ce, dans un souci d'amélioration de la rentabilité.

Groupe Robert dispose de 19 terminaux dont 15 sont situés au Québec, 3 en Ontario et un aux Etats-Unis. Les terminaux sont les centres névralgiques des opérations puisqu'on y assure la répartition des mouvements de camions en fonction des besoins des clients et c'est là que sont stationnés les différents équipements roulants pour des fins d'entretien et de réparation. Pour réaliser les opérations de transport notamment celles reliées aux activités de distribution et de stockage temporaire des marchandises, les terminaux disposent pour la plupart d'entrepôts. Ceux situés à Rougemont et à St-Bruno sont les plus grands avec une surface respective de 200 000 pi² et de 156 000 pi².

Le parc de camions regroupe 600 véhicules environ. Il est composé à 70% de camions conçus pour les longues distances, à 20% de camions pour les moyennes distances et à 10% de petits camions pour les livraisons en milieu urbain. En général, la durée de vie d'un camion est de 5 ans et l'entreprise renouvelle son parc au rythme de 60 camions par an pour un coût moyen estimé à environ \$ 95 000 par unité. Elle dispose également d'un parc de 2000 remorques environ dont la durée de vie est de 7 à 8 ans en moyenne. Le renouvellement du parc de remorques se fait au rythme de 150 à 200 unités par année. La configuration des remorques est spécifique selon les besoins des marchandises à transporter. En ce qui a trait à la technologie, au niveau des camions, la principale innovation est l'arrivée de la communication satellitaire et des ordinateurs de bord. Groupe Robert a équipé 350 camions avec ces nouvelles technologies.

Le processus de production du service de l'entreprise est simple et il se différencie de l'organisation taylorienne que nous avons observée dans le cadre de nos recherches chez GL&V Fabrication, Cartem et Métallurgie Castech.

Tout d'abord, le département des ventes obtient des contrats avec diverses entreprises qui souhaitent assurer le transport de leurs marchandises. Le client fait connaître ses besoins en transport par le biais d'un appel téléphonique adressé à un des 50 répartiteurs disséminés dans les 19 terminaux de Groupe Robert. Ces derniers sont responsables de la coordination des activités de cueillette et de livraison en déterminant d'une part les besoins en équipements de transport et d'autre part, en définissant le travail du chauffeur, notamment par l'établissement d'un itinéraire et d'un horaire. L'objectif est de réaliser des itinéraires qui évitent les pertes de temps entre les cueillettes et les livraisons, et les transports sans charge facturable. Les répartiteurs s'occupent de 40 à 50 chauffeurs par jour en moyenne. Ils assument une mission de contremaître auprès des chauffeurs puisque ce sont eux qui leur assignent leur tâche et qui vérifient le bon déroulement des opérations. A titre d'exemple, le terminal de Boucherville emploie tout d'abord une équipe de deux répartiteurs assignée aux activités de LTL situées à Montréal (métropolitain). Ils ont en charge 22 chauffeurs. Une seconde équipe de deux répartiteurs s'occupent des activités des camions semi-remorques qui transportent des charges de plus 5 tonnes et organisent le travail d'une cinquantaine de chauffeurs.

Groupe Robert emploie en moyenne 700 chauffeurs. Les effectifs varient selon les périodes de l'année. Leur principale activité se résume à la conduite d'un camion mais ils peuvent être amenés, selon les circonstances, à effectuer des opérations de chargement et de déchargement. Les chauffeurs doivent aussi compléter des formulaires et des bordereaux de livraison ou de cueillette et procéder à l'inspection de leur véhicule pour s'assurer qu'il est en conformité. Même s'ils sont contraints à un itinéraire et à un horaire, les chauffeurs ont le plein contrôle de leur travail dans la mesure où ils sont la plupart du temps seul dans leur camion. Par contre, cette autonomie tendrait à diminuer avec l'arrivée des nouvelles technologies de communication qui permettent un suivi plus rigoureux de leur activité. Les téléphones cellulaires, la navigation par satellite et les ordinateurs de bord en même temps qu'ils améliorent la productivité rendent possible un plus grand contrôle. Nous n'avons pas d'information à propos de la réaction des chauffeurs face à leur introduction.

La qualification des chauffeurs se limite à l'obtention du permis de conduire délivré par la Société de l'assurance automobile du Québec et aux certifications de compétences décernées par des écoles de formation reconnues par le Ministère des transports du Québec. Cependant, quelle que soit l'accréditation obtenue ou le nombre d'années d'expérience, tous les chauffeurs nouvellement engagés sont considérés comme des recrues et se voient jumeler à des chauffeurs expérimentés pour une durée qui peut aller d'une semaine à quatre mois. La formation sert essentiellement à améliorer leurs compétences et à leur transmettre les modes de fonctionnement de l'entreprise. Ce programme est en place depuis 1994.

Les standards de productivité sont différents selon les régions et les équipements utilisés. Ils sont difficiles à évaluer à court terme car l'entreprise n'est en mesure de juger qu'en fin d'année si ses opérations sont productives. Au cours de l'exercice 1993-94 les camions de Groupe Robert ont parcouru 68 millions de kilomètres au Canada et 22 millions aux États-Unis. Pour illustrer nos propos, prenons l'exemple d'un chauffeur affecté aux opérations à Montréal. Dans une journée il réalise entre 17 et 20 «contacts », c'est-à-dire des livraisons et des cueillettes. Comme il est en liaison continue avec son répartiteur la productivité de son travail est facile à évaluer. A la fin de sa journée de travail on procède à l'analyse de son enveloppe de route qui contient les bordereaux des cueillettes et des livraisons. Pour les chauffeurs qui conduisent de longues distances l'évaluation repose essentiellement sur le nombre de kilomètres parcourus. Une semaine régulière de travail se déroule du lundi au

vendredi pour un total de 44 heures. C'est un minimum car certains chauffeurs réalisent des semaines de plus de 80 heures échelonnées sur 7 jours. Mentionnons aussi que la législation en vigueur au Québec limite à 13 heures de conduite par période de 24 heures. Bref, on constate qu'il y a beaucoup de flexibilité dans les heures de travail.

La rémunération des camionneurs est bonne dans l'ensemble puisqu'un chauffeur gagne en moyenne \$ 50 000 par année certains étant payés près de \$ 70 000 (voir annexe 2). Toutefois, pour les chauffeurs de longue distance les conditions de travail rendent plus difficile une vie de famille. Pour pallier ces inconvénients, l'entreprise offre en compensation des primes forfaitaires de déplacement.

Outre les chauffeurs et les répartiteurs, on trouve dans chaque terminal un responsable de la vérification des équipements roulants. Les entrées et sorties du terminal sont contrôlées puisque les chauffeurs doivent déposer leurs bordereaux de livraison dès qu'ils franchissent les portes du terminal. Également, des mécaniciens sont chargés des tâches d'entretien et de réparation. Ces employés ont reçu des cours de base dans le domaine de la mécanique diesel, selon des programmes d'enseignement du niveau secondaire. Cependant, c'est au sein des ateliers de mécanique de l'entreprise qu'ils apprennent véritablement leur travail.

Pour assurer la manutention des différentes marchandises qui entrent et qui sortent des entrepôts, Groupe Robert emploie des hommes d'entrepôts. À l'aide de chariots élévateurs, ils manipulent les marchandises qui reposent sur des palettes de bois et chargent ou déchargent les camions. Ces derniers sont payés en fonction du travail qu'ils effectuent. Les salaires évoluent selon différentes classes qui correspondent à la nature du travail, c'est-à-dire selon le type d'équipement utilisé (chariot élévateur), le milieu de travail (entrepôt frigorifique) et le nombre d'années de service (voir annexe 3).

Sur une base hebdomadaire, Groupe Robert manipule plus de 25 000 palettes ce qui nécessite un système de gestion des inventaires extrêmement performant puisqu'il faut toujours savoir où sont localisées les marchandises. À ce chapitre, l'entreprise a investi dans un système informatique qui utilise la technologie des codes barres pour assurer un meilleur suivi des marchandises et augmenter

significativement la productivité. Le développement du système informatique et sa maintenance nécessitent en permanence une équipe de 8 programmeurs.

D'après nos répondants, que ce soit du côté de la direction ou du syndicat, et des observations que nous avons pu réaliser, l'intervention du Fonds n'a pas eu véritablement d'impact en ce qui concerne l'organisation du travail. Cette situation s'explique en partie par la nature des activités qui ne se prêtent pas à une expérimentation du taylorisme et la nécessité d'un assouplissement des mécanismes de coordination tels que nous avons pu l'observer chez GL&Fabrication, Cartem et Métallurgie Castech. Les plus grandes modifications notables sont dues à l'arrivée des nouvelles technologies, c'est-à-dire la communication et le positionnement par satellite ainsi que l'informatisation de la gestion des inventaires et des mouvements de camions. L'apport financier du Fonds a contribué à la continuation de ces changements qui avaient déjà été initiés avant son arrivée. Il serait intéressant d'évaluer à plus long terme l'impact de ces nouvelles technologies sur le travail des chauffeurs dans la mesure où elles augmentent le contrôle des répartiteurs. Quoi qu'il en soit, tous ces nouveaux investissements ont un impact positif sur l'amélioration de la productivité. C'est aussi le cas de la formation économique dispensée par le Fonds qui permet aux employés de mieux comprendre la notion de compétitivité et le contexte concurrentiel de l'entreprise.

Conclusion

Par rapport à notre problématique de recherche, qui souhaite rendre compte de l'impact de l'arrivée du Fonds, le cas de Groupe Robert n'est pas révélateur de profondes transformations. En 1993, l'entreprise, si elle connaît quelques difficultés en regard de son endettement, n'est pas au bords de la faillite. Les relations du travail ne sont pas conflictuelles ; le climat de travail est bon. Dans un contexte d'expansion et de modernisation de ses équipements roulants, elle est à la recherche de nouveaux partenaires. Les dirigeants se tournent alors du côté du Fonds. Ce dernier est intéressé à investir car les probabilités de réaliser un bon retour sur investissement sont fortes. En effet, le secteur du camionnage est en croissance, les contrecoups de la déréglementation de 1987 s'atténuent et le syndicat des Teamsters a adopté une attitude de collaboration. Toute l'originalité de la démarche réside dans le fait que ce sont les dirigeants qui ont négocié directement avec le Fonds. Ni les employés et ni le syndicat n'étaient au courant.

Nos résultats de recherche démontrent que notre première hypothèse est en partie infirmée car même si les employés sont représentés indirectement au conseil d'administration par les deux représentants du Fonds leur impact sur les grandes décisions stratégiques prises par les dirigeants est faible. Par contre, l'arrivée du Fonds a renforcé la collaboration entre les dirigeants, les employés et le syndicat. L'observation des relations du travail est significative à ce sujet ; ce renforcement de la collaboration se fait par la formation économique et par la mise en place du comité de négociation continue. Notre deuxième hypothèse est donc confirmée. En ce qui concerne l'organisation du travail, nous devons reconnaître d'emblée que c'est un secteur d'activité particulier dans la mesure où il ne se prête pas à une expérimentation du taylorisme. Dans ce contexte le Fonds n'a eu aucun impact sur la façon d'organiser le travail que ce soit au niveau des chauffeurs que du travail dans les terminaux. Notre troisième hypothèse est infirmée. Néanmoins, il serait intéressant d'analyser à plus long terme les conséquences de l'arrivée des nouvelles technologies de communication au niveau des activités des chauffeurs. Une de ces conséquences probables sera l'augmentation du contrôle des répartiteurs.

D'après nos résultats de recherche, il faut comprendre que le principal agent de changement est sans conteste la déréglementation. Les pressions de l'environnement externe ont poussé l'entreprise, et tous ses acteurs, c'est-à-dire les dirigeants, les employés et le syndicat, à faire preuve d'un esprit d'ouverture. Si des tensions sont apparues entre la direction et le syndicat, ce dernier a néanmoins choisi d'adopter une stratégie de participation et de collaboration ; il en allait de la survie même de l'entreprise.

Bibliographie

- Akyeampong Ernest B., «Aperçu statistique du mouvement syndical canadien», L'emploi et le revenu en perspective. Hiver 1997, Statistique Canada, Catalogue no. 75-001-XPE.
- Bertrand J.L., Solidarité inc. l'actionnariat syndical et la démocratisation en entreprise, une étude de cas : Cadorete marine corporation. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en sociologie, UQAM, septembre 1995.
- Bruneau P., Groupe Robert inc.. monographie d'entreprise, Projet de recherche Crises, 1997.
- Chaison G., Rosé N., « The Macrodeterminants of Union Growth and Decline » in The State of the Union. IRRA. 1991.
- Dompierre A., « Grèves et lock-out au Québec en 1995- Bilan », Marché du travail, vol. 17, n. 5, mai 1996, pages 6-8 et 71-81
- Dunlop J.T., Industriel, Relations Systems, New York, Henry Holt and Co., 1958
- Fournier L., Solidarité inc.Un nouveau syndicalisme créateur d'emplois, Montréal, Québec Amérique, 288 pages.
- Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, Rapport annuel 1997. 1998.
- Grant M., Lévesque B., Bélanger P.R., La modernisation sociale des entreprises, Montréal, Presse de l'UdM, 1994.
- Grant M., Bélanger P.R., Lévesque B., Nouvelles formes d'organisation du travail, Montréal, Paris, L'Harmattan, 1997.
- Kochan, Katz, McKersie, The transformation of American Industrial relations, New York, 1986.
- Lamonde P., Martineau Y.et Allen D., Impact économique et fiscale des investissements du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQX 1984-1993, INRS-Urbanisation, page 114.
- Martineau Y., Impact des nouvelles technologies sur la structure économique du Québec, « Les ateliers d'usinage », INRS Urbanisation, 1986.

Millette N., La concertation et le partenariat au Québec : L'intervention du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec dans l'entreprise Bestar inc. de Lac-Mégantic, Mémoire de Maîtrise, département de sociologie, UdeM, 1993, page 89.

Nadeau J.B., « La vérité sur le Fonds de solidarité », in, L'actualité, 1^{er} novembre 1996 pages 30 à 40. Porter

M., The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, 1990.

Séguin F., Bélanger-Martin L.: « De l'Etat entrepreneur, à l'Etat-maître : le Fonds de solidarité », in, Revue Gestion, Montréal, septembre 1993.

Statistique Canada, Le camionnage au Canada, 1996

Transport Québec, Recherches transport, bulletin économique du transport au Québec, n°16, mars 98
Publication du Québec.

Annexes

Annexe 1 :

Nombre d'employés selon le type d'emploi parmi les terminaux les plus importants

Entrepôts/Terminaux	Superficie pi ²	Chauffeurs	Répartiteurs	Manutentionnaires	Mécaniciens
Boucherville	24000	275	30	50	50
Rougemont	200 000	100-140	6	30	50
Ontario	-	100-140	5	10	15
Theford Mines	-	65	4	-	3-4
Détroit	-	20-30	-	20	-
Québec	-	20-25	3	-	2
Sorel-Tracy	-	10-20	1	-	2
Trois-Rivières	-	10-20	1	5	-
Autres	-	<10	1-2	-	<2

Annexe 2 :

Exemple de rémunération des chauffeurs selon les informations tirées de la convention collective négociée entre l'Union des chauffeurs de camions, hommes d'entrepôts et autre ouvriers Teamsters Québec section locale 106 (FTQ) et Transport Robert (1973) et Transport Robert (Québec) Ltée.

EN\$	01/96	01/97	01/97
Taux au mille	,31576	,32128	,32687
Taux à l'heure	14,15	14,40	14,65

Annexe 3 :

Exemple de rémunération des hommes d'entrepôts

Classe en \$	01/96	01/97	01/98
Classe D (probation)	8,77	8,96	9,17
Classe C-2 (1 an)	10,97	11,22	11,47
Classe C-1 (1 à 3 ans)	12,30	12,55	12,80
Classe B (3 à 5 ans)	12,80	13,05	13,30
Classe A-2 (5 ans et +)	13,00	13,25	13,50
Classe A- 1 (particulier)	13,50	13,75	14,00

8. Conclusion générale

L'intervention du Fonds chez Castech et GLV impliquait leur survie dans la mesure où, compte tenu du risque financier lié à leur redémarrage, il n'est pas sûr qu'une banque par exemple, se serait impliquée dans une telle opération. Toutefois cela n'en fait pas pour autant un investisseur aveugle puisque dans l'accomplissement de sa mission il a des critères de sélection rigoureux. En effet, le Fonds n'investit qu'après un examen approfondi de l'environnement externe de l'entreprise comme par exemple son secteur d'activités, ainsi que ses perspectives de croissance, et d'autre part, ses éléments constitutifs, entre autres, l'état du capital fixe, de l'organisation et des relations du travail. Ce dernier élément est particulièrement important dans la mesure où il refusera d'investir s'il juge impossible d'arriver à un quelconque consensus entre les parties et à plus forte raison si l'entreprise est en grève ou en lock-out. Agir autrement ne pourrait que miner sa crédibilité et provoquer la perte de confiance des actionnaires du public, du milieu des affaires et des gouvernements.

D'après les résultats de notre recherche, la participation financière du Fonds dans les différentes entreprises étudiées a permis à celles-ci soit de relancer leurs activités après avoir connu une faillite (Métallurgie Castech et GL&V Fabrication) ou de solliciter des nouveaux capitaux dans le cadre d'une stratégie de développement (Groupe Robert et Cartem). Selon l'ensemble de nos répondants, l'injection de capitaux par le Fonds a permis aux entreprises étudiées d'améliorer leur position concurrentielle et leur productivité. Les résultats financiers démontrent également des progrès sensibles de leur chiffre d'affaires et de leur rentabilité.

Au niveau des activités stratégiques, l'arrivée du Fonds marque un point tournant dans les relations entre dirigeants et employés. Tout d'abord le ou les représentants du Fonds au conseil d'administration assurent une présence, certes indirecte, des employés à ce niveau décisionnel. La direction joue le jeu de la transparence en ce qui concerne les résultats financiers et les employés ont reçu une formation spécifique pour les comprendre, les interpréter et les utiliser. En second, le Fonds a été à l'origine de la constitution des comités multipartites, sauf pour Groupe Robert, qui assument un rôle de transmission de l'information de façon ascendante et descendante. Toutefois, le conseil d'administration demeure l'instance suprême qui entérine les décisions, et à ce chapitre, le Fonds demeure une voix minoritaire et il n'y a pas de représentation directe des employés. Bref, nous sommes encore loin du modèle de l'entreprise autogestionnaire ou de la démocratie salariale ou même représentative.

Ceci confirme en partie notre première hypothèse puisque la représentation indirecte au conseil d'administration a tout de même permis au syndicat et à ses membres d'accroître son pouvoir et son influence dans les entreprises.

Au deuxième niveau, soit celui des relations du travail, l'arrivée du Fonds marque une période de stabilité et de calme dans les relations patronales syndicales. Le syndicat accepte le partenariat avec l'employeur et s'éloigne des pratiques liées à la négociation positionnelle. Dorénavant le grand ennemi est le marché, non le patron. La formation économique et la mise sur pied des comités multipartites et de négociation continue pour Groupe Robert, expliquent cette nouvelle situation. Une plus grande transparence dans la circulation de l'information a permis une amélioration significative du climat dans l'entreprise. En contrepartie, le syndicat démontre une plus grande souplesse la négociation des conditions de travail, y compris sur la question salariale. Les mécanismes de concertation en place contribuent au développement d'une relation plus étroite entre le syndicat et la direction, chacune des parties se reconnaissant une légitimité propre. En ce sens, l'hypothèse deux est vérifiée. Il faut toutefois signaler que le Fonds n'a pas d'influence directe dans le processus de négociation de la convention collective et à ce chapitre, les innovations présentées plus haut, n'y sont pas codifiées.

Troisièmement, l'organisation du travail semble évoluer vers une plus grande implication des employés, une mobilisation de leur savoir-faire de même qu'un assouplissement du contrôle hiérarchique. Malgré les souhaits d'une plus grande implication au travail, les modes productifs n'ont toutefois pas été transformés de façon radicale avec l'arrivée du Fonds, et le taylorisme maintient sa présence prépondérante dans beaucoup d'unités de travail. Notre troisième hypothèse se trouve donc infirmée en bonne partie. Une nuance s'impose toutefois car si nous pouvons toujours parler de taylorisme à l'endroit de ces entreprises nous décelons la mise en place de conditions de sortie de ce dernier.

Finalement, retenons que le Fonds, même s'il cherche à se comporter en actionnaire discret, a néanmoins une influence importante dans toutes ces entreprises. L'analyse des trois niveaux selon l'approche stratégique nous permet d'identifier un mouvement vers la transformation du contrat social entre les acteurs au sein de l'entreprise. Si on constate une accentuation de la collaboration du syndicat avec les patrons et en conséquence un renforcement de la démocratie représentative, le rythme plus lent des transformations dans l'organisation du travail pourraient être la source de tensions entre la direction syndicale perçue comme trop près de la direction et les travailleurs dont le contrôle sur leur propre travail demeure faible.

Une meilleure coordination dans l'introduction et le rythme des innovations aux trois niveaux stratégiques favoriserait et consoliderait l'adhésion des salariés à une transformation effective et équilibrée du contrat social.