

Cahiers du CRISES
Collection Études théoriques

No ET9302

Le renouvellement des relations
de production et du travail:
une étude de cas, celui de Bestar Inc.

par

Michel Grant

et

Jacques Lebeau

1993

PRÉSENTATION¹

L'entreprise évolue au sein d'un contexte donné (économique, social, politique, écologique, etc.), qui fixe les limites des choix qu'elle peut effectuer afin d'en exploiter les opportunités et d'en atténuer les contraintes.

Des modifications significatives, qui ont atteint un point de non retour au cours des années 80, dans les tendances lourdes du contexte québécois, canadien et mondial, ont incité les entreprises à réviser leurs rapports avec le marché des produits.

Les firmes tentent de mettre de l'avant des stratégies concurrentielles qui "adhèrent" le plus intimement possible à leurs marchés. Ces politiques, en apparence dissemblables, exigent de l'entreprise un mode de fonctionnement souple et flexible.

Ce choix stratégique, effectué par la firme, n'est pas sans provoquer des perturbations internes plus ou moins marquées, aux autres niveaux de ses activités.

Le présent cahier présente les résultats des observations et des interprétations contenues dans un mémoire de maîtrise en administration des affaires (profil recherche) rédigé par le candidat Jacques Lebeau et dirigé par le professeur Michel Grant. Le but de la recherche consiste à montrer, à partir d'une étude de cas, que les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines sont des tentatives, mises de l'avant par les entreprises, pour rétablir la cohérence perdue, entre les trois niveaux de leurs activités: celui de la stratégie, celui de la négociation collective ou de la gestion des ressources humaines et enfin celui de l'organisation du travail.

Les travailleurs, s'ils sont prêts à collaborer avec la direction de l'entreprise à l'instauration de la flexibilité dont cette dernière a besoin, n'en oublient pas, pour autant, leurs intérêts propres.

Une action syndicale efficace, en regard de la participation, dont les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines découlent, doit reposer sur le couple: collaboration / revendication.

Cette recherche met finalement en évidence l'importance que l'intervention du Fonds de solidarité de la F.T.Q. peut revêtir, lorsqu'il s'agit de soutenir une expérience de gestion participante.

¹ Les auteurs voudraient souligner que cette recherche n'aurait pu se réaliser sans l'aide financière du FCAR et du FODAR. Michel Grant est professeur titulaire au département des sciences administratives de l'université du Québec à Montréal et a dirigé la recherche dont ce cahier présente partiellement les résultats. Jacques Lebeau était, au moment de cette recherche, assistant de recherche et candidat à la maîtrise en administration des affaires (profil recherche) à l'université du Québec à Montréal; il est maintenant étudiant au programme de doctorat du département des relations industrielles à l'université Laval.

Table des matières

Présentation: le cas Bestar

Donnée de base sur l'entreprise..... p. 4

1. Chronique des changements contextuels et internes.....p. 8

1.1 Changement d'accréditation

1.2 Le questionnement

1.3 La situation interne de l'entreprise

2. Un redéploiement des actifs et des efforts productifs.....p. 11

2.1 Le CAMO

2.2 Revirement stratégique

2.3 Le contrôle du coût des intrants

2.4 La flexibilité des équipements

2.5 Le niveau des inventaires, l'informatique et la gestion de la production

2.6 La confection des prototypes

2.7 Un système de production hybride: rigidité et flexibilité

3. La négociation collective.....p. 18

3.1 Un système élaboré de description des postes de travail

3.2 Les changements technologiques et la formation

3.3 La sous-traitance

3.4 Mises à pied et rappels au travail

3.5 Alcoolisme et toxicomanies

4. Les travailleurs et le climat organisationnel.....p. 24

4.1 La communication dans l'entreprise

4.2 Plaintes et griefs

4.3 La flexibilité

4.4 La formation

4.5 La répartition du pouvoir dans l'entreprise

4.6 Le Fonds de solidarité

4.7 Le lien productivité - amélioration des conditions de travail

4.8 L'avenir de Bestar

4.9 Les dimensions de la motivation

5. L'attitude des travailleurs à l'égard des cercles de qualité.....p.38

6. L'attitude des travailleurs vis-à-vis la flexibilité.....p. 41

Notes et références.....p. 45

LE CAS BESTAR.

Comme le soulignent Kochan, Katz et McKersie, la transmission des exigences du marché, du niveau stratégique à celui de l'organisation du travail, précède généralement la diffusion de ces mêmes exigences, du niveau stratégique, à celui de la négociation collective ou de la gestion du personnel: " Indeed, a central theme in our analysis is that the collective bargaining process is being squeezed and pressured to adapt by forces that operate above and below its traditional process and structure¹.

C'est pourquoi, les considérations concernant les niveaux de la stratégie ainsi que de l'organisation du travail seront abordées d'un seul tenant, bien que les distinctions nécessaires soient faites. Notre analyse selon les trois niveaux couvre la période allant de 1986 au début de l'année 1992. Nous inaugurerons cette section en présentant l'entreprise, objet de notre étude de cas.

Bestar: données de base.

Bestar Inc. est une entreprise québécoise, dont l'usine est située dans la municipalité du Lac-Mégantic, en Estrie. Elle est le plus important producteur de meubles prêts à assembler au Canada, avec une gamme de produits comportant environ 275 modèles différents. Elle a été fondée en 1948 par M. Jean-Marie Tardif, le père de M. Paulin Tardif, l'actuel Président du Conseil d'administration, Président et chef de la direction.

A l'origine, l'entreprise fabriquait des meubles assemblés (tables à café, berceuses ainsi que bibliothèques pour encyclopédies). En 1967, Bestar installe ses pénates dans la municipalité de Lac-Mégantic, en y faisant construire une usine de 9600 pieds carrés.

Dès les années 60, Bestar oeuvrait dans la fabrication de meubles prêts à assembler. Entre 1978 et 1985, l'entreprise développe graduellement une expertise dans la production, de meubles de rangement d'appareils électroniques ainsi que de meubles d'appoint: "[...], les meubles pour micro-ondes, vidéo-cassettes, micro-ordinateurs, [...], meubles d'appoint tels étagères, tables à café, tables à dessin, etc.². Ce segment de marché constitue d'ailleurs, à l'heure actuelle, son centre de gravité. Tout au long de cette période, ses ventes sont assurées par une agence de Toronto qui la représente auprès des acheteurs éventuels.

En 1981, la compagnie ajoutait 25,000 pieds carrés de superficie à ses installations, grâce à un investissement de 2,000,000\$. Ces nouveaux aménagements lui ont permis de se doter et de tirer

profit de technologies nouvelles, augmentant l'efficacité des opérations de placage des panneaux utilisés, pour la fabrication de ses produits.

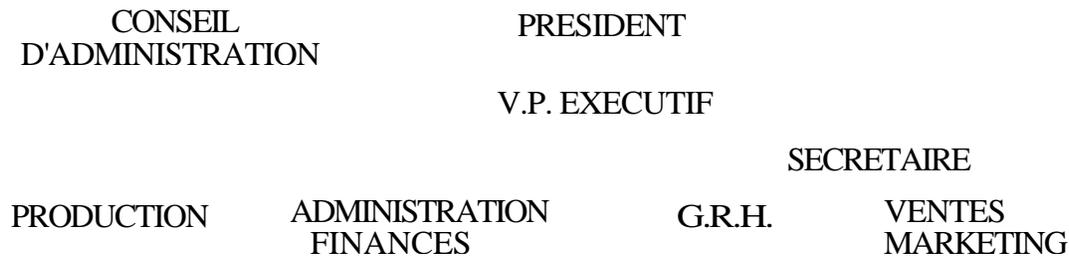
A la fin de 1985, la firme réalisait un dernier investissement de 2,900,000\$ ce qui augmentait de 50% la capacité de production de ses installations. Au cours de la même année, Bestar Marketing Inc, une filiale de Bestar Inc. est fondée, pour prendre en charge les activités de commercialisation de l'entreprise.

A un niveau d'analyse plus strictement technique, dès 1970, la compagnie opte définitivement pour l'utilisation de panneaux de particules au lieu de panneaux de bois "pleins", ce qui va donner une orientation technologique dynamique, à son mode de production. En effet, ceux-ci lui permettent de réduire ses rebuts (10% pour les panneaux de particule et 40% environ pour les panneaux de bois naturel) ainsi que le coût de sa matière première, puisque le bois plein coûte dix fois plus cher que le panneau de particule³.

Le fait de miser sur ce matériau nouveau, a incité l'entreprise à se doter d'une technologie adaptée: scies à panneaux, plaqueuses de chants, etc.⁴ Sa taille relativement importante lui a permis d'acquérir des équipements, à la fine pointe du progrès technologique dans son secteur. Le processus n'est d'ailleurs pas terminé, puisque Bestar se dotera sous peu d'un système informatisé intégré, de gestion de la production. A ce chapitre et lorsqu'on la compare aux autres producteurs oeuvrant dans son secteur, Bestar sort des sentiers battus.

En 1987, l'entreprise s'éloignait de son centre traditionnel de gravité et achetait la compagnie Décaboïs, dans le but de tenter une incursion dans le sous-secteur du meuble de bureau. Au moment où elle fut réalisée, cette acquisition présentait des probabilités très élevées de réussite: la demande pour ce type de biens se maintenait et la productivité de l'ensemble du sous-secteur était supérieure à celle des autres, au sein du secteur du meuble canadien. La direction de l'entreprise avait montré qu'elle possédait les capacités organisationnelles requises, pour tirer profit des actifs productifs de Décaboïs. Cependant, vu l'influence de facteurs que nous n'analyserons pas ici, cette diversification n'a pas porté les fruits, que la direction de Bestar en attendait. Cette initiative stratégique de diversification reliée, a grevé les finances de Bestar. En effet, la division Décaboïs a été déficitaire, tout au long de son association avec la firme. Bestar s'est départie de cette division, en novembre 1991.

La figure 4 décrit schématiquement l'aspect structurel de l'entreprise à l'heure actuelle.

FIGURE 4: Bestar Inc., organigramme (1992).

Les données formant le tableau 11 nous permettent de préciser à quel type d'entreprise nous avons affaire. Sur cette base, il nous est possible de situer très précisément Bestar, en regard de son efficacité productive.

TABLEAU 11. Bestar Inc, données de base, 1982-1991⁵.

| Année | Ventes | Coût marchandises vendues | % c.m.vend./ ventes |
|-------|----------|---------------------------|---------------------|
| 1982 | 7509000 | 4626000 | 0,616 |
| 1983 | 11094000 | 7074000 | 0,637 |
| 1984 | 15490000 | 9455000 | 0,610 |
| 1985 | 18602000 | 10939000 | 0,588 |
| 1986 | 19076000 | 11203000 | 0,587 |
| 1987 | 22622000 | 13473000 | 0,595 |
| 1988 | 20923000 | 13506000 | 0,645 |
| 1989 | 30512000 | 19393000 | 0,635 |
| 1990 | 22588000 | 15551000 | 0,688 |
| 1991 | 19965000 | 13664000 | 0,684 |

La dernière colonne du tableau 11 indique quelle proportion des ventes représente le coût des marchandises vendues. Ce dernier comprend: les salaires de main-d'oeuvre directe, le coût des matières premières, du combustible et de l'électricité. En divisant le coût des marchandises vendues par les ventes, nous obtenons un pourcentage qui nous renseigne sur l'efficacité de Bestar, en matière de production. Plus ce coefficient est bas, plus l'entreprise est efficace.

Nous constatons qu'entre 1982 et 1986, la performance de Bestar s'améliore puisque la proportion des frais sur les ventes, baisse de 2%. Entre 1987 et 1991, elle augmente de 9%. Notons qu'après avoir augmenté de 5% en 1990, le coût des marchandises vendues, s'est stabilisé en 1991.

Ces résultats doivent être replacés dans leur contexte, c'est-à-dire que la performance de Bestar, doit être comparée à ce qui s'observe au sein de son secteur industriel. Nous avons donc effectué les mêmes calculs du coefficient d'efficacité productif, pour le secteur du meuble québécois.

TABLEAU 12. Comparaison, performance productive de Bestar vs secteur québécois du meuble: 1982-1991⁶.

| Année | Bestar | Secteur du meuble | Différence de % arrondie |
|-------|--------|-------------------|--------------------------|
| 1982 | 0.616 | 0.702 | 9 |
| 1983 | 0.637 | 0.695 | 6 |
| 1984 | 0.610 | 0.694 | 8 |
| 1985 | 0.588 | 0.690 | 10 |
| 1986 | 0.587 | 0.718 | 13 |
| 1987 | 0.595 | 0.726 | 13 |
| 1988 | 0.645 | 0.722 | 8 |
| 1989 | 0.635 | 0.693 | 6 |
| 1990 | 0.688 | 0.710 | 2 |
| 1991 | 0,684 | 0,713 | 3 |

La lecture du tableau 12 nous apprend, que Bestar a déjà surpassé la performance moyenne de son secteur industriel, de 13 points de pourcentage (1986 et 1987), que cette performance a connu, en 1990, son plus bas niveau au cours des dix dernières années (2%) mais qu'elle affiche une très légère remontée en 1991.

1. Chronique des changements contextuels et internes.

1.1 Changement d'accréditation.

Notre histoire commence en 1986, au moment où après plus de dix ans d'une relation "pacifique" avec un syndicat local, Bestar voit s'implanter chez elle un syndicat affilié à une centrale syndicale.

L'entreprise avait développé, avec le syndicat indépendant qui représentait ses employés, des habitudes corporatives qui étaient bien adaptées à la situation dans le passé. Un représentant de la direction (qui ne s'occupait pas des relations du travail à ce moment) précisera au cours d'une entrevue: "Du milieu des années 70 jusqu'en 1985, on a eu un syndicat local qui était pas très revendicateur [...] qui ne représentait peut-être pas nécessairement toujours assez les travailleurs."

Le porte-parole du syndicat abondera dans le même sens. Sans remettre en question la bonne volonté des personnes qui menaient les affaires de ce syndicat, ce dernier nous dira: " La compagnie n'avait pas de trouble avec (ce syndicat). Il (le représentant syndical) allait au bureau et si le Vice-président de la production disait non, c'était non. L'argumentation c'était pas fort".

Donc, vers la fin de l'année 1985, les travailleurs décident de confier à la Fraternité nationale des charpentiers-menuisiers, forestiers et travailleurs d'usines, le soin de représenter leurs intérêts. La Fraternité est affiliée à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (F.T.Q.).

Suite à ce changement d'interlocuteur syndical, les relations entre le syndicat et l'employeur prendront très rapidement une tournure conflictuelle. En juin 1986, à l'occasion de la première négociation collective avec la Fraternité, l'employeur apprend que cette dernière planifie un arrêt de travail, devant avoir lieu en août 86, c'est-à-dire au plus fort du cycle annuel de production. L'entreprise pose alors un geste stratégique draconien: elle décrète un "lock-out" qui durera 3 semaines.

Nous n'irons pas plus avant dans l'analyse de cet épisode, ainsi que de ceux qui l'ont suivi, réservant ces considérations pour la suite de notre mémoire, ce qui nous permettra de rattacher ces événements, à un cheminement stratégique plus global.

1.2 Le questionnement.

Le changement d'accréditation et le conflit qui a suivi, poussa les dirigeants de l'entreprise à s'interroger. N'oublions pas qu'à cette époque, l'efficacité à produire de Bestar, est de 13%

supérieure à la moyenne de son industrie. Cependant, le bénéfice net de l'année 1987 représente 45% de ce qu'il était en 1986 comme l'indique le tableau 13.

TABLEAU 13. BestarInc., 1982-1991.
bénéfice ou perte nette⁷.

| Année | Bénéfice ou (perte) nets |
|-------|-----------------------------|
| 1982 | 87000 |
| 1983 | 385000 |
| 1984 | 1082000 |
| 1985 | 1507000 |
| 1986 | 1580000 |
| 1987 | 720000 |
| 1988 | (990000) |
| 1989 | 180000 |
| 1990 | (3193000) |
| 1991 | (10494000) |

Certains se demandent s'il existe un lien, entre le climat difficile des relations du travail existant dans l'entreprise et l'évolution des bénéfices.

Vers la fin de l'année 1988, la haute direction de Bestar commande une étude d'un consultant, sur le climat organisationnel qui règne dans l'entreprise. En novembre, suite à une enquête sur le terrain, ce consultant présente aux dirigeants de la compagnie les conclusions de son analyse⁸ (document que nous appellerons dorénavant le Rapport 88X

Ce document est essentiellement l'application, au cas analysé, d'une grille basée sur l'approche par les relations humaines. Dans cette optique, l'amélioration de la performance de l'employé, découle de la mesure dans laquelle il est satisfait⁹.

C'est ce paradigme que le Rapport 88 va développer. L'auteur en viendra à la conclusion, que des problèmes sérieux de communication nuisent à la productivité de l'entreprise.

Dès l'introduction, le document précise que l'objectif de la démarche est d'augmenter la "rentabilité et l'efficacité de l'entreprise" à partir d'une "philosophie globale de G.R.H"¹⁰. Le mandat consiste à réaliser une évaluation du "département de la gestion des ressources humaines", à mesurer le "degré de satisfaction du personnel (bureau et production)", à évaluer les "structures de communications dans l'entreprise"¹¹.

L'auteur s'inspire, sans toutefois le nommer, des travaux d'Herzberg¹² et place la satisfaction des travailleurs au centre de son analyse.

Le document énumère une longue liste de symptômes dont ne citerons qu'une partie:

- productivité et motivation déficiente du personnel
- revendications exigeantes du personnel
- sentiment répandu de frustration et d'injustice (justifié ou non)
- communication inexistante ou pauvre entre la direction et le personnel
- faible crédibilité et peu de confiance accordées à la direction par le personnel
- qualité des produits déficiente.¹³

Ce qu'il propose, c'est une réflexion fondée sur la communication, une analyse orientée vers les relations humaines: " Le style de gestion pratiqué est un style autoritaire, à sens unique, qui ne peut donner la motivation nécessaire à la satisfaction des employés et par le fait même à leur productivité.¹⁴

L'auteur écrira: "Finalement, malgré le manque de confiance, on a quand même constaté une grande ouverture et la volonté de collaborer dans l'ensemble du personnel; il s'agit de leur sécurité d'emploi disent-ils."¹⁵. Contrairement à ce que la théorie indique, les employés seraient donc insatisfaits mais motivés...

La stratégie préconisée par le rapport sera axée sur une intervention sur la culture et les individus. Le document vise les dirigeants et plus précisément encore certains membres de l'équipe de gestion:" C'est aux chefs d'entreprises d'amener le leadership nécessaire pour développer une attitude durable quant aux relations humaines à l'intérieur de l'entreprise et de mettre tout en oeuvre pour attirer et conserver une main-d'oeuvre de qualité."¹⁶

En ce qui concerne les moyens d'action visant à remédier à la situation diagnostiquée, l'auteur ne propose pas moins de 34 mesures plus ou moins précises qui couvrent toute l'étendue du fonctionnement de l'entreprise.

Ce que le rapport suggère en fait, c'est que la direction de l'entreprise adopte un nouveau style, dans ses rapports avec les salariés et leurs représentants. C'est d'ailleurs dans cette voie qu'elle s'engagera.

1.3 La situation interne de l'entreprise.

L'année 1989 est difficile. On assiste à l'apparition de dissensions au sein de l'équipe de direction. D'une part, le Président ne cache pas son intention de donner suite au diagnostic sévère établi par le Rapport 88. Tous les membres de la direction ne sont pas d'accord avec cette approche. Certains préféreraient continuer dans la voie d'une gestion

"autoritaire". En second lieu, l'un des Vice-présidents est promu au poste de Vice-président exécutif. Ceci ne fait pas l'affaire de tout le monde.

En juin 1990, la situation globale de l'entreprise est critique. Primo, on assiste à un effondrement de ses marchés ce qui se solde par une perte nette de 3,193,000\$. Secundo, les inventaires sont élevés. Le ratio des ventes sur les stocks pour Bestar en regard de l'exercice financier 1990, est de 2,62 alors que celui des fabricants de meubles selon Dunn and Bradstreet^ ' au niveau canadien, est de 5,6. Cela signifie que l'entreprise voit augmenter la quantité de produits pour lesquels elle ne trouve tout simplement pas preneur. Le niveau des inventaires et surtout les sommes qu'ils mobilisent exercent une influence défavorable sur les bénéfices. Tertio, le contentieux entre l'entreprise et le syndicat est volumineux de l'avis de la direction: 17 griefs ont été levés et n'ont pas encore été traités.

Entre la fin 1988 et l'été 1990, une personne assumait la direction du département des ressources humaines. Cette personne, bien que n'étant pas d'accord avec l'optique de la direction quant aux ressources humaines, n'en est pas moins parvenue à servir de "tampon" entre l'entreprise et les travailleurs. Elle aurait appliqué les principes dégagés par le Rapport 88. Cependant, selon un représentant de la direction et rétrospectivement, les efforts de cette personne, bien que centrés sur l'écoute, la communication, le respect de la personne, n'ont rien changé au fond de la question. C'est pourquoi lors de son départ, le conflit est redevenu explicite.

Devant la gravité de la situation, la direction décide de rencontrer l'exécutif syndical, en juin 1990. A cette occasion les parties seraient tombées d'accord pour implanter un Comité d'Adaptation de la Main-d'Oeuvre (CAMO) dans l'entreprise. Celui-ci débuta ses activités à la mi-juillet 1990.

Lors de nos entrevues, les deux parties ont déclaré être à l'origine de cette initiative. Ceci démontre qu'elles étaient sur la même longueur d'ondes, en ce qui regarde ce projet du moins...

2, Un redéploiement des actifs et des efforts productifs.

Confrontée à des changements radicaux, auxquels nous venons de faire allusion et sur lesquels nous reviendrons, l'entreprise décide de réagir.

2.1 Le CAMO.

La première initiative de Bestar en vue de rétablir une situation sérieuse, fut de mettre en place un CAMO.

Un CAMO est un comité financé par les deux niveaux de gouvernement, qui assument chacun 37.5% des frais encourus, le reste étant versé par l'entreprise. Le comité est composé de: 3 représentants des employés; 3 représentants de la direction; 1 représentant du gouvernement fédéral et 1 représentant du gouvernement provincial. Ces personnes choisissent un président qui dans le cas qui nous intéresse est un consultant externe.

Le mandat du CAMO était d'établir un diagnostic de la situation globale de l'entreprise et de gérer l'ensemble des mesures correctives requises.

La première étape consista, pour le président du CAMO, à colliger les données Requises afin d'établir un diagnostic organisationnel ¹⁸. Globalement, ce dernier était à l'effet que l'entreprise devait s'orienter vers une restructuration financière, au sujet de laquelle des démarches étaient déjà engagées avec le Fonds de solidarité de la F.T.Q. En second lieu, le président-analyste concluait, que l'entreprise ne pourrait devenir plus concurrentielle, qu'en améliorant la qualité des produits ainsi que la productivité. Finalement, le diagnostic reprenait à son compte l'idée que les deux objectifs mentionnés ne pourraient être atteints, tant qu'un climat de confiance entre, d'une part, les travailleurs et leurs représentants et d'autre part, l'entreprise, ne serait pas établi.

Ce diagnostic différait du Rapport 88, en ce qu'il ne faisait plus reposer le succès de l'entreprise sur la **satisfaction** des employés mais bien plutôt sur leur **implication dans le projet d'entreprise**.

Suite à cette évaluation, des événements et des décisions vont modifier profondément la culture ainsi que la structure de l'entreprise.

Primo, le Vice-président des ressources humaines, le Vice-Président à la production et le Surintendant de la production quittent l'entreprise (volontairement ou non), parce qu'ils ne parviennent pas à s'adapter à la nouvelle philosophie de gestion. Le nombre des contremaîtres passe de 14 à 5 et l'entreprise incite ceux qui restent en poste, à modifier leur style de supervision. L'entreprise pose également des gestes au sein de trois zones: une zone consultation, une zone d'information, une sphère action.

Un comité de consultation est constitué. Il regroupe le Vice-président aux ressources humaines, le Vice-président exécutif ainsi que des représentants des employés. Ce sont ces derniers, qui préparent l'agenda de ces réunions tenues tous les deux mois. Ce comité permet aux employés de provoquer des échanges de points de vue sur les sujets qui les préoccupent.

Dans la sphère information, le Vice-président exécutif rencontre les employés à tous les six à huit semaines, lors de rencontres départementales. Ceci permet à la direction de communiquer aux employés son analyse de la situation globale de l'entreprise.

En ce qui concerne la sphère action, un comité qualité-production a été mis sur pied. Il est formé: du Vice-président exécutif, du Directeur de la production et de son adjoint, de deux représentants du syndicat. Son rôle est de gérer tout ce qui concerne l'amélioration de la qualité dans l'entreprise. Sa principale fonction est de décider quand des chantiers doivent être formés.

Lorsqu'un problème relié à la production est identifié, deux choses peuvent se produire. S'il s'agit d'un problème mineur, la solution peut être implantée au niveau des contremaîtres. S'il s'agit d'un problème majeur, une demande est alors faite au comité qualité-production qui décide si un chantier (ou cercle de qualité temporaire) doit être tenu.

Un chantier peut durer 20 minutes ou 2 ans, selon la gravité du problème à résoudre. Il se compose d'employés, du ou des contremaîtres concernés, de personnes spécialisées dans les questions de production et parfois de consultants.

Un dernier comité est mis sur pied, celui des relations du travail. Son rôle est de voir à résoudre les problèmes découlant de l'application de la convention collective.

A propos de l'implantation du CAMO, le Président du syndicat local nous a déclaré sans ambages: "C'est le plus bel outil [...]. Ça permet aux parties de s'asseoir [...] Il y a beaucoup de messages qui se passent là, parce qu'il y a des intervenants qui viennent de l'extérieur". Il semble donc, que de part et d'autre, l'expérience ait été fructueuse puisque les parties ont pu grâce à elle, établir un climat de confiance ainsi que bâtir des mécanismes de concertation qui fonctionnent toujours.

Nous avons là un bel exemple d'une intervention étatique discrète, bien faite pour inciter les parties à dialoguer et à trouver des solutions à leurs problèmes faisant l'objet d'un consensus véritable.

2.2 Revirement stratégique.

Selon Porter il existe trois avenues quant au choix d'une stratégie compétitive: le contrôle des coûts, la différenciation, les stratégies de "focus"¹⁹. Bestar a opté dans le passé pour une stratégie de "focus" ou de spécialisation. L'entreprise va revenir dans cette voie, après avoir tenté sans succès, une diversification reliée (Décabois).

Une stratégie de "focus" repose sur le principe suivant. L'entreprise concentre ses efforts sur un segment bien précis, à l'intérieur d'un marché global, généralement desservi par des producteurs "généralistes", qui ne considèrent pas rentables les efforts consacrés à servir les besoins particuliers de certains petits segments, du marché global²⁰.

Attention ! Ce choix, s'il est plus ou moins imposé par la structure du marché, n'empêche pas pour autant Bestar de le concrétiser avec vigueur. A l'intérieur de ces frontières,

qu'elle ne saurait franchir sans encourir des pertes, la direction de l'entreprise fait montre, selon nous, d'un dynamisme que nous ne saurions passer sous silence. La mise en oeuvre d'une stratégie de "focus" ne lui interdit pas de poursuivre, à titre d'options secondaires, des objectifs de contrôle des coûts et de rationalisation de ses opérations.

C'est ainsi qu'en regard des coûts de production, Bestar met de l'avant un certain nombre de mesures, susceptibles d'avoir des conséquences bénéfiques sur ses affaires.

2.3 Le contrôle du coût des intrants.

Tout d'abord, nous avons vu précédemment que le coût des matières premières représente 45% des coûts de production. Une étude même superficielle de la façon dont l'entreprise gère les contraintes qui leur sont inhérentes, s'impose. Bestar utilise trois types d'intrants: des panneaux, du papier et de la quincaillerie.

En ce qui concerne les panneaux, l'entreprise s'approvisionne auprès de fournisseurs qui sont situés, soit en Gaspésie, soit en Abitibi. Ceci implique des frais de transports (économie potentielle de 300,000\$ par année) ainsi que des délais de livraison. Une compagnie espagnole (Tafisa) vient de s'établir à quelques centaines de mètres de l'entreprise. Elle se spécialise dans la fabrication de panneaux de particules et Bestar a pris une modeste participation au capital action de cette entreprise. Elle compte également acheter près de 30% de la production de cette nouvelle usine. Ce mouvement stratégique va permettre des économies de transport. En second lieu il va également amplifier la capacité de Bestar à répondre à des commandes urgentes de dernière minute.

N'oublions pas que l'entreprise vend 80% de sa production, à 20% de ses clients (des grandes chaînes). Or le fait de transiger avec des clients importants la place dans une position délicate. Toute commande urgente placée par ces clients l'oblige à une réponse rapide, parfois au mépris des coûts engagés. De plus, ceci n'est possible que dans la mesure où l'entreprise contrôle toutes les composantes qui entrent dans la fabrication du produit. C'est en ce sens que le projet Tafisa favorisera la capacité de Bestar, à répondre rapidement aux commandes de ses clients les plus importants.

Le second intrant dans les activités de fabrication de Bestar est le papier. Il s'agit d'un papier spécial (qui ressemble à une mince pellicule de plastique) et que l'on colle sous pression, sur les panneaux bruts. C'est ce papier qui donne leur aspect aux panneaux (imitation de bois, ou coloration noire, blanche, etc.). A l'heure actuelle, ce papier est importé d'Italie et du Japon. Le délai de livraison de ce matériau est de trois mois. Il faut également l'acheter en grandes quantités, d'où une augmentation du coût des inventaires, pour que le prix de revient de cette composante essentielle soit convenable. Cet arrangement impose à Bestar

une forte dose de rigidité. C'est pourquoi l'entreprise songe à s'approvisionner auprès d'un producteur allemand qui vient d'établir une usine au Québec. S'il se matérialise, ce nouvel arrangement amènera des économies, ainsi qu'une réduction du délai de livraison à deux semaines.

En ce qui concerne le dernier intrant, la quincaillerie, l'entreprise se trouve dans un marché captif. Ces menus objets, qui font la joie du client-bricoleur, sont fabriqués en Italie ainsi qu'en Allemagne et nulle part ailleurs. Cette contrainte est incontournable.

Bestar ne limite pas ses interventions au seul secteur des intrants. L'entreprise envisage ou est à mettre en oeuvre, au chapitre de ses activités de production proprement dites, une série de mesures axées sur une amélioration de l'efficacité.

2.4. La flexibilité des équipements.

En 1989, les séries de production comptaient environ 1000 unités. L'aménagement de l'usine et surtout l'agencement des machines les unes par rapport aux autres fut pensé en fonction de séries de production de cette taille. Il s'agissait d'édifier dans l'entreprise, les deux piliers sur lesquels repose une stratégie efficace d'exploitation d'économies d'échelle: la spécialisation des tâches au plan de l'organisation du travail vivant et l'intégration au niveau des machines.

La mise en place de ce type de configuration, devait provoquer l'apparition, lors du fractionnement de la demande, de deux effets secondaires. Tout d'abord certaines machines nécessitent des "set-up" de 30 à 40 minutes alors que d'autres peuvent être réajustées en deux minutes. Comme la production est intégrée (chaque machine dépendant des autres) les plus longs temps de "set-up", doivent être subis par toute la chaîne (un arrêt de cette chaîne coûte environ 3,000\$ de l'heure). En second lieu, chaque machine possède une probabilité de panne qui s'additionne à celle des autres composantes du processus, en raison de cette intégration.

C'est pourquoi maintenant que Bestar doit travailler avec des séries de production plus modestes (300 à 1100 unités), l'entreprise modifie le design de sa machinerie afin de retrouver la flexibilité perdue, donc la possibilité de réaliser des économies d'envergure.

Ce mouvement visant à restaurer une certaine forme de flexibilité se concrétise par une action, à l'une des étapes cruciales du processus de production. Nous pouvons décrire ce dernier de la façon suivante:

finition -> débitage et tronçonnage -> pose du placage de chants -> perçage -
> polissage -> emballage.

Près de 99% des modèles fabriqués suivent ce cheminement critique. Le goulot d'étranglement se situe au niveau de la pose des placages de chants (un chant étant constitué par l'épaisseur d'une pièce). Cette opération est la plus coûteuse: les machines sont dispendieuses,

elles se démodent rapidement, leur entretien est coûteux, elles exigent des ajustements délicats et fréquents. Cette opération ne saurait être effectuée sans le concours d'un personnel spécialisé et peu nombreux dans l'entreprise.

C'est donc cette opération qui impose son pas à l'ensemble du processus de production. La flexibilité découlera du fait, qu'alors que l'entreprise dispose actuellement de quatre machines affectées à cette opération, on en ajoute présentement une autre. De plus, ces machines seront indépendantes et ne feront plus partie d'une chaîne de montage rigide.

2.5 Le niveau des inventaires, l'informatique et la gestion de la production.

L'entreprise tente également de réduire ses coûts en restreignant le niveau de ses inventaires. Le Directeur de la production nous faisait remarquer qu'il y a quelques années l'entreprise pouvait laisser monter ses inventaires jusqu'à une valeur de sept ou huit millions de dollars. Aujourd'hui, son objectif est de maintenir la valeur des stocks sous la barre des trois millions de dollars. Ceci représente une économie importante mais en même temps cette décision exerce une pression additionnelle sur le processus de production dont la marge de manoeuvre est considérablement réduite.

L'entreprise compte remédier à ce rétrécissement de sa marge de manoeuvre en informatisant ses activités de production.

Au plan technologique Bestar dispose des équipements requis pour répondre aux attentes de ses clients. Le président-analyste du CAMO écrira, dans son rapport que Bestar possède "aujourd'hui une des usines de meubles les plus automatisées au Canada"²¹.

Le parc technologique de l'entreprise comporte deux familles de machines. La première est constituée de machines modernes, à grand débit et susceptibles de faire preuve d'une flexibilité limitée. Cependant, dans le cas de certaines opérations qu'ils pourraient exécuter, ces équipements, parce qu'ils sont très coûteux, ne doivent pas faire l'objet de "set-ups" trop fréquents. De plus, d'autres opérations (appliquer un placage sur l'épaisseur d'une pièce dont les coins ne sont pas à 90°) ne peuvent tout simplement pas être effectuées par ces machines. C'est pourquoi Bestar conserve, à côté de ses *prima donna* de la production, un ensemble de petites machines, plus ou moins désuètes mais qui lui permettent de réaliser des opérations que la machinerie plus avancée ne peut exécuter de façon rentable.

Tout cela est très bien, mais encore faut-il établir, pour chaque commande le cheminement critique approprié, pour assurer un fonctionnement financièrement optimal. Se pose alors tout le problème de la planification de la production.

Le Directeur de la production nous expliqua qu'en réalité ce que l'entreprise fait est très simple: appliquer la finition sur les panneaux bruts, les débiter, y forer des trous, y fixer le plaquage de rive. Cette simplicité apparente cache cependant une grande complexité.

Les données du problème dans son ensemble sont les suivantes: 275 modèles différents peuvent être commandés, chaque modèle comportant 12 pièces en moyenne. A cette matrice il faut ajouter la variation dans la taille des lots, ainsi que la capacité des différentes machines. Travailler avec une telle matrice entraîne que même des contremaîtres expérimentés, ne parviennent plus à en gérer les multiples contraintes. On assiste au développement d'une sorte d'opportunisme involontaire dans lequel, les cadres chargés de l'ordonnancement de la production prennent des décisions, sur la base des informations partielles dont ils disposent. Ces décisions s'avèrent parfois contre-productives lorsqu'elles sont replacées dans le contexte du fonctionnement global de l'usine.

Afin de remédier à cette situation, la firme mise sur l'introduction d'un logiciel de gestion de la production, afin de mieux contrôler les coûts de complexité reliés à sa stratégie de production par petits lots. La direction espère que ce système, en cours d'implantation, constituera une aide majeure à la décision.

2.6 La confection des prototypes.

Bestar peut compter sur un département des prototypes regroupant cinq personnes. Cette section voit à produire des prototypes à partir de deux types de demandes. Dans le premier cas, elle doit travailler à partir de plans préparés par un "designer" lié contractuellement à Bestar. Le plus souvent, les nouveaux modèles naissent d'une demande précise d'un client important. Il peut s'agir d'une modification à modèle existant. Le client peut également faire parvenir à Bestar, une page d'un catalogue d'un concurrent et demander combien lui coûterait un meuble semblable à celui illustré. Quelqu'un doit donc traduire, dans le langage des spécifications de production de Bestar, la demande du client. Ce département réalise ainsi de sept à 10 nouveaux modèles par semaine. De ce nombre seule une proportion d'environ 8% atteindra la phase de la mise en production. Ce service représente des coûts relativement élevés en regard de la taille de l'entreprise. Mais puisque sa stratégie repose en partie sur sa capacité à répondre aux demandes spéciales des clients les plus importants, l'entreprise ne peut esquiver cette dépense, reliée à l'un de ses avantages concurrentiels.

La direction songe cependant à rentabiliser cette activité en y introduisant un système de design, assisté par ordinateur (Autocad). Ce dernier devrait permettre de supprimer les frais de fabrication des prototypes tout en permettant à l'entreprise de présenter aux clients une représentation adéquate de l'objet qu'il souhaitent acheter.

2.7 Un système de production hybride: rigidité et flexibilité.

L'organisation du travail dans le secteur du meuble de maison et pour les entreprises relativement avancées au plan technologique, telles Bestar, renferme un paradoxe.

D'une part, des travailleurs non qualifiés sont requis afin d'effectuer des tâches manuelles répétitives (ex. fournir à une machine automatique les panneaux qu'elle transforme). D'autre part, vu la complexité de certains équipements ou de certains procédés, du personnel très qualifié et flexible doit être disponible.

Bestar exploitait jusqu'à date un système de production "rigide" générant de fortes économies d'échelle. A l'heure actuelle, elle ne peut plus récolter ce type d'économies que dans les premières opérations de la chaîne de fabrication (placage, débitage, tronçonnage), celles qui ne demandent que peu de mises au point. En ce qui concerne l'aval du processus, elle doit à présent exploiter des économies d'envergure.

Bestar aura donc deux préoccupations. Disposer d'un personnel "flexible" pour la partie flexible et plus technique de son processus de production et de travailleurs "traditionnels" moins polyvalents, pour effectuer les tâches répétitives. C'est la raison pour laquelle elle accordera un statut particulier à la formation.

Ce comportement "proactif" est peu répandu dans son secteur industriel. Dans l'ensemble de l'industrie québécoise du meuble les employeurs offrent peu ou pas de formation à leurs employés²².

3. La négociation collective.

Nous avons vu que des changements importants au niveau de ses marchés ont obligé Bestar à réviser sa stratégie ainsi que certains aspects de l'organisation du travail dans l'usine. Nous pouvons maintenant tenter de cerner les conséquences de ces bouleversements sur le niveau médian de ses activités, soit celui de la négociation collective.

Pour ce faire, nous soulignerons les différences principales entre l'ancienne convention collective de travail²³ qui s'est terminée en décembre 1991 et le nouveau contrat collectif, qui se terminera en janvier 1995²⁴.

3.1 Un système élaboré de description des postes de travail.

Dans le cas qui nous intéresse, l'entente collective de travail doit gérer efficacement une force de travail spécialisée, d'où l'obligation de prévoir des corps d'emploi nombreux par rapport au nombre d'employés. En effet, pourquoi un employé ferait-il des efforts pour acquérir une spécialité, si ces derniers ne sont pas récompensés de façon tangible (au niveau de l'échelle des salaires) ? L'ancienne convention collective énumère 28 postes différents, à son annexe 1²⁵. Le contrat actuellement en vigueur renferme, pour sa part, 31 descriptions distinctes²⁶. Notons que cette classification exhaustive, concerne 118 employés seulement.

Nous constatons que les parties, malgré qu'elles soient impliquées dans une expérience de participation, ont opté pour la conservation d'une classification complexe. Nous pensons que cette complexité a été maintenue parce qu'elle apporte quelque chose aux deux parties. A l'employeur elle donne l'assurance de disposer d'une force de travail spécialisée et qualifiée. Aux employés l'entente offre un incitatif (plan des salaires et des promotions) favorisant l'apprentissage.

La structure salariale qui découle de la classification des postes dont nous venons de parler, n'a pas été modifiée significativement par les parties. Elles se sont contentées de quelques ajustements mineurs.

Primo, le groupe des "assistants" (au contrôle de la qualité, à l'emballage, à l'expédition) s'est enrichi d'une nouvelle catégorie: celle d'assistant au contrôle de qualité laminage²⁷. L'ancienne convention contenait deux catégories de postes qui concernent les perceuses: le poste #17, opérateur de perceuse multiple; le poste #18, opérateur de perceuse multiple à contrôle numérique²⁸. La nouvelle convention ajoute une catégorie à celles déjà en existence: le poste #18, opérateur de perceuse multiple; le poste #19, opérateur de perceuse multiple à contrôle numérique simple; le poste #19A, perceuse multiple à contrôle numérique double²⁹.

La caractéristique centrale de la structure salariale négociée par les parties réside dans le ralentissement du rythme des augmentations. A première vue l'employeur a opéré une ponction modeste et le syndicat a accepté cette contribution aux efforts que l'entreprise déploie, pour se sortir de la crise. Les augmentations moyennes annuelles des salaires pour les 29 postes en existence dans les deux conventions ainsi que pour les salariés à l'essai, s'établissent comme suit³⁰:

| 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
|------|------|------|------|------|------|
| — | 5,1% | 4,9% | 0 | 2,7% | 3,2% |

N.B.: l'année 1989 servant de point de départ, nous n'indiquons par de pourcentage pour cette année.

En contrepartie de ces concessions au plan des augmentations de salaire, les travailleurs obtiennent une participation aux profits éventuels de l'entreprise. La nouvelle convention décrit, à l'annexe 8, un plan de partage des profits. Le partage sera effectué, s'il y a des profits, sur la base d'une somme représentant " 3% des profits nets avant intérêts et impôts -38.

3.2 Les changements technologiques et la formation.

Bestar est une entreprise qui a atteint ce que nous appellerons la "maturité technique". C'est la raison pour laquelle les dispositions traitant des changements technologiques sont identiques dans les deux conventions³¹. Les parties n'ont pas jugé nécessaire, de modifier le contenu de ces clauses, que nous allons résumer.

Primo, elles ont décidé qu'en cas de changement technologique, l'employeur donnerait un avis de 30 jours au syndicat³². Cependant le ton de la disposition est inhabituel. On n'y évoque pas les traditionnelles mise à pied mais plutôt une situation "qui nécessite de la formation pour les salariés visés par l'implantation du changement technologique"³³. Une fois le changement technique annoncé, les parties s'entendent pour former un comité, chargé d'étudier la question³⁴. La disposition cardinale de cette section prévoit que " l'Employeur offre les programmes d'entraînement nécessaires pour permettre au salarié d'obtenir les qualifications normales pour conserver son poste. "³⁵. Il est également précisé, que l'employeur défraie le coûts des programmes de formation et que le salarié qui y participe, reçoit son salaire habituel et conserve son éligibilité aux programmes d'avantages sociaux offerts à l'ensemble des salariés³⁶. Les parties n'ont pas oublié, que tous les travailleurs ne sont pas intéressés par la flexibilité ou que tous ne disposent pas des aptitudes requises pour suivre ce cheminement. La convention collective s'intéresse au cas, dans lequel l'employé concerné, refuse ou ne parvient pas à se recycler. Il pourra alors "déplacer" un autre salarié 07 moins ancien et occuper un autre poste³⁷.

Nous mettons en relation ces dispositions et la classification "complexe" des emplois, évoquée plus tôt. La formation permet d'actualiser cette dernière et l'empêche ainsi de se "scléroser" et de devenir un obstacle au progrès.

Le contrat de travail accorde beaucoup d'importance à la formation en entreprise étant donné le degré élevé de sophistication technique des équipements. D'où la

création de "postes" de chef d'équipe, qui ne sont pas des contremaîtres mais dont la tâche consiste essentiellement à conseiller, à la lumière de leur expérience dans l'usine, les membres de leur équipe de production. Les deux conventions contiennent une disposition à cet effet³⁸. Ce statut n'est pas uniquement honorifique et est sanctionné par une prime horaire de 0.40\$³⁹. Cette disposition souligne l'importance que l'employeur accorde à l'expérience.

Bestar a formé des formateurs, capables d'enseigner le maniement des machines aux nouveaux arrivants, qu'ils proviennent de l'extérieur de l'entreprise ou d'un autre département. Il est à noter que le besoin de formateurs n'est pas très marqué présentement, puisque l'usine fonctionne à environ 50% de sa capacité de production suite à une baisse importante des ventes. Cependant, dans la mesure où l'entreprise et le syndicat partagent une vision à long terme, ils favorisent aujourd'hui le développement des attitudes et des structures, qui procureront à l'entreprise un avantage concurrentiel certain.

Tout cet aspect de la formation professionnelle est dorénavant régi par l'annexe 7 de la nouvelle convention collective, reproduite en appendice. La nouvelle annexe prévoit la formation d'un comité paritaire dont le mandat est de définir les besoins de formation des travailleurs et de voir à les satisfaire. Nous pensons que les mesures les plus concrètes sont: le pouvoir décisionnel du comité paritaire de formation quant à l'évaluation des besoins, quant au contenu des activités de formation ainsi que quant à la validation de la formation donnée⁴¹. La seconde mesure d'importance concerne les travailleurs. Le comité peut: " autoriser, compte tenu des circonstances, la libération d'un salarié avec ou sans salaire, ou avec versement partiel de son salaire en vue de participer à une ou des activités de formation"⁴².

Nous pensons que les parties passent ici d'une attitude réactive, à une approche nettement "proactive". Il ne s'agit plus d'attendre qu'un besoin urgent se fasse sentir mais plutôt de planifier à l'avance les besoins à ce chapitre.

3.3 La sous-traitance.

Il s'est produit, au cours de la période de validité de l'ancienne convention collective, des frictions portant sur un problème de sous-traitance.

Deux dispositions de l'ancienne convention collective régissaient le comportement des parties. Primo, il était entendu, que la sous-traitance n'amènerait aucune mise à pied ni aucune suppression de poste⁴³. Un second article précisait que l'employeur pourrait accorder des travaux en sous-traitance, nonobstant l'article précédent, s'il ne possédait pas l'équipement requis pour remplir ses obligations envers ses clients⁴⁴.

A l'usage, les parties ont constaté que ces deux dispositions n'étaient pas suffisantes, pour harmoniser leurs intérêts respectifs. C'est pourquoi elles ont donné à cet aspect de leurs relations un encadrement nouveau.

Ces dispositions nouvelles prévoient essentiellement la création d'un comité paritaire avec pouvoir décisionnel, sur toutes les questions de sous-traitance⁴⁵. En cas d'impossibilité d'en venir à un accord, elles stipulent que l'employeur appliquera alors les articles 3,03 A) et B) ce qui permettra au syndicat de lever un ou des griefs. Nous avons ici un exemple d'une approche mixte, s'intéressant aussi bien aux activités créatrices de valeur, que distributives. Les parties se donnent la possibilité de discuter de la question en créant les structures qui permettent la communication (un comité, des échéances, un pouvoir décisionnel). Mais elles se donnent également un mécanisme d'arbitrage par un tiers, qui devra disposer de tout grief levé en ce qui concerne la sous-traitance, au cas où cette dernière deviendrait une pomme de discorde.

3.4 Mises à pied et rappels au travail.

A mesure que le travail se raréfie, les parties ressentent le besoin d'aborder ce problème avec une prudence renouvelée, en multipliant les règles visant à en atténuer les effets négatifs, aussi bien sur la main-d'oeuvre que sur l'entreprise. Pour l'employeur, il s'agit d'ajuster le niveau de l'emploi aux fluctuations de la demande pour ses produits. C'est la configuration du système de production et le fait qu'il doit répondre à la demande en provenance du marché, qui va déterminer ceux parmi les travailleurs qui devront quitter le service de l'entreprise. Le critère de sélection est une donnée du contexte.

Pour le syndicat, la situation est plus délicate. Il ne contrôle pas, lui non plus, la demande. Mais puisqu'il est une instance politique, il ne peut pas invoquer à l'instar de l'employeur la logique économique pour justifier ses choix. L'ancienneté, qui constitue en période de croissance de l'emploi, la base de l'action syndicale, devient une source de tension intra-syndicale. Tous ceux qui possèdent peu d'ancienneté, mais des qualifications qu'ils jugent supérieures à la moyenne des salariés, se demandent si ce système ne les défavorise pas.

Les deux parties ont donc de bonnes raisons d'affiner les règles concernant la répartition du travail entre les employés. Dans l'ancienne convention, dont les dispositions analysées ci-dessous sont reproduites à l'appendice A, trois clauses étaient consacrées à cette problématique: 8,04 a) b); 9,01 a) b) c) d); 9,05 a) b). Dans la nouvelle version, dont nous reproduisons à l'appendice B les extraits pertinents, les dispositions suivantes concernent cette question: 8,08; 9,01 A) B) C); 9,05 A) B); 9,06 A) B); 9,07 A) B); 9,08; 9,09.

Si les parties modelaient leur comportement sur un paradigme distributif, l'employeur ne pourrait que se réjouir, de voir les tensions reliées à la décroissance des effectifs, devenir un problème exclusivement syndical. Nous pensons que l'employeur réalise fort bien que le syndicat bénéficie de l'appui des travailleurs et qu'il a intérêt à soutenir son vis-à-vis, plutôt qu'à le circonvenir.

Dans cet ordre d'idées les parties ont convenu d'accorder aux membres de l'exécutif syndical un ancienneté "privilégiée" qui fait qu'ils "sont les derniers mis à pied et les premiers rappelés au travail"⁴⁶. Nous pensons que cette disposition va dans le sens, d'assurer une certaine stabilité à la relation entre les parties, avec les effets prévisibles de cette façon de voir, sur l'efficacité de ces rapports.

Nous ne ferons pas ici l'analyse détaillée de cette section du contrat collectif, traitant des mises à pied ainsi que des rappels au travail. Nous n'en évoquerons que les grandes lignes.

La nouvelle entente ne fait, selon notre analyse, que reprendre et raffiner des principes ayant déjà faits leurs preuves. Les employés ayant le plus d'ancienneté sont mis à pied les derniers, s'ils satisfont aux exigences du poste⁴⁷. Ces travailleurs sont rappelés les premiers⁴⁸. En cas de réduction des effectifs, les salariés les plus anciens peuvent supplanter des travailleurs possédant moins d'ancienneté, soit pour occuper un poste classifié, soit pour occuper un poste non classifié de journalier, dans le département de leur choix⁴⁹. Dans le cas où un salarié a dû quitter un poste par suite de réduction des effectifs ou de "supplantation", tout en demeurant à l'emploi et advenant que son ancien poste soit disponible, ce salarié peut choisir entre plusieurs alternatives⁵⁰. Soit qu'il demeure dans l'équipe où il s'est retrouvé; soit qu'il retrouve son ancien poste, s'il détient les années d'ancienneté requises; soit qu'il déplace un salarié moins ancien; soit enfin qu'il déplace un journalier moins ancien que lui dans le département de son choix.

3.5 Alcoolisme et toxicomanies.

Il nous faut en terminant, aborder un dernier aspect de la relation collective de travail sur lequel les parties ont mis l'emphase. Nous voulons parler de l'alcoolisme et des toxicomanies.

L'ancienne convention collective, à l'article 7.02, prévoyait que l'alcoolisme et les toxicomanies sont des "maladies" qui exigent un traitement approprié. Elle prévoyait également que le travailleur affecté, ne subirait aucune perte de droits ou privilèges en raison de son état⁵¹.

Le nouveau contrat de travail reprend à son compte la même déclaration de principe tout en allant plus loin. Nous pouvons y lire à l'article 7.02 B) que l'employeur doit collaborer avec les intervenants syndicaux formés pour venir en aide aux salariés concernés. Nous rappelons au lecteur, que ces personnes sont des syndiqués formés selon les principes du programme "d'intervenants sociaux", mis sur pied par la F.T.Q. en 1985. De plus, les parties ont convenu d'aborder cette problématique, dans une optique de collaboration: " Les parties conviennent mutuellement à traiter de façon coopérative, constructive et confidentielle le problème de l'alcoolisme et de la toxicomanie chez les salariés. "⁵²

Nous avons-là un exemple d'un programme, qui aurait pu facilement devenir une pomme de discorde, entre les parties, mais dont elles ont fait, de façon délibérée, une occasion de collaboration critique.

4. Les travailleurs et le climat organisationnel.

Nous venons de procéder à l'analyse des données recueillies lors des entrevues en profondeur avec les décideurs, aussi bien patronaux que syndicaux. Nous pouvons à présent tenter de savoir quelle est l'attitude des salariés, face à toute cette problématique des nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines et de la participation. Nous décrirons comment les salariés perçoivent le climat organisationnel, ayant cours dans l'entreprise.

Les travailleurs de la production forment un groupe de 118 personnes. Nous pensions, au début de nos rencontres, être en mesure d'administrer notre questionnaire à toutes les personnes concernées. Une fois notre instrument de mesure mis au point, l'entreprise se trouvait dans sa période de production la plus intense. Le coût d'un arrêt complet de la production, dans le seul but d'administrer un questionnaire, ne se justifiait pas.

Nous avons alors opté pour une approche alternative. Un questionnaire a été expédié à tous les travailleurs(euses) constituant la population formée par les travailleurs de la production chez Bestar. Nous avons reçu 53 questionnaires (taux de participation brut de 44%). De ce nombre, deux se sont révélés inutilisables, pour un taux final de participation de 43%

Une question se pose alors: l'échantillon est-il représentatif ? Nous ne pouvons répondre à cette interrogation que de façon probabiliste.

Tout d'abord, la technique d'échantillonnage utilisée (aléatoire simple) plaide en faveur de la représentativité de notre échantillon. Tous les éléments disposaient d'une opportunité égale, de participer au sondage et donc tous les types de réponses existant dans la population, devraient être représentés dans l'échantillon. En second lieu nous avons soumis nos données à un test de Kolmogorov-Smirnov. Nous souhaitons nous assurer qu'au moins

en ce qu'en ce qui concerne deux variables (l'âge et le salaire), ayant généralement une influence sur le genre de construit que nous étudions, la distribution de l'échantillon à ce chapitre, était identique à celle de la population.

Dans le cas du salaire (taux de salaire horaire dans la population et l'échantillon) la distribution de l'échantillon correspond à un seuil de 0,01 à celle de la population. En ce qui concerne l'âge (qui exerce une influence significative sur la flexibilité, l'un des piliers de la participation), le test de Kolmogorov-Smirnoff toujours au seuil de 0.01, a montré qu'encore une fois, les deux distributions sont semblables.

Nous pensons donc que notre échantillon est représentatif et que les tendances détectées au sein de ce sous-ensemble peuvent valablement être utilisées, par inférence, pour caractériser la population.

Nous allons à présent analyser les réponses données à chacune des questions en opérant parfois des regroupements, lorsque le besoin s'en fera sentir.

4.1 La communication dans l'entreprise.

La question #1 concerne la qualité de la **communication** dans l'entreprise. Nous avons tenté de savoir si les travailleurs avaient le sentiment que l'entreprise les tenait au courant de ses projets les plus importants.

Les répondants ont mis en lumière une amélioration significative, dans la qualité des communications, activité à laquelle l'entreprise accorde une grande importance. Dans une proportion de 68.6%, nos répondants déclarent qu'en 1988, l'employeur ne les renseignait pas suffisamment. Certains estiment, nous parlons ici d'une portion de 3.9% des répondants, qu'en 1992, ils ne sont toujours pas suffisamment informés. Un peu plus de 90% des personnes interrogées, considèrent qu'elles sont tenues un peu ou très au courant des affaires de la compagnie.

4.2 Plaintes et griefs.

Les questions #2 et #3 portent sur la façon dont l'employeur règle les **plaintes et les griefs** des travailleurs, c'est-à-dire avec célérité et d'une façon satisfaisante pour ces derniers.

Un peu plus de 82% des répondants déclarent qu'en 1988, leurs plaintes et leurs griefs n'étaient pas réglés rapidement, alors que cette opinion est partagée, en 1992, par 5.9% des gens concernés. Les travailleurs jugent dans une proportion de 70.6% qu'en 1988, leurs doléances n'étaient pas réglées de façon satisfaisante. Une seule personne (2% de l'échantillon) est de cet avis en 1992.

Des liens de corrélation significatifs lient ces variables. Ceux qui pensent qu'en 1988 les communications étaient bonnes pensent également que les plaintes et les griefs étaient réglés rapidement et de façon satisfaisante: le coefficient de corrélation entre la variable mesurant la qualité des communications (COM88) et celle qui concerne la célérité du règlement des plaintes (PLAIN88), affiche une valeur de 0.6233**⁵³. Dans la même veine, la variable COM88 est liée à la variable SATIS88 (règlement satisfaisant des plaintes) par un coefficient de 0.4677**. Nous sommes ici en présence d'un lien strictement associatif et non pas causal. Un système de relations industrielles au niveau de l'entreprise, doit remplir trois fonctions: définir le type d'organisation du travail qui aura cours dans l'entreprise; assurer le traitement satisfaisant des plaintes et des griefs; motiver les membres de l'organisation afin qu'ils participent à l'atteint des objectifs de l'entreprise⁵⁴. Nous pensons que ce que notre étude souligne, c'est le fait que Bestar a mis en oeuvre une action globale, portant simultanément sur ces trois dimensions, action à laquelle les travailleurs n'ont pas été insensibles si on en juge par la corrélation entre les variables concernées.

Soulignons, en terminant notre analyse de l'importance des communications dans l'entreprise, qu'il existe un lien associatif entre la qualité de ces dernières (COM92) et la variable mesurant le degré d'optimisme avec lequel les travailleurs envisagent l'évolution des profits futurs de la compagnie, au cours des trois prochaines années: $r = 0.4347$ **. Ceux qui estiment que le climat est positif, au niveau de la communication, sont les plus optimistes quant à l'évolution future des profits.

4.3 La flexibilité.

Les questions #4 et #5 gravitent autour du concept de **flexibilité**. Rappelons que la stratégie de l'entreprise repose sur la qualité du produit ainsi que la rapidité dans l'exécution de petites commandes. Au plan de l'organisation du travail cette option concurrentielle ne peut se matérialiser, sans une organisation du travail flexible. Finalement, il faut que les travailleurs soient motivés pour adopter un comportement flexible. Nous avons donc demandé aux salariés, dans quelle mesure un employé devait toujours s'en tenir à sa description de tâches. Les résultats de ce sondage apparaissent au tableau 14.

TABLEAU 14.

Bestar Inc., opinion des travailleurs en regard de la flexibilité.

| | |
|---------------------------|-------|
| tout à fait en désaccord: | 15.7% |
| très en désaccord: | 3.9% |
| un peu en désaccord: | 13.7% |

| | |
|------------------------------|-------|
| ni d'accord ni en désaccord: | 13.7% |
| un peu d'accord: | 21.6% |
| très d'accord: | 15.7% |
| tout à fait d'accord: | 15.7% |

Les travailleurs sont donc d'avis dans une proportion de 53% qu'un employé devrait toujours s'en tenir à sa description de tâche. Un tiers seulement des employés de la production optent pour une attitude plus positive, en regard de la flexibilité. Si l'on ajoute ceux qui n'ont pas d'opinion (en présumant qu'ils ne constituent pas des opposants) à ceux qui sont en faveur d'une certaine flexibilité, nous obtenons une proportion de 47% des répondants.

Cette résistance est tout à fait compréhensible. Historiquement les syndicats ont fait reposer leur action, sur des descriptions de tâches précises, dans le but de donner aux échelles salariales une base solide ainsi que de limiter la latitude patronale en ce qui concerne l'organisation du travail.

Peut-on se surprendre de voir les salariés, hésiter à jeter par dessus bord un système dont ils ont récoltés les fruits pendant plusieurs années ?

Nous croyons que l'entreprise et le syndicat sont en mesure de relever le défi que constitue cette résistance au changement. Nos entrevues nous ont amené à constater que l'employeur, aussi bien que le syndicat, sont bien conscients de l'effort que ce changement radical de cap, implique pour les travailleurs. L'employeur aborde cette problématique à deux niveaux. Au plan culturel, il poursuit avec persévérance sa politique de "donner l'heure juste" à ses employés. Ajoutons que l'action du Fonds de solidarité de la F.T.Q., principalement par la formation économique qu'il dispense aux travailleurs, va dans le même sens. Cette action culturelle qui vise à modifier le comportement des individus, se double d'une action structurelle par l'emphase que l'entreprise fait porter sur la formation. Cette dernière constitue selon nous la variable médiatrice qui facilite le passage d'un état à l'autre. Dans la mesure où le changement constitue pour les travailleurs qui n'y sont pas préparés, un saut dans l'inconnu, n'est-il pas normal qu'ils éprouvent à tout le moins des réserves quant à l'instauration de la flexibilité dans le processus de production de l'entreprise ? A l'inverse, nous pensons que la formation permet au travailleur de se préparer, aussi bien au plan technique que psychologique, au changement et qu'il devrait l'aborder d'une façon plus positive.

Nous pouvons illustrer cette problématique. La relation associative entre la variable indiquant le nombre d'années de scolarité complétées, par le répondant (SCOLARI) et son attitude face à la flexibilité (TACHE) est de -0.3292^* . En d'autres termes, plus leur niveau de scolarité est bas, plus les répondants sont d'accord avec l'énoncé affirmant qu'un employé doit toujours s'en tenir à sa description de tâche. Soulignons que dans notre échantillon, 31,4% des répondants détiennent une formation académique du niveau secondaire cinq et plus. Il est

bien évident que certains travailleurs comblent ce déficit par de nombreuses et fructueuses années d'expérience. Cependant, l'expérience est généralement très dédiée et donc d'une nature telle qu'elle est peu généralisable ou transférable à d'autres situations, que celles dans lesquelles elle a été acquise. Donc au total, l'expérience ne prépare pas toujours bien au changement. De plus, et c'est une caractéristique non seulement du secteur mais de l'ensemble des industries de fabrication canadiennes, la formation d'un travailleur n'a pas souvent été dans le passé encouragée. Finalement, nous avons vu au début de ce chapitre, que les salaires horaires moyens versés dans le sous-secteur du meuble de maison, sont 36% plus bas que ceux versés dans les industries manufacturières québécoises dans leur ensemble. Ils sont également inférieur de 26% à ceux versés dans le sous-secteur du meuble de bureau. Pourquoi des travailleurs plus scolarisés que la moyenne iraient-ils oeuvrer dans un secteur moins lucratif ?

C'est pourquoi l'employeur et le syndicat, chacun à leur façon, appuient la formation en entreprise, précisément dans le but de favoriser l'adaptation des employés au règles nouvelles du jeu. Il existe cependant une variable démographique, pour contrer l'influence négative de laquelle, les deux parties ne peuvent rien faire d'autre que s'en remettre à la formation. Nous voulons parler de l'âge.

Une relation associative de 0.3724** existe entre l'âge et l'attitude face à la flexibilité. C'est-à-dire que plus le travailleur progresse en âge plus sa propension à la flexibilité diminue. La structure des âges dans l'entreprise ressemble à ceci:

TABLEAU 15.

Bestar Inc., mai 1992, âge des salariés.

| CLASSE D'AGE | POPULATION | | ECHANTILLON | |
|-----------------|------------|------|-------------|------|
| | N | % | N | % |
| | 55 | 47,8 | 31 | 60,8 |
| 24-33 | 41 | 35,7 | 13 | 25,5 |
| 34-43 | 9 | 7,8 | 4 | 7,8 |
| 44-53 | 10 | 8,7 | 3 | 5,9 |
| 54-63 | | | | |

L'entreprise aussi bien que le syndicat doivent composer avec cette variable.

4.4 La formation.

Nous avons consacré la question #5 à la formation. Nous ne nous sommes intéressés, tout d'abord, qu'à ceux qui ont reçu de la formation en 1990. De ce groupe, 31.4% estiment que cette dernière leur a été utile dans leur travail, 62,7% ne sont ni en accord ni en désaccord avec ce jugement et 5.9% pensent que la formation reçue ne leur a été d'aucune utilité.

Nous avons posé la même question pour l'année 1992. Aucun répondant n'est d'avis que la formation reçue a été inutile, 56.9% n'ont pas d'opinion arrêtée et 43.2% estiment que la formation reçue a été utile. Nous rappelons au lecteur que notre sondage a eu lieu en avril 1992. En conséquence tout ce que nous pouvions mesurer sur une période de quatre mois, c'est bien plutôt une attitude globale qu'autre chose. Nous constatons que les opposants ont disparu et que la proportion des personnes ayant une attitude favorable passe de 31.4 à 43.2%

4.5 La répartition du pouvoir dans l'entreprise.

La question #6 s'intéresse à la conception que les répondants se font de la répartition du pouvoir dans l'entreprise, entre la direction et le syndicat.

Cette question renfermait dix items. Trois concernaient le niveau stratégique: la participation syndicale dans le choix des nouveaux marchés, dans les investissements et le financement de la compagnie, dans le choix des nouveaux produits. Quatre faisaient référence à la sphère de la négociation collective/ gestion des ressources humaines: le choix des contremaîtres, la discipline dans l'usine, le type de formation à donner aux travailleurs, l'embauche des nouveaux salariés. Trois items se rapportaient à l'organisation du travail: le nombre d'employés nécessaires pour assurer la production, l'organisation de la production, la charge de travail.

La première partie de la question demandait aux répondants d'indiquer si le syndicat EST impliqué dans les décisions qui concernent chacun des dix items. Une réponse positive était codée 1 et une réponse négative était codée 0. En additionnant ces 0 et ces 1, nous avons donc obtenu une nouvelle variable composée, qui nous indique quel est le niveau de pouvoir actualisé ou d'influence détenu par le syndicat, selon les répondants. Le résultat de nos savants calculs nous a permis de confectionner le tableau 16.

Nous classifions arbitrairement ces résultats pour conclure que sur la base des indicateurs choisis (d'autres indicateurs pourraient donner d'autres résultats) 52,9% des répondants estiment que leur syndicat ne possède pas d'influence ou peu d'influence au total (résultat global se situant entre 0 et 2). Les catégories 3 et 4 c'est-à-dire ceux qui pensent que

leur syndicat dispose d'une influence "moyenne", recueillent 29.4% des suffrages. Finalement, 17.6% des répondants jugent que leur syndicat dispose d'une influence significative ou très significative (résultat se situant entre 5 et 8). Nous attirons l'attention du lecteur sur le fait, que les catégories 9 et 10 (une influence syndicale sur 90% ou 100% des sujets abordés) ont des effectifs nuls.

Le tableau 16 confirme l'impression que nous avons, d'avoir en face de nous deux parties capables de prendre leurs responsabilités. D'une part les décideurs patronaux nous ont décrit comment ils administreraient les affaires de l'entreprise. Le dynamisme et la cohérence de leurs interventions nous ont amenés à conclure, qu'ils entendaient bien user de leurs droits de gérance. Le Président du syndicat de son côté nous déclarait, que son organisation était prête à collaborer, mais qu'il fallait éviter que les travailleurs ou leurs représentants deviennent des "petits boss".

TABLEAU 16. Bestar Inc., opinion des travailleurs, partage des pouvoirs.

| Résultat | Employeur | Syndicat |
|----------|-----------|----------|
| 0 | 10 | 15 |
| 1 | 11 | 1 |
| 2 | 12 | 11 |
| 3 | 4 | 9 |
| 4 | 5 | 6 |
| 5 | 3 | 4 |
| 6 | 2 | 3 |
| 7 | 2 | 0 |
| 8 | 1 | 2 |
| 9 | 0 | 0 |
| 10 | 1 | 0 |
| | 51 | 51 |

Un test de K-S indique qu'au seuil de 0.01, les deux distributions formant le tableau ci-dessus sont semblables. Ceci nous indique que les salariés interrogés considèrent que le pouvoir est réparti, à l'intérieur de l'entreprise, selon une configuration "équilibrée" entre les deux parties. Cette hypothèse se trouve confirmée par la seconde partie de notre question.

Sur chacun des dix items énumérés précédemment, nous avons demandé aux répondants, s'ils souhaitaient que leur syndicat, s'il n'était pas impliqué, le soit, dans l'avenir. Les attitudes quant à l'expansion de l'influence syndicale peuvent être décrites comme suit:

TABLEAU IT.Bestar Inc, influence syndicale souhaitée par les travailleurs.

| Degré d'expansion de l'influence syndicale souhaité. | effectifs |
|------------------------------------------------------|-----------|
| 0 | 9.7% |
| 2-3 | 15.6% |
| 4-5 | 31.3% |
| 6-7 | 23.4% |
| 8-9 | 11.6% |
| 10 | 7.7% |

Nous constatons que la majorité des répondants (56.6%) souhaite une expansion "moyenne" de l'influence syndicale. Nous pouvons également mettre en évidence les zones à l'intérieur desquelles elle devrait se produire.

Pour chacun des dix items nous avons soustrait la proportion des répondants qui estiment que leur syndicat EST impliqué du nombre de ceux qui pensent que ce dernier DEVRAIT l'être. Ce calcul nous a donné un écart entre l'influence actuelle et l'influence souhaitée pour chacun des dix items:

TABLEAU 18. Bestar Inc., opinion des salariés, le pouvoir souhaité.

| | |
|-----------------------------|------|
| Choix des marchés | .350 |
| Investissement, financement | .059 |
| Choix nouveaux produits | .451 |
| Choix des contremaîtres | .470 |
| Discipline dans l'usine | .118 |
| Genre de formation | .078 |
| Nombre d'employés requis | .118 |
| Embauche nouveaux employés | .176 |
| Organisation production | .432 |
| Charge de travail | .432 |

Si nous calculons le niveau moyen du pouvoir souhaité selon les niveaux d'activités de l'entreprise nous obtenons les ratios ci-dessous:

| | |
|-----------------------------------|------|
| Niveau stratégique: | .287 |
| Niveau négociation coll. / G.R.H. | .211 |
| Niveau organisation du travail | .327 |

Cette ventilation des aspirations des travailleurs nous permet de qualifier les préférences des répondants. Leur première préoccupation concerne le niveau qui les affecte le plus directement, soit celui de l'organisation du travail (0.327). Ceci confirme l'hypothèse selon laquelle les travailleurs faisant montre d'un intérêt certain pour les programmes de participation n'en oublient pas pour autant leurs intérêts immédiats: la charge de travail, l'organisation de la production, le nombre d'employés requis par le fonctionnement de l'usine.

En second lieu, leurs préoccupations vont vers le niveau stratégique (.287). Nous pensons qu'à l'instar de la direction et du syndicat, les travailleurs accordent de plus en plus d'importance aux décisions qui concernent la demande pour les produits fabriqués par l'entreprise. Les questions liées à la négociation collective ainsi qu'à la gestion des ressources humaines (0.211) sont relativement moins importantes, pour les répondants. Ceci s'explique selon nous par le fait, que dans le cas qui nous occupe, les parties patronales et syndicales ont développé dans un laps de temps relativement court des relations satisfaisantes. Non pas idylliques, puisque des frictions plus ou moins irritantes se produisent, mais productives puisque patrons et employés y trouvent leur compte. Il est possible que ce soit la raison pour laquelle les répondants manifestent, à ce chapitre, un appétit modeste.

Nous avons également demandé aux répondants, de préciser lesquels parmi les items soumis à leur attention, devraient être réservés à l'employeur. Au plan stratégique, 54.9% des personnes interrogées considèrent que les décisions relatives à ce niveau devraient

relever exclusivement de l'employeur. En ce qui concerne la négociation collective et la G.R.H., 18% jugent que ces décisions devraient être du ressort exclusif de l'employeur. Finalement, 21.6% de ces travailleurs sont d'avis, que l'organisation de la production devrait faire partie des droits de gérance patronaux.

4.6 Le Fonds de solidarité.

Les questions #7 et #8 portent sur le rôle joué par le **Fonds de solidarité de la F.T.Q.** dans la vie de l'entreprise. Pour l'année 1990, les états financiers de Bestar font état d'un investissement du Fonds, de l'ordre de 3,000,000\$⁵⁵. Un autre apport de 750,000\$ est annoncé officiellement pour avril 1992, par les états financiers de l'année 1991⁵⁶. La direction de l'entreprise commente la restructuration financière dont ces investissements constituent une part significative, en ces termes: "Elle permettra également de réduire les charges fixes d'intérêt, d'assainir ainsi la situation financière de la compagnie et procurera une meilleure marge de manoeuvre opérationnelle."⁵⁷. Un représentant de la direction déclarait qu'à son sens, le Fonds est un investisseur semblable aux autres. Le Président du syndicat nous confiait que selon lui le Fonds va au-delà d'une simple participation financière. Son hypothèse veut que cet organisme, du moins dans le cas de Bestar, fasse des suggestions aux parties, tout en les laissant libres d'en tirer profit. Ces deux versions nous renvoyaient la même image: celle d'une participation financière, appuyée selon les besoins et avec l'accord des parties, par une double intervention. La première, au niveau de la stratégie, vise le développement de l'entreprise. La seconde concerne la formation économique des travailleurs et vise à les familiariser avec les contraintes ainsi que les opportunités auxquelles l'entreprise doit faire face. Nous avons voulu malgré tout savoir comment le Fonds concevait son action dans le dossier qui nous intéresse.

Nous avons appris que le Fonds prépare ses décisions d'investir en se livrant dans chaque dossier à une analyse financière et organisationnelle.

A l'origine et c'est encore le cas à l'heure actuelle, le Fonds devait promouvoir le maintien et le développement de l'emploi. Il devait également s'assurer que les argents destinés à leur assurer une retraite décente et qui lui sont confiés par une foule de petits investisseurs (environ 100,000), soient judicieusement administrés. C'est la raison pour laquelle le Fonds se livre à une analyse financière poussée de la situation de chacune des entreprises qui sollicitent son appui. Le dossier d'investissement doit présenter des probabilités convenables de rentabilité. Mais il y a plus.

Partageant sans doute l'opinion voulant qu'une entreprise soit une entité composée de deux sous-systèmes, l'un technique et l'autre social, le Fonds analyse également

le climat organisationnel, qui prévaut dans l'entreprise. Si les parties patronales et syndicales sont à couteaux tirés, le Fonds pourrait bien ne pas s'impliquer dans le dossier. En effet, nous concevons son action comme un appui au développement de l'entreprise mais non comme une prise en charge des responsabilités des parties:

Parce que nous croyons qu'une stratégie de développement doit chercher à composer avec les forces existantes dans l'entreprise, nos investissements sont faits dans le respect de la culture de l'entreprise et des gens qui la composent^ .

Ces considérations donnent du relief aux propos entendus lors d'une de nos entrevues. Un représentant de la direction, attirait notre attention sur le fait, que les efforts des parties patronales et syndicales visant l'amélioration de leurs rapports, étaient antérieurs à l'implication du Fonds dans le dossier.

Munis de ces éléments d'information, nous avons voulu savoir comment les travailleurs concevaient l'intervention du Fonds de solidarité, dans leur entreprise.

Appelés à commenter l'importance pour l'entreprise de la participation du Fonds au financement de ses activités 88.2% des répondants ont jugé que cette intervention était très importante.

La question suivante se lit comme suit: "Sans le Fonds de solidarité, les relations entre la compagnie, le syndicat et les employés ne se seraient jamais améliorées." Un peu plus de 43% des répondants se sont dits tout à fait d'accord avec cet énoncé alors que 23.5% déclaraient lui être très favorables pour un total de 66.6% Dans la même veine la question #8 demandait aux personnes formant l'échantillon si l'intervention du Fonds avait augmenté l'influence du syndicat local sur la gestion de l'entreprise. Les travailleurs consultés se sont révélés tout à fait ou très en accord avec cet énoncé dans une proportion de 68.6%

En somme la conception que les travailleurs sondés se font de l'intervention du Fonds peut se résumer ainsi: 88% pensent que cette intervention a été très importante, 66% pensent qu'elle a eu une influence déterminante sur l'amélioration des relations patronales-syndicales et 68% lui attribuent un effet significatif sur l'expansion de l'influence du syndicat sur la gestion de l'entreprise.

Certains travailleurs placent dans l'intervention du Fonds en rapport avec la performance de l'entreprise au cours des trois prochaines années, de grands espoirs. Les résultats ci-dessous méritent réflexion:

TABLEAU 19. Bestar Inc., opinion des salariés, présence du Fonds de solidarité de la F.T.Q.

corrélation entre l'intervention du Fonds et:

- 1) l'amélioration des relations patronales-syndicales: 0.5087**
- 2) l'évolution de la productivité des employés: 0.5272**
- 3) l'optimisme quant aux profits de la compagnie: 0.5655**
- 4) l'optimisme quant aux ventes futures de Bestar: 0.4401**

L'analyse des questions qui concernent le Fonds de solidarité nous a révélé deux choses. Primo, les travailleurs interrogés sont bien conscients de l'importance que revêt pour leur entreprise ainsi que pour leur emploi, l'implication du Fonds. Cependant, ces mêmes personnes ont tendance à surestimer l'étendue des effets que cet appui devrait entraîner. Se sentant supportés par un organisme dont la crédibilité n'est plus à bâtir dans les milieux syndicaux et financiers, les travailleurs en tireront-ils un sentiment de confiance dans l'avenir qui les incitera à faire les efforts qui permettront à l'entreprise de relever les défis que lui posent ses marchés ? Ou vont-ils en conclure, que le Fonds les protège désormais contre tous les aléas et qu'ils peuvent s'en remettre à lui comme Aladin au bon génie de la lampe ?

4.7 Le lien productivité - amélioration des conditions de travail.

Toute cette problématique est mise en perspective par la question #9. Nous demandions aux répondants ce qu'ils pensaient de l'énoncé suivant: plus la productivité des employés s'améliore plus les conditions de travail s'améliorent. Cet énoncé a provoqué les réactions décrites au tableau 20.

TABLEAU 20.

Bestar Inc., opinion des salariés, lien productivité/conditions de travail.

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|-------|
| tout à fait d'accord, très en accord ou un peu en accord | 66.7% |
| ni d'accord ni en désaccord | 11.8% |
| un peu en désaccord, très en désaccord ou tout à fait en désaccord | 21.6% |

Dans une étude "intersectorielle" portant sur cent PME québécoises, HARVEY et al. ont obtenu, avec une question identique, un taux de 84.9% de répondants déclarant percevoir un lien entre la productivité et les conditions de travail⁵⁹.

Nous avons décrit, dans le chapitre précédent, les déboires financiers de Bestar. Nous pensons que ces considérations expliquent la proportion relativement faible des répondants, qui perçoivent ce lien. L'entreprise a pris des mesures concrètes au plan de sa gestion. Mais il faudra que le climat macro-économique lui soit plus favorable. Le Président du Conseil d'administration ne manque pas de le souligner dans son message aux actionnaires:

Par ailleurs, les résultats financiers ne reflètent qu'en partie le travail colossal accompli en cours d'année par les dirigeants, l'équipe de direction et tous les employés, pour redresser la situation de l'entreprise.⁶⁰

Évidemment nous dira-t-on, quel chef d'entreprise n'invoquerait pas, pour justifier des résultats décevants, la conjoncture ? Sauf que dans le cas présent et le lecteur l'aura sans aucun doute constaté au début de ce chapitre, l'entreprise a mis de l'avant tout un train de mesures pertinentes et bien ciblées.

Ceci place les travailleurs dans une situation paradoxale. En effet, ils font leur possible pour être plus productifs, leur employeur le reconnaît mais il n'est tout simplement pas en mesure, pour des raisons qui échappent à son contrôle, de récompenser leurs efforts. Dans ces circonstances, doit-on être surpris de constater que 33.4% des salariés interrogés ne voient pas de lien, entre leur productivité et leurs conditions de travail ?

Le groupe formé de ceux qui perçoivent ce lien, établit d'autres liens associatifs. Les corrélations suivantes peuvent être mentionnées: celle entre la productivité et les profits futurs de l'entreprise (0.4051**); celle entre la productivité et la sécurité d'emploi au cours des trois prochaines années (0.4620**); certains associent l'amélioration de la productivité et l'optimisme quant aux relations patronales-syndicales futures (0.5213**).

La question #11 porte sur la **performance** actuelle de l'entreprise. L'employeur et le syndicat peuvent bien s'entendre sur la détermination d'objectifs stratégiques (qualité, productivité, flexibilité) encore faut-il que les travailleurs orientent leurs efforts dans la même direction.

Nous avons donc demandé aux répondants d'indiquer, en regard de quatre items (qualité, respect des délais de livraison, rapidité à répondre aux commandes urgentes, qualité du service après-vente), quelle était la performance actuelle de Bestar, comparée à celle de 1988. L'amélioration de la qualité a été retenue par 82.3% des répondants. Viennent ensuite, ex aequo, la qualité du service après-vente et la rapidité à répondre aux commandes spéciales (80%). L'item en regard duquel les travailleurs constatent le moins de progrès, est le respect

des délais de livraison (70.6%). Ce classement des préoccupations des travailleurs, concorde avec celui de la direction: qualité et flexibilité y occupent une place prépondérante. Nous n'avons pas inclus la variable productivité, dont nous avons réglé le sort précédemment à la question #9.

Quant au respect des délais de livraison, nous ne sommes pas surpris des résultats obtenus. Le lecteur se souviendra sans doute, que le directeur de la production nous a déclaré, que l'ordonnancement des commandes à produire, pose actuellement un problème à l'entreprise. Il semble bien qu'à ce chapitre, les travailleurs et la direction partagent la même préoccupation, puisque cette dernière s'affaire à se doter d'un système informatisé de gestion de la production.

4.8 L'avenir de Bestar.

A la question #12, nous avons interrogé les salariés, sur **l'avenir** de l'entreprise. Bestar affichait une perte nette, pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre 1990, ainsi qu'une autre perte, trois fois plus importante pour l'exercice suivant. L'entreprise payait le prix de son réajustement stratégique, dont les grandes lignes sont: la sortie du secteur du meuble de bureau; l'abandon de certains segments peu rentables dans le secteur du meuble de maison; le passage des économies d'échelle aux économies d'envergure.

Ce réajustement n'est pas terminé et il ne s'effectue pas sans contrecoups pour les travailleurs. Certains travailleurs ont vu les effectifs de Bestar passer, de 487 employés en 1989, à 232 en 1990, puis enfin à 188 en 1991. La convention collective couvrant les trois prochaines années prévoit un gel des salaires, pour l'année 1992 ainsi que des augmentations modestes pour les deux années subséquentes. Dans cet ordre d'idées, nous nous sommes demandés, si les travailleurs interrogés parvenaient à conserver, malgré la situation difficile de la firme, une certaine confiance dans l'avenir. Pour répondre à cette question, nous leur avons demandé s'ils étaient pessimistes ou optimistes, en regard de l'évolution, au cours des trois prochaines années, de six items énumérés ci-dessous: 82.4% des répondants sont optimistes quant aux ventes futures de l'entreprise; 72.5% le sont quant aux salaires des employés; 49.0% pensent que les effectifs vont augmenter ou se maintenir; 72.6% sont optimistes quant à l'évolution future des relations patronales-syndicales; 82.3% espèrent une amélioration des profits de la compagnie; 86.3% entrevoient une amélioration de la productivité des travailleurs; 60.8% pensent que leur sécurité d'emploi va s'améliorer.

Nous notons au passage, que les trois variables en regard desquelles les travailleurs possèdent une expérience directe (le nombre d'employés dans l'usine, la sécurité d'emploi et les salaires), sont celles au sujet desquelles, ils sont les moins optimistes. La

structure des réponses, a révélé certains liens associatifs intéressants. Il existe une corrélation de 0.7020** (l'une des plus significatives mises en lumière par notre sondage) entre l'optimisme des répondants, quant aux profits de l'entreprise et leur optimisme quant à l'amélioration de la productivité des employés. Cette dernière variable est également associée à la qualité des produits (0.5451**). Un second lien associatif de 0.6559** existe, entre l'optimisme quant à l'évolution des relations patronales-syndicales et l'optimisme en regard de l'amélioration de la productivité des travailleurs. Nous interprétons cette dernière relation comme signifiant, que les travailleurs estiment que leur syndicat est impliqué dans la problématique de l'amélioration de la productivité. La formation quant à elle, est associée à l'optimisme en ce qui regarde les ventes futures de la compagnie (0.5475**) ainsi qu'à l'optimisme en regard de la productivité future des employés (0.5509**).

4.9 Les dimensions de la motivation.

Nous nous sommes ensuite intéressés, aux dimensions que la motivation des employés à travailler pour Bestar, pouvait revêtir. La question #13 leur demandait de comparer certaines de leurs **conditions de travail**, à celles offertes aux travailleurs de d'autres entreprises, oeuvrant dans le secteur du meuble.

Il se donne plus de formation chez Bestar qu'ailleurs, selon 64.8% des travailleurs. Les avantages sociaux sont plus intéressants qu'ailleurs, selon 64.7% des répondants. Les salaires sont considérés comme supérieurs, par 41,1% des personnes interrogées alors que la sécurité d'emploi et les chances de promotion sont considérées, par 33% des travailleurs, comme supérieures à ce qui est offert ailleurs.

5. L'attitude des travailleurs en regard des cercles de qualité.

Nous avons effectué une première analyse discriminante, dont les paramètres sont les suivants. La variable CHANTIER nous a servi de variable dépendante. Il s'agit de la question #15 qui se lit comme suit:

Je participe volontiers aux Chantiers qui sont organisés de temps à autres pour solutionner des problèmes d'organisation du travail dans l'usine.

La réponse revêt la forme d'une ordinale, prenant les valeurs 1 à 7. Une valeur de 1 indique que le répondant est opposé à toute participation aux cercles de qualité. Une valeur de 7 indique, qu'il participe volontiers à ce programme. Cette variable dépendante nous

donne une idée de l'attitude des travailleurs, en regard de la participation, mais au plan pratique de leurs activités quotidiennes.

Les variables suivantes ont joué le rôle de variables explicatives:

1) COMPROM: cette variable est tirée de la question #13 et souligne que les chances de promotions sont meilleures chez Bestar que chez les autres fabricants de meubles. La valeur 1 indique un désaccord total avec cet énoncé alors qu'une valeur de 7 indique un accord complet;

2) PERQUAL: cette variable tirée de la question #11 indique dans quelle mesure le répondant pense, que l'entreprise produit des meubles d'une qualité satisfaisante pour ses clients;

3) SATIS92: il s'agit de la réponse à la question #3 qui affirme que la compagnie en 1992, règle de façon satisfaisante les plaintes et les griefs de ses employés;

4) AGE: l'âge des répondants.

Nous nous contenterons de signaler les aspects les plus significatifs de ces calculs. Sur la base de la variable dépendante, deux groupes ont été formés: le groupe des participants (ceux qui déclarent participer volontiers aux Chantiers) et celui des non participants (ceux qui déclarent ne pas contribuer de bon gré à ce programme).

La fonction discriminante retenue, s'est montrée significative avec un khi-carré de 12.594, valide au seuil de 0.0134. La pertinence de la fonction discriminante est confirmée par un "hit ratio" ou pourcentage des effectifs de l'échantillon correctement classifiés, de 0.78. Ce ratio est 1.5 fois plus efficace que le hasard, en ce qui concerne le classement des répondants dans l'un des deux groupes.

Cette analyse a produit des "loadings" reproduits au tableau 21 et qui indiquent quelle est la contribution de chaque variable indépendante à la fonction discriminante.

Les variables qui la composent, ont été sélectionnées selon une méthode "stepwise", qui nous assure que seules les variables qui exercent une influence significative sur la dépendante, sont intégrées à l'équation discriminante finale.

Ce que l'on peut tirer de ces calculs, c'est un profil des travailleurs de Bestar selon qu'ils ont une attitude d'implication ou d'abstention face aux cercles de qualité.

Le facteur explicatif le plus important est constitué par la variable COMPROM. Sur cette première variable, les participants affichent une valeur moyenne de réponse de 4.26 et ceux qui sont réticents à participer au programme, une moyenne de 3.48. Cette relation signifie

TABLEAU 21. Analyse discriminante I variable dépendante: CHANTIER.

| Variables indépendantes | "loading" |
|-------------------------|-----------|
| COMPROM | -0,46920 |
| PERQUAL | 0,44952 |
| SATIS92 | -0,29788 |
| AGE | 0,27988 |

(parce qu'elle est négative) que les réticents accordent plus d'importance aux chances de promotion, pouvant découler de la participation aux cercles de qualité, que ne le font les participants. Cela ne signifie pas que ceux qui ont une attitude positive vis-à-vis les cercles de qualité dans l'entreprise, sont plus désintéressés que ceux qui ont une attitude moins empressée.

Les participants sont plus jeunes et plus scolarisés et donc ils possèdent des qualifications académiques ou professionnelles supérieures, en moyenne, aux plus âgés et aux moins scolarisés, qui constituent le groupe des réticents. On peut penser que les cercles de qualité sont, pour les premiers, un moyen parmi d'autres, de participer à l'effort commun et de valoriser leur contribution. Pour le second groupe, les cercles sont une occasion de contourner l'obstacle, que constitue une formation scolaire ou professionnelle inadéquate.

Le second facteur explicatif, par ordre d'importance, est la variable PERQUAL. La moyenne des participants est ici de 5.15 et celle des réticents de 5.68. Les deux groupes partagent donc l'opinion, que Bestar à l'heure actuelle, fabrique des meubles d'une qualité qui satisfait ses clients (la valeur 5 indique que le répondant note une faible amélioration entre 1988 et 1992). Ceux que la flexibilité attire peu ou pas du tout pensent plutôt, qu'il s'agit d'une amélioration plus significative.

L'avant dernière variable explicative, de l'attitude des salariés vis-à-vis les cercles de qualité, est la variable SATIS92. A ce chapitre, les participants affichent un résultat moyen de 6.07 et les réticents de 5.8. Aussi bien les participants que les abstentionnistes sont d'avis, que la compagnie règle de façon satisfaisante les plaintes et les griefs de ses employés. Comme il s'agit encore une fois d'un "loading" négatif, les participants sont moins favorables, que leur vis-à-vis réticents.

Nous voyons là l'influence de l'ancienneté. Les employés participants sont plus jeunes et bénéficient de moins d'ancienneté que les réticents. Or l'ancienneté joue un rôle prépondérant à plusieurs niveaux: à celui des promotions, à celui du choix des postes, à celui des licenciements temporaires et des rappels au travail, etc. Elle constitue donc la base, dans la majorité des cas, des plaintes ou des griefs. Il n'est donc pas étonnant que les employés ayant

moins d'ancienneté, développent le sentiment, que leurs doléances ne reçoivent pas toute l'attention qu'elles méritent.

La dernière variable possédant un pouvoir explicatif est l'âge des salariés. Dans le groupe des participants, la moyenne est de 33.8 années alors qu'elle est de 36.24 années dans le groupe des réticents.

Ce facteur s'interprète en constatant, que les participants sont, en moyenne, plus jeunes que ceux qui s'abstiennent. Ni l'entreprise ni le syndicat ne peuvent altérer directement cette contrainte. Cependant les parties sont en mesure, par le biais d'une action culturelle et de formation appropriées, de modifier l'attitude des travailleurs plus âgés, dans le sens d'une plus grande ouverture envers la flexibilité.

Nous pouvons à présent, tracer le profil de l'employé manifestant une attitude d'implication dans le programme des cercles de qualité.

Primo, les cercles ne sont pas, pour cet employé, l'occasion de promouvoir ses intérêts immédiats (chances de promotion) même s'ils sont susceptibles de lui permettre de se faire valoir. Plus le bagage scolaire et professionnel d'un travailleur est modeste, plus il verra dans les cercles de qualité, une occasion d'obtenir une promotion éventuelle. Secundo, il pense qu'actuellement la qualité des produits fabriqués par l'entreprise est satisfaisante, mais qu'elle est peut être améliorée, puisqu'elle a faiblement progressé, au cours des quatre dernières années. Tertio, il a le sentiment que ses doléances (plaintes et griefs) ne reçoivent pas toute l'attention requise, même si elles reçoivent un traitement satisfaisant. Quarto, il fait partie d'un groupe plus jeune en moyenne, que ceux qui sont réticents à s'impliquer, dans ce type de programme.

La variable dépendante CHANTIER nous a permis de repérer les facteurs les plus susceptibles d'influer sur l'attitude des salariés, au plan de la participation individuelle et dans le cadre d'une nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines particulière, soit les cercles de qualité. Nous tenterons à présent, de broser le même type de portrait, mais en ce qui concerne l'une des dimensions principales de la participation, c'est-à-dire la flexibilité.

6. L'attitude des travailleurs vis-à-vis la flexibilité.

Nous nous sommes livrés à une seconde analyse. Notre variable dépendante (TACHE) est tirée des réponses données par les travailleurs, à la question #4: "Un employé devrait toujours s'en tenir à sa description de tâches.". Les valeurs possibles sont comprises entre un (signifiant un désaccord complet) et sept (indiquant un accord complet).

La répartition des réponses concernant la variable dépendante (TACHE) a donné naissance à deux groupes: l'un formé de personnes favorables à la flexibilité et l'autre composé de travailleurs adoptant une attitude globale plus rigide.

La fonction discriminante retenue s'est montrée significative, avec un khi-carré de 21.323 valide au seuil de 0.0007. La pertinence de la fonction discriminante est confirmée par un "hit ratio" ou pourcentage des effectifs de l'échantillon correctement classifiés, de 0.80. Ce ratio est 1.5 fois plus efficace que le hasard, en ce qui concerne le classement correct des répondants, dans l'un des deux groupes.

A cette variable dépendante (la variable tâche, de la question #4) en sont associées cinq autres, à titre d'indépendantes et sélectionnées grâce à une procédure "stepwise" ou pas à pas. Il s'agit tout d'abord de la variable AGE qui est l'âge du répondant. Secundo, la variable FUTPRODU qui décrit l'optimisme ou le pessimisme du répondant, en ce qui concerne l'évolution de la productivité des employés au cours des trois prochaines années. Tertio, la variable PLAIN92, qui indique si, selon les répondants, l'entreprise règle rapidement les plaintes et les griefs de ses employés. Viennent ensuite deux autres variables fortement corrélées: UTILF90 et UTILF92. La première donne au répondant l'occasion de se prononcer quant à savoir si la formation qu'il a reçue en 1990, lui a été utile dans son travail. La seconde pose la même question, mais cette fois-ci pour l'année 1992. Comme nous l'avons déjà dit, la première question est de l'ordre de l'expérience tandis que la seconde, posée seulement quatre mois après le début de l'année, visait plutôt à obtenir une opinion globale, à mesurer une attitude.

Les "loadings", décrivant l'influence de chacune de ces variables, apparaissent au tableau 22. A partir de ce tableau nous pouvons décrire le profil des deux groupes formés à partir de la variable dépendante. Pour plus de commodité nous dirons que le premier groupe est flexible alors que le second est plutôt rigide.

A un premier niveau d'analyse globale, nous pouvons ranger les variables explicatives en trois catégories. Nous sommes en présence d'une variable démographique (AGE). Viennent ensuite deux variables créatrices de valeur: la productivité des travailleurs dans le futur (FUTPRODU) et la formation (UTILF92 et UTILF90). Pour terminer, nous avons une variable distributive (PLAIN92): le traitement des plaintes et des griefs. Le lecteur aura noté que nous utilisons le mot "distributif" dans son sens le plus large: "Justice distributive: celle qui donne à chacun la part qui lui revient"⁶¹.

TABLEAU 22. Analyse discriminante H. variable dépendante: TACHE.

| Variables indépendantes | "loading" |
|-------------------------|-----------|
| AGE | .52457 |
| FUTPRODU | .44060 |
| PLAIN92 | -0.34270 |
| UTILF92 | .11810 |
| UTILF90 | -0.05116 |

La première caractéristique est l'âge. Le groupe flexible est formé de personnes plus jeunes. La moyenne du groupe flexible est de 31.8 années alors que l'âge moyen dans le groupe rigide, est de 37.7 ans. Les deux groupes sont d'avis que la productivité des employés, au cours des trois prochaines années (la variable FUTPRODU) s'améliorera faiblement. Cependant les deux groupes ne sont pas aussi optimistes l'un que l'autre: la valeur moyenne des répondants orientés vers la flexibilité est de 5.0 alors que celle du groupe plus rigide, est de 5.66. Donc assez curieusement, un optimisme prudent en ce qui concerne l'évolution future de la productivité des employés, est ici associé à une attitude d'ouverture face à la flexibilité. Nous avons obtenu un résultat identique sur la variable PERQUAL. Les employés les plus intéressés par les cercles de qualité affichaient un optimisme moins marqué, que ceux qui se montraient moins empressés à participer à ce programme.

Peut-être faut-il voir là, une attitude globalement plus réaliste. Elle consisterait, pour les travailleurs les plus ouverts à la flexibilité, à participer pleinement aux activités dont on peut espérer qu'elles vont améliorer l'efficacité globale de l'entreprise, mais sans se faire d'illusions. Peut-être ces travailleurs sont-ils plus conscients que les autres, de l'existence de variables, qui ne sont sous le contrôle, ni des travailleurs ni de l'entreprise ? Peut-être le lien, entre l'efficacité des employés dans leur travail et les résultats obtenus par l'entreprise, est-il plus clair dans l'esprit de ces travailleurs, que dans celui de ceux qui adoptent une attitude plus rigide en regard de la flexibilité ?

La troisième variable digne d'intérêt, suite à l'application de la procédure pas à pas, est la variable PLAIN92. La moyenne des valeurs prises par cette variable dans le groupe orienté vers la flexibilité est de 6.16 alors qu'elle est de 5.62 dans l'autre groupe. Cette relation est cependant négative et il faut donc l'inverser. Les deux groupes considèrent qu'il y a eu amélioration, entre 1988 et 1992, dans la célérité avec laquelle l'entreprise traite les plaintes et les griefs de ses employés. Le groupe le plus flexible estime cependant, que la compagnie règle moins rapidement ses doléances que ne le pensent les personnes moins flexibles.

Pour les raisons données précédemment, nous parlerons des deux dernières variables, comme si elles n'en formaient qu'une seule. La première, UTILF92 souligne un lien paradoxal. Le groupe des plus flexibles, adopte une opinion mitigée puisqu'une valeur de 4.79 correspond à un répondant qui n'est ni d'accord ni en désaccord avec l'utilité de la formation reçue. Les personnes les moins flexibles, quant à elles, accordent à cette même formation un niveau légèrement supérieur d'utilité, avec une moyenne de 5,0. La dernière variable, soeur jumelle de la première, est UTIL90. Cette variable mesure l'attitude face à la flexibilité, par le biais de l'utilité de la formation reçue en 1990. Les moyennes sont de 4.58 dans le groupe flexible et de 4.48 dans le groupe moins ouvert à la flexibilité. Puisque la relation est négative, il faut renverser ces proportions. Les membres du groupe le plus ouvert à la flexibilité seraient donc plus sévères dans leur évaluation de l'utilité de la formation reçue en 1990.

Nous pensons qu'encore une fois, la composition des deux groupes exerce une influence déterminante, sur leur attitude. Ayant bénéficié d'autres types de formation (scolaire ou professionnelle ou dans un autre milieu de travail) les travailleurs plus ouverts à la flexibilité adoptent une attitude plus détachée. Ceci expliquerait pourquoi les deux groupes adoptent une attitude quasi semblable, en regard de la formation reçue en 1990 et que les plus ouverts à la flexibilité seraient moins portés à penser que la formation reçue en 1992 leur a été utile.

NOTES ET RÉFÉRENCES.

¹ Thomas A. Kochan, Harry C.Katz, Robert B. McKersie, The transformation of American Industrial Relations. New York, Basic Books, 1986, p. 16.

² André Turcotte, Bestar (Lac-MéganticX Diagnostic. Consortium, août 1990, p. 5.

³ André Turcotte, Bilan situationnel. Comité sectoriel d'adaptation de la main-d'oeuvre, industrie du meuble et des articles d'ameublement, Ministère de l'industrie et du commerce, Québec, 1991, p.4,64.

⁴ André Turcotte, 1991, ibid., p. 2,12.

⁵ Bestar Ltée, op. cit., 1986, p. 7.

Bestar Inc., op. cit., 1991, p. 5.

⁶ Roger Pelletier, Rapport de la démarche en ressources humaines chez Bestar Inc., novembre 1988, 34 pages.

⁷ Gilles Guérin et Thierry Wils, Gestion des ressources humaines, du modèle traditionnel au modèle renouvelé. Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1992, p. 124.

⁸ Roger Pelletier, op. cit., introduction, non paginée.

⁹ Roger Pelletier, ibid., p. 2.

¹⁰ Frederick Herzberg, "One more Time: How do you Motivate Employees", Harvard Business Review, 46:1, January-February 1968, p. 57.

¹¹ Roger Pelletier, op. cit., p. 5.

¹² Roger Pelletier, ibid., p. 9

¹³ Roger Pelletier, idem.

¹⁴ Roger Pelletier, op. cit., p. 5.

¹⁵ Dunn and Bradstreet, Key Business Ratios. Supplément aux principaux coefficients des entreprises, édition 1990, p.4.

¹⁶ André Turcotte, 1990, op. cit.

¹⁷ Michael Porter, Competitive Strategy. New York, The Free Press, 1980, p. 35.

¹⁸ Michael Porter, ibid., p. 38.

¹⁹ André Turcotte, 1990, op. cit., p. 8.

²⁰ Source des données 1982-1986: Bestar Ltée, Rapport annuel 1986. Statistiques des cinq dernières années", page 7.

Source des données 1987-1991: Bestar Inc., Rapport annuel 1991. Statistiques des cinq dernières années", page 5.

²¹ Source des données 1982-1985: Bureau de la statistique du Québec, Statistiques principales des manufacturiers québécois, données réelles 1981-1983. estimations préliminaires 1984-1985. Québec, 1986, p. 23.

Source des données 1986-1991: Bureau de la statistique du Québec, Statistiques principales des manufacturiers québécois. 1986-1991. Québec, 1991, p.21.

²² André Turcotte, 1991, ibid., p. 4,115.

²³ Bestar Ltée et la Fraternité nationale des charpentiers-menuisiers, forestiers et travailleurs d'usines, section locale 29, Convention collective de travail, date de signature le 12 juin 1989.

²⁴ Bestar Inc. et la Fraternité nationale des charpentiers-menuisiers, forestiers et travailleurs d'usines, Convention collective de travail (échéance - Janvier 1995), date de signature le 26 mars 1992.

²⁵ Bestar Ltée et la Fraternité..., 1989, op. cit., annexe 1 A).

²⁶ Bestar Inc. et la Fraternité..., 1992, op. cit., annexe 1 A).

²⁷ Bestar Inc. et la Fraternité..., 1992, ibid., annexe 1 A).

²⁸ Bestar Ltée et la Fraternité..., 1989, op. cit., annexe 1 A).

²⁹ Bestar Inc. et la Fraternité..., 1992, op. cit., annexe 1 A).

³⁰ Bestar Ltée et la Fraternité..., 1989, op. cit., annexe 1 A).

Bestar Inc. et la Fraternité..., 1992, op. cit., annexe 1 A).

³¹ Dans les deux documents il s'agit des mêmes articles soit 10.01 à 10.07 inclusivement.

³² Bestar Inc. et la Fraternité..., 1992, op. cit., article 10.01.

³³ Bestar Inc. et la Fraternité..., 1992, ibid., article 10.02.

³⁴ Bestar Inc. et la Fraternité..., 1992, ibid., article 10.03.

³⁵ Bestar Inc. et la Fraternité..., 1992, ibid., article 10.04.

³⁶ Bestar Inc. et la Fraternité..., 1992, ibid., article 10.05.

³⁷ Bestar Inc. et la Fraternité..., 1992, ibid., articles 10.06 et 10.07.

³⁸ Bestar Inc. et la Fraternité..., 1992, ibid., annexe 8.

³⁹ Bestar Inc. et la Fraternité..., 1992, ibid., article 2,01 2).

⁴⁰ Bestar Inc. et la Fraternité..., 1992, ibid., annexe 1 B).

- ⁴¹ Bestar Inc. et la Fraternité..., 1992, ibid. annexe 7, page 2.
- ⁴² Bestar Inc. et la Fraternité..., 1992, ibid. annexe 7, page 3.
- ⁴³ Bestar Ltée et la Fraternité..., 1989, op. cit. article 3,03 a).
- ⁴⁴ Bestar Ltée et la Fraternité..., 1989, op. cit. article 3,03 b).
- ⁴⁵ Bestar Inc. et la Fraternité..., 1992, op. cit. article 3,03 A) à 3,03 3).
- ⁴⁶ Bestar Inc. et la Fraternité..., 1992, ibid. article 8,04.
- ⁴⁷ Bestar Inc. et la Fraternité..., 1992, ibid. article 9,05 A).
- ⁴⁸ Bestar Inc. et la Fraternité..., 1992, ibid. article 9,05 B).
- ⁴⁹ Bestar Inc. et la Fraternité..., 1992, ibid. article 9,06 A) et B).
- ⁵⁰ Bestar Inc. et la Fraternité..., 1992, ibid. article 9,07 A) et B).
- ⁵¹ Bestar Ltée et la Fraternité..., 1989, op. cit. article 7,02 A).
- ⁵² Bestar Inc. et la Fraternité..., 1992, op. cit. article 7,02 C).
- ⁵³ * indique que le degré d'association est significatif à un seuil de 0,05. ** indiquent que le degré d'association est significatif à un seuil de 0,01.
- ⁵⁴ Thomas A. Kochan, Harry C. Katz, Robert B. McKersie, op. cit. , p.82.
- ⁵⁵ Bestar Inc., Rapport annuel 1990. "Analyse et commentaires de la direction", p. 5.
- ⁵⁶ Bestar Inc., Rapport annuel 1991."Analyse et commentaires de la direction", p.3.
- ⁵⁷ Bestar Inc., ibid. p. 4.
- ⁵⁸ Fonds de solidarité, Le Fonds de solidarité F.T.O.. une force vive de l'économie québécoise. Montréal, Fonds de solidarité, brochure non datée, non paginée.
- ⁵⁹ Jean Harvey, Claude R. Duguay, Mario Godard, Michel Grant, Carole Bellazzi, Diane Berard, La dynamique de l'amélioration de la productivité dans la P.M.E. manufacturière québécoise. Montréal, Groupe de recherche et d'intervention en productivité (UQAM), décembre 1988,215 pages.
- ⁶⁰ M. Paulin Tardif, "Message aux actionnaires", Rapport annuel 1991. p.1.
- ⁶¹ Paul Robert, Le petit Robert 1. Paris, Dictionnaire le Robert, p.559.