

Cahiers du CRISES

Collection ***Études théoriques***

no **ET9606**

SOLIDARITÉ INC.
L'actionnariat syndical
et la démocratisation en entreprise
Une étude de cas : Cadorette Marine Corporation

par

Jean-Louis Bertrand

mai 1996

PRÉSENTATION

Le présent document reprend les éléments descriptifs et l'analyse de la monographie d'entreprise que nous avons effectuée dans le cadre de notre mémoire de maîtrise en sociologie déposé en septembre 1995. Nous référons le lecteur à ce mémoire pour notre exposé théorique concernant l'approche de la régulation, la modernisation des entreprises et les concepts de propriété, de partenariat et de participation. Le texte intégral est disponible à l'adresse HTTP : // CAM.ORG/~Global/solidarite sur le réseau Internet.

Les enjeux socioéconomiques, au niveau de l'entreprise, se centrent sur la démocratisation du mode de production et la reconnaissance de la citoyenneté économique pour les travailleurs et les syndicats qui les représentent. Dans ce contexte, le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FSTQ), créé en 1983 par la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), constitue un acteur socioéconomique important dont l'influence croît rapidement. Institution à la fois syndicale, sociale et financière, le FSTQ est un instrument d'épargne et de fonds de pension pour les travailleurs et travailleuses et un outil de syndicalisme de proposition pour la FTQ. Il a pour principal objectif de placement, le maintien et la création d'emplois. La FTQ entend aussi, avec et par le FSTQ, induire dans la gestion des entreprises une participation accrue des travailleurs aux prises de décision qui les concernent, et ce, dans le cadre d'un partenariat entre patrons et syndicats. C'est à cet aspect que nous nous intéressons particulièrement en observant la dynamique employeur, syndicat et FSTQ dans l'entreprise Cadorette Marine Corporation (CMC) de Grand-Mère, Centre-de-la-Mauricie. C'est une entreprise de fabrication de bateaux de plaisance, syndiquée FTQ. Le FSTQ y a investi, de juin 1990 à octobre 1994, plus de 8 M\$.

Notre cadre théorique d'analyse, décrit dans notre mémoire, s'appuie sur l'approche de la régulation (Lipietz, 1984) et nos points de repère sont les configurations de la modernisation des entreprises de Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque (1994b) et la typologie de la participation en entreprise de Dereck C. Jones (1994). Notre méthodologie d'enquête se base sur la *Grille de collecte des données pour une monographie d'usine* (Lapointe, Bélanger et Lévesque, 1993). Nous examinons, par observations, entrevues et analyses documentaires, les relations de travail et les mécanismes de participation chez CMC. Le travail sur le terrain s'est déroulé de février 1994 à avril 1995 ; la compilation des données, l'analyse et la rédaction du rapport de mars à septembre 1995.

Notre monographie d'entreprise débute par l'historique de Cadorette Marine Corporation (CMC), sa mission et ses objectifs, ses produits, son niveau d'emploi, ses fournisseurs, son réseau de vente, son marché et ses concurrents. Nous poursuivons cette description avec une analyse des états financiers de CMC. Ce portrait nous permet de situer les conditions d'émergence de la modernisation de l'entreprise. Puis, nous situons les acteurs sociaux en présence. Nous abordons ensuite le compromis institutionnel, avec nos données sur la convention collective, les mécanismes de communication non-conventionnés et les relations des acteurs avec le FSTQ. Au chapitre 2 nous abordons le niveau organisationnel, les aspects culturels et les impacts communautaires. Pour cerner l'organisation du travail, nous décrivons d'abord le processus de fabrication, puis la modernisation, la productivité et le contrôle de la qualité. Nous terminons notre examen par la formation économique offerte par le FSTQ. Pour les aspects culturels, nous nous intéressons à la culture de métier, à la culture d'entreprise et à la culture régionale. Pour les impacts communautaires, nous tirons de l'étude de Lamonde, Martineau et Allen (1994) les éléments pertinents aux retombées de la présence de CMC et du FSTQ dans la région de la Mauricie/Bois-Francs. Nous traitons au chapitre 3 de la faillite de CMC. C'est la Corporation Jeanneau Canada qui rachète le 9 novembre 1994, du syndic à la faillite, les actifs de CMC. Nous examinons d'abord ce qui est survenu en août 1994 et les conséquences de la faillite pour le syndicat et les employés de CMC. Ensuite, nous nous attardons à la gestion mise en place par le nouvel acquéreur.

Nos résultats, analysés au chapitre 4, mettent en lumière le rôle du FSTQ dans le maintien de l'emploi et dans la modernisation de CMC. Par sa formation économique et par son aide pour la mise en place d'un comité de communication, le FSTQ facilite la réorganisation de CMC et sa démocratisation. Il contribue ainsi à l'implantation d'une flexibilité non régressive dans le mode de production et permet l'ouverture sur un réseau de solidarité sociale. D'où l'émergence d'un nouveau compromis institutionnel, le partenariat «Solidarité Inc.». Cette démocratisation interne, malgré son succès et les gains de productivité qu'elle entraîne, se heurte à l'affaissement des marchés, à la concurrence et à la faiblesse du marketing et du réseau de vente de CMC. Le rachat par la Corporation Jeanneau Canada entraîne un retour à la propriété et à la gestion capitalistes traditionnelles et à un syndicalisme de revendication. Ce rachat met fin aux activités des instances de participation non-conventionnées, le comité de communication et le CAMO.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ET LISTE DES TABLEAUX	5
1. RELATIONS DE TRAVAIL ET COMPROMIS INSTITUTIONNEL	6
1.1 Les conditions d'émergence de la modernisation.....	6
1.1.1 L'historique de CMC.....	6
1.2.1 Le profil économique de CMC	8
1.1.3 La situation financière de CMC	11
1.2 Les acteurs sociaux	14
1.2.1 L'organisation patronale et le mode de gestion	14
1.2.2 L'organisation syndicale	17
1.3 Les relations de travail	19
1.3.1 La convention collective	19
1.3.2 Mise en oeuvre de la convention.....	23
1.4 Comité de communication	29
1.5 Relations Employeur-FSTQ-Syndicat.....	31
2. ORGANISATION DU TRAVAIL, ASPECTS CULTURELS ET IMPACTS COMMUNAUTAIRES	33
2.1 L'organisation du travail.....	33
2.1.1 Le processus de fabrication	33
2.1.2 Modernisation.....	36
2.1.3 Productivité	38
2.1.4 Contrôle de la qualité	39
2.1.5 Formation économique.....	40
2.2 Aspects culturels	46
2.2.1 Culture de métier	46
2.2.2 Culture d'entreprise.....	46
2.2.3 Culture régionale	47
2.3 Impacts communautaires	49
2.3.1 Scénario de fermeture	49
2.3.2 Impact des investissements du FSTQ en Mauricie/Bois-Francs	50
3. FAILLITE DE CMC ET REPRISE PAR JEANNEAU CANADA.....	52
3.1 La faillite et le rachat des actifs de CMC	52
3.1.1 La fermeture	52
3.1.2 Deux possibilités : Bombardier ou Jeanneau.....	53
3.1.3 Et les employés de CMC?.....	54
3.2 Recommencer dans un contexte capitaliste traditionnel.....	56
3.2.1 Le résultat de la négociation.....	57
3.2.2 Une régression vers le compromis fordiste	58
4. LE COMPROMIS «SOLIDARITÉ INC.»	61
4.1 Dimension institutionnelle.....	62
4.2 Dimension organisationnelle	66
4.3 Dimension culturelle	68
4.4 Effets sociaux	70
APPENDICE A - SCHÉMA D'ENTREVUE	73
BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE	75

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Organigramme et départements de CMC	15
1.2	Accidents du travail 1989-1993	26
1.3	Répartition des accidents avec	27
	et sans perte de temps 1989-1993	
2.1	Processus général de fabrication CMC	34

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Employés syndiqués selon les départements	20
	de CMC : chefs d'équipe, nombre d'employés et titres des postes spécifiques au 16 février 1994	
1.2	Principales modifications introduites	22
	par la convention collective 1993-1996	
1.3	Salaires CMC minimum/maximum	24
	du 21 décembre 1993 à la réouverture en septembre 1994	
2.1	Questions des participants aux trois	42
	sessions de formation économique regroupées par thèmes	
2.2	Répartition des emplois sauvés.....	51
	par catégorie d'emploi,	
	selon la rémunération, l'âge et l'expérience	
3.1	Comparaison entre l'ancienne	58
	et la nouvelle échelle de salaire	

1 - RELATIONS DE TRAVAIL ET COMPROMIS INSTITUTIONNEL

1.1 Les conditions d'émergence de la modernisation

Cadorette Marine Corporation, auparavant Moïse Cadorette Inc., est une compagnie à but lucratif, non cotée à la Bourse. Son incorporation sous son nouveau nom lui a été octroyée le 1^{er} décembre 1982 par le Gouvernement du Québec, en vertu de la Partie 1A de la Loi sur les compagnies du Québec. Elle est, depuis 1992, le plus important fabricant québécois et canadien de bateaux de plaisance.

1.1.1 L'historique de CMC
En 1935, Moïse Cadorette fonde, à St-Jean-des-Piles, Centre-de-la-Mauricie, Moïse Cadorette Inc. pour fabriquer des canots et des petits bateaux de plaisance. En 1956, Moïse Cadorette Inc. introduit, en première canadienne, une innovation technologique majeure dans la fabrication de ses produits, l'utilisation de la fibre de verre pour mouler ses coques.

Une seconde génération de dirigeants prend la relève de Moïse Cadorette lorsque deux entrepreneurs de la région acquièrent l'entreprise en 1979 avec pour objectif sa croissance rapide. D'entreprise de type familial, sa recherche et développement, son expansion et ses acquisitions en font, en dix ans, un chef de file québécois et canadien dans la fabrication de bateaux de plaisance motorisés en fibre de verre. Cette production débute en 1983, deux ans après l'achat de J.P. Matteau Inc., un concurrent. C'est le début de la modernisation.

En 1985, la compagnie déménage à Grand-Mère dans une école désaffectée d'une superficie de trente-trois mille pieds carrés (33 000 pi²). Elle devient, après l'usine de pâte et papier, le second employeur de Grand-Mère. Les employés, la même année, se syndiquent avec un syndicat non-affilié à une centrale syndicale, le Syndicat des Assembleurs Pro-Fibre. L'année 1987 marque un second tournant important avec l'apport financier de la Caisse de dépôt et de placement, l'agrandissement qui double la superficie de l'usine, le lancement du croiseur Holiday 250, un vingt-cinq pieds (25¹) et l'entrée sur le marché européen. Le Eagle III, un modèle de haute performance de vingt-sept pieds (27'), est développé et mis en marché en 1988. Parallèlement aux premiers efforts pour pénétrer le marché américain, CMC double encore en 1989, sa superficie de production pour atteindre sa taille actuelle, 120 000 pi². La stratégie de CMC est de miser sur le potentiel offert par le développement rapide de ce secteur de l'industrie et d'en prendre le leadership.

Mais l'entreprise, dès les débuts de 1990, fait face à une crise de croissance trop rapide dans un marché qui se rétrécit. Ce choc se répercute à tous les niveaux de l'entreprise. Crise dans ses relations avec ses employés qui désavouent leur syndicat «de boutique». Crise dans les finances, car CMC a besoin d'apport de capitaux nouveaux pour son fonds de roulement. Crise dans la gestion des opérations et des ressources humaines : qualité défectueuse, productivité en baisse, goulot d'étranglement dans les îlots de montage, absentéisme, accidents du travail.

Cette crise se résout en partie par l'arrivée d'acteurs nouveaux à CMC. Le 26 avril 1990, les employés, après un vote, changent d'allégeance syndicale et optent pour le Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie¹. Sur le plan financier, le FSTQ investit, le 21 juin 1990, 1,1 M\$ dans le capital-actions de CMC, grâce à une initiative du nouveau syndicat affilié à la FTQ. Pour faire face au rétrécissement du marché, CMC rachète les actifs de concurrents. Cette stratégie vise à rentabiliser les installations de CMC et à consolider le secteur québécois de la fabrication de bateaux de plaisance. CMC acquiert, dès 1990, les moules des bateaux et la marque de commerce de Thundercraft. En 1992, à la suite de la faillite de Les Bateaux Doral Ltée de Grand-Mère, CMC récupère tous les actifs, incluant les moules et la marque de commerce Doral. Cette même année, l'entreprise signe, avec la Société Jeanneau-France, un contrat de fabrication en sous-traitance de bateaux de plaisance mis en marché par cette firme sous la marque de commerce Corail.

Cependant, depuis 1990, la récession frappe de plein fouet l'industrie québécoise en général et particulièrement celle des bateaux de plaisance, un produit de luxe. Les commandes chutent dans toute l'Amérique du Nord et en Europe. Les concessionnaires ont de la difficulté à financer leurs achats. Les fournisseurs américains exigent d'être payés avant même de produire les pièces dont CMC a besoin. Les invendus s'accumulent. En septembre 1993, l'entreprise ferme temporairement l'usine pour refinancer l'entreprise. Une coalition locale se forme immédiatement pour éviter la cessation définitive des opérations de CMC. Elle entraînerait la disparition de 233 emplois directs dans cette usine et de plus d'une centaine chez les fournisseurs locaux, sans compter les effets indirects sur les emplois pour la région de la Mauricie déjà fortement ébranlée par de multiples fermetures d'usines et aux

¹ À la suite d'une fusion avec le Syndicat des communications et celui des pâtes et du papier, l'appellation de ce syndicat a été modifiée pour refléter cette intégration : le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier FTQ-CTC (SCEP).

prises avec un niveau de chômage élevé. Les conséquences auraient été particulièrement ressenties dans les villes de Shawinigan et de Grand-Mère.

La réouverture, en novembre 1993, marque une nouvelle phase dans la modernisation de CMC. Relance financière grâce à l'injection d'argent frais en capital-actions du FSTQ qui devient ainsi l'actionnaire majoritaire, détenant alors 60 % des droits de vote (FSTQ, 1994a : 38). De plus, des prêts et cautionnements du FTSQ, du Fonds Laprade² et des fournisseurs locaux de CMC complètent cette restructuration financière. Nouvelle équipe de gestion dirigée par un nouveau PDG qui met en place un plan de redressement en profondeur de l'organisation du travail. Ce nouveau départ se base sur un partenariat plus serré que jamais entre l'employeur, le syndicat et les travailleurs et travailleuses. Et ce, dans un contexte d'austérité financière, d'exigence d'une productivité accrue et d'une qualité maximale de fabrication. Ce qui fait la force de cette alliance, c'est la volonté commune de non seulement sauver CMC mais de conserver sa place, la première au Québec et au Canada, par sa compétitivité, ses produits de qualité, sa recherche et développement.

La première partie de notre enquête se déroule durant cette phase de modernisation accélérée, en février et mars 1994. Ces efforts concertés se soldent par un constat d'échec du FSTQ au mois d'août 1994. CMC fait faillite et ses actifs sont rachetés par la Corporation Jeanneau Canada en novembre 1994. Nous abordons les causes et conséquences de cette faillite au chapitre 3.

1.1.2 Le profil économique de CMC

La crise financière liée à l'effondrement du marché conduisait CMC à la fermeture en septembre 1993. Le FSTQ opte, après une fermeture de trois semaines, pour le redressement en s'appuyant sur une participation financière des sous-traitants, une reprise des ventes et sur une réorganisation de la production. C'est dans cette optique que la direction énonce, dans le cadre du redémarrage en novembre 1993, les grands objectifs à poursuivre (CMC, 1993d).

La mission de CMC : être le chef de file de l'industrie canadienne de la fabrication de bateaux de plaisance, être à la fine pointe de l'innovation et de la créativité, offrir des

² Il s'agit, selon nos interlocuteurs à CMC, d'un Fonds local de capital de risque mis sur pied par des institutions locales comme les Caisses populaires et des investisseurs. Gilles Bourdeau, Alain Noël et Jean-Marie Toulouse (1994 : 22) le décrivent comme un fonds de capital de risque privé pour des projets spéciaux ayant des liens avec le Gouvernement du Canada. Mais le document ne précise pas quels sont ses partenaires ni son organisation.

produits de qualité à des prix concurrentiels, permettre au personnel de se réaliser et de se revaloriser. Pour réaliser cet ambitieux plan stratégique, la direction décide de poursuivre les objectifs suivants : améliorer la qualité de la gestion par la communication et la participation ; améliorer les coûts de fabrication par la revue des méthodes de travail et par la formation ; commercialiser les produits par l'entremise de réseaux dynamiques ; investir en recherche et développement ; obtenir un retour équitable sur les investissements des actionnaires. Le syndicat partage cette vision de la mission et des objectifs. Nos rencontres et observations en 1994, se situent dans les premiers mois de la mise en oeuvre de cette programmation.

CMC fabrique alors trente-deux (32) modèles différents. Pour chacun de ces bateaux, la compagnie offre des équipements standard et des équipements en option qui varient selon le modèle (CMC, 1993a et 1993b, 1994e). Sous la marque de commerce Thundercraft, quinze (15) modèles³. Le Croiseur EXPRESS, le 350 (36'10"), le 280 (30¹), le 260 (27'10"), le 240 (25') ; Runabouts DIABOLO, le 230 (23¹), le 205 (20T), le 200 (20¹), le 195 (197), le 190 (197), le 185 (187"), le 180 (O/B) (187"), le 170 (O/B), le 170 (I/O)(16'8"), le 146 (O/B) (14¹) et le Jet Boat. Sous la marque de commerce Doral, onze modèles. Le Croiseur Prestancia, les I/O : le 300MC (32'3"), le 270MC (29'6") > le 255MC (27'1"), le 240MC (25'4") ; Runabouts PRESTIGE, les I/O : 230 (23¹), le 205 (20T), le 200 et le 185 (187"), les O/B : le 180 (187"), le 170 et le Splash Jet. Et en sous-traitance pour la Société Jeanneau-France, les six modèles du Corail : Le 170 (O/B), le 190 (O/B), le 190 (I/O), 216 (O/B), 216 (I/O) et le 230 (I/O).

Pour produire ces bateaux de plaisance, le nombre d'employés syndiqués et non-syndiqués a chuté de trois cents en 1989 à cent cinquante-cinq en 1992 et se situe en janvier 1994 à deux cents. Le niveau d'emploi fluctue en fonction de la production. La période de travail intensif se situe entre janvier et juin. De juillet à décembre, c'est la période de prise de vacances et de mises à pied temporaires.

L'âge moyen des employés est d'environ 35 ans en 1994 et l'ancienneté moyenne est de six ans, vu les embauches et le taux de roulement chez les salariés les moins rémunérés. Douze employés seulement ont été embauchés par CMC avant 1986. Le revenu moyen des employés de CMC est de 23 257 \$ en 1993 (Lamonde, Martineau et Allen, 1994 : 61)

³ L'abréviation O/B est utilisée pour moteur Out Board (hors-bord) et celle de I/O pour moteur In ou Out Board (interne ou hors-bord).

CMC fabrique ses coques de bateaux et ses meubles rembourrés. Les autres éléments pour le montage et la finition sont acquis sur le marché. Les matières premières pour la fibre de verre, l'ébénisterie et le rembourrage, les moteurs, certains meubles (ex. toilette, douche, lavabo) et les instruments techniques pour la navigation, sont achetés de fournisseurs québécois, canadiens et américains. La politique d'achat de CMC favorise, à prix compétitif, les fournisseurs du Québec. Les réservoirs d'essence, les petites pièces en fibre de verre et les tableaux de bord sont achetés à Grand-Mère. Les matières premières pour la fibre de verre viennent d'ailleurs au Québec ; les pare-brises et les moteurs des États-Unis.

Les marchés traditionnels de CMC sont saturés. Déjà en 1989, une étude, effectuée pour le compte de SOFICAR-Centre-Mauricie note que le marché domestique canadien est saturé avec 92 bateaux par 1 000 habitants. En comparaison, le Japon n'en compte que 0,00021, la France 10,7 et les États-Unis 41,6⁴. La direction de CMC, même si le marché du Japon et des pays asiatiques est en forte croissance et semble prometteur, ne compte pas, en février 1994, tenter d'y effectuer une percée. D'abord consolider les marchés actuels, particulièrement ceux du Nord-Est américain et des Grands-Lacs.

La concurrence est essentiellement américaine pour l'instant : Bayliner, Chriscraft, Régal. Les fabricants américains de moteurs de bateaux possèdent de grosses usines de fabrication qui sont peu performantes. Pour la direction de CMC, il semble possible de les rattraper en baissant les coûts fixes, d'autant que la faiblesse du dollar canadien en 1994 avantage CMC tant sur le marché canadien qu'américain. Toutefois, la concurrence américaine est forte. Certains fabricants acceptent même de perdre de l'argent sur la fabrication des bateaux puis récupèrent leurs pertes grâce aux profits sur la vente des moteurs et des pièces de rechange.

CMC ne vend pas directement aux plaisanciers, sauf pour ceux des environs de Grand-Mère, exceptionnellement. Cette pratique cessera avec l'implantation d'un concessionnaire à Trois-Rivières. Son réseau de vente est donc entièrement constitué de commerçants indépendants qui décident d'offrir à leurs clients des produits CMC. Ces concessionnaires prennent en charge le service après-vente et le respect des garanties de quatre ans pour Doral et de cinq ans pour Thundercraft. CMC cependant assure, avec ses

⁴ Guy Hould. «Menaces et occasions du Libre-échange pour l'industrie du bateau à moteur». Rapport, SOFICAR-Centre-Mauricie, p. 25, cité par Alain Dumas, 1989 : 121.

employés, la promotion de ses modèles dans les principaux salons nautiques de l'Amérique du Nord.

Les marchés anémiques et la concurrence américaine restent jusqu'à la fin le «talon d'Achille» de CMC et causent sa faillite comme nous le verrons au chapitre 3. Mais CMC, malgré les apports du FSTQ, a aussi un important problème de sous-capitalisation comme nous le constatons en examinant ses états financiers de 1991, 1992 et 1993.

1.1.3 La situation financière de CMC

Cette partie est plus élaborée et reproduit en les synthétisant les informations transmises par le FSTQ et la direction de CMC aux trois sessions de formation économique auxquelles nous assistions les 2, 15-16 et 17 mars 1994.

CMC a subi des pertes nettes d'exploitation en 1991, 1992 et 1993 pour un total cumulatif de plus de 6 M\$. Les ventes durant cette période ont crû de 7,6 M\$ à 14,5 M\$. Mais ce n'est pas suffisant. Le seuil de rentabilité des opérations se situe, selon la direction, à 18 M\$, compte tenu des frais généraux incompressibles, dont le coût d'entretien d'une usine sous-utilisée en regard de sa capacité de production. Le seuil minimal d'équilibre financier exige la production de 1 200 bateaux et celui de profits raisonnables, 1 400. En janvier 1994, CMC n'en produit que 1 000.

Les ratios de sécurité financière à court terme indiquent une absence de marge de manoeuvre préoccupante. Pour l'année 1993, le ratio fonds de roulement (actif court terme/passif court terme) s'établit à 0,96. Pour l'agent financier du FSTQ, l'idéal est qu'il se situe entre 1,5 et 2,1. Pour le PDG, compte tenu du type de production de CMC, un ratio de 1,19 permettrait d'opérer avec une marge de manoeuvre suffisante. L'arrêt de la production en septembre 1993 était lié à l'insuffisance du fonds de roulement. Les fournisseurs exigeaient d'être payés avant de livrer, parfois même avant de commencer la production. Dans deux cas, les paiements se sont faits par troc, soit des paiements avec un bateau. Par ailleurs, le ratio de liquidité immédiate (actif court terme moins les inventaires et les frais payés d'avance/passif court terme) s'établissait à 0,35. Il devrait se situer au minimum à 1. L'examen de ces deux ratios permet de constater qu'il y a un problème de sécurité financière à court terme dont les actionnaires doivent se préoccuper en examinant la possibilité de diminuer le passif à court terme, donc de doter CMC de capital. Il faut par ailleurs augmenter les ventes.

À plus long terme, les ratios de sécurité nous indiquent aussi une situation financière difficile. Ainsi, pour 1993, le ratio avoir sur actif (avoir des actionnaires/actif total) est de 0,04.

Donc, pour chaque dollar (1 \$) d'actif, les actionnaires n'en possèdent que quatre sous (0,04 \$), le reste (0,96 \$) répondant du passif. Les émissions d'actions nous indiquent que les mises de fonds des actionnaires s'établissent à plus de 6,5 M\$⁵ en juin 1993. Avec l'avoir actuel, les actionnaires ne recevraient qu'environ 6 % de leur mise. Le ratio dettes sur avoir (passif total/avoir des actionnaires) est de 21,82. Pour chaque dollar (1 \$), possédé au bilan par les actionnaires, la compagnie a une dette de plus de vingt et un dollar (21,82 \$). La norme idéale situe la dette à trois dollars (3 \$ pour 1 \$ d'avoir). CMC est trop endettée. Un examen attentif permet de constater que les pertes accumulées sont financées par les actionnaires et les opérations annuelles le sont par les prêteurs et les fournisseurs.

À court terme, la sécurité augmente de 1991 à 1992 puis chute en 1993. Le ratio fonds de roulement passe de 1,10 à 1,20 puis à 0,96 ; le ratio liquidité, de 0,18 à 0,51 puis à 0,35. C'est l'augmentation des stocks, surtout des matières premières et des produits finis ou en cours de production, de 1,8 M\$ à 2,6 M\$ qui explique cet écart. Il faut les financer. La charge est passée de moins d'un demi-million \$ à près de 2,5 M\$. En 1993, CMC produisait trois lignes de bateaux alors qu'en 1992, il n'y en avait qu'une seule. De plus, la production de 1994 a débuté dès 1993. Il faut donc que l'inventaire roule plus vite. Il faut liquider les stocks achetés de Doral. Il faut s'approcher du «juste à temps». Il y a actuellement pour près d'un demi-million \$ d'inventaire en trop. Le stock doit rouler de 15 à 20 fois au cours de l'année.

À long terme, la sécurité a augmenté. Le ratio avoir sur actif de -0,38 en 1991 et de -0,21 en 1992 devient positif à 0,04 en 1993. La dette à long terme a diminué par la conversion de plus de 2,4 M\$ de prêts des actionnaires et de 1,1 M\$ de prêt participatif de la Société de développement industriel du Québec en capital-actions⁶. Cependant, le ratio dettes sur l'avoir est trop élevé en 1993, soit 21,82 pour 1 alors qu'idéalement, il devrait se situer à 3 pour 1. Il faut augmenter les marges de profit et les investissements des actionnaires et réduire les inventaires.

L'état des résultats financiers et celui des ratios de rentabilité nous indiquent que le ratio bénéfice brut/ventes, de 3 % en 1991, s'accroît, en 1992 et 1993, à 12 %. Les pertes d'opération se sont réduites de 1991 à 1993. Le ratio bénéfice d'opération/ventes passe de -38 % à -14 %. De même, le ratio bénéfice net/ventes décroît de -36 % à -7,8 %.

5 Samson Bélair Deloitte & Touche, 1993 : 19. Note complémentaire 15 des états financiers 1993 de CMC.

6 *Ibidem*.

Mais ces pertes dépassent en chiffre absolu le million de dollars en 1993. Bien plus, les revenus extraordinaires reliés à la vente de droits d'importation vont décroître dans les années à venir avec la baisse annoncée des droits de douanes Canada/États-Unis.

S'il y a une amélioration du ratio bénéfice brut, celui-ci n'atteint pas le 18 % minimum requis pour renouer avec la rentabilité. Le ratio bénéfice d'opération ne s'est amélioré que de 4 %, soit de -18 % en 1992 à -14 % en 1993. Cette situation découle de l'augmentation des frais de vente, à la suite des opérations de marketing. Mais le réseau élargi devrait rapporter plus de ventes en 1994 pour atteindre, c'est l'objectif, les 18 à 20 M\$. CMC, pour être rentable, doit mieux utiliser ses matières premières et produire des produits de qualité grâce à un travail d'équipe, tant au niveau de la direction que de la main-d'oeuvre. 1994 est une année charnière. Les ventes ont augmenté de 35 % mais elles sont encore à 20 % des objectifs fixés.

La situation financière de CMC exige, selon la direction, la modernisation de la production, car c'est le ratio du bénéfice d'opération qui compte surtout. Il faut non seulement le rendre positif, mais viser la rentabilité minimum souhaitée par le FSTQ sur ses investissements, soit 6 %. Cet objectif peut être atteint par une production plus efficace et des ventes accrues. Par exemple, CMC doit éviter la production en dents de scie qui coûte cher et la régulariser. De plus, CMC doit avoir une banque d'employés formés pour les remplacements et les pointes. Mais ce n'est pas facile à constituer pour les départements du rembourrage et de la fibre. Il faut augmenter la productivité. C'est à cette priorité que le rapport du Centre de recherche industriel du Québec s'attaque comme nous le verrons au chapitre IV en examinant l'organisation du travail.

Le FSTQ, qui analyse le rendement de ses investissements sur des périodes de trois à cinq ans, constate un résultat négatif pour CMC, selon l'agent financier du FSTQ.. Cependant, il admet que la productivité s'accroît. Mais il faut l'améliorer encore. CMC doit produire 6 gros bateaux et 23 petits par semaine pour atteindre une production annuelle de 1 400 unités et les vendre pour atteindre les 20 M\$ de chiffre d'affaires. Actuellement, les pertes continuent de s'accumuler. Pour rattraper le retard, il faut atteindre en moyenne, dans les mois à venir des ventes de 2 M\$. C'est possible selon lui avec les efforts de marketing aux États-Unis, particulièrement au Maine et dans la région des Grands-Lacs. Les concessionnaires devraient passer de 25 à 30 aux États-Unis. Par ailleurs, la mise en application des recommandations du CRIQ permettra d'augmenter la production tout en réduisant les frais.

Les employés, travailleurs et cadres, devant ces résultats, se rassurent par la présence et le soutien financier du FSTQ. Grâce aux derniers apports financiers, en novembre 1993, CMC peut maintenant payer ses fournisseurs régulièrement et à temps. La confiance revient peu à peu. Les ventes augmentent, la productivité s'accroît. Un participant à la session de formation économique des cadres énonce un leitmotiv auquel tous adhèrent : «Que pouvons-nous faire pour le FSTQ? Travailler fort et produire de la qualité pour générer des profits». Et aux sessions avec les travailleurs et travailleuses : «Que peut-on faire pour s'en sortir? Prendre des moyens pour encourager les employés, les motiver, leur parler, leur dire ce que l'on fait, ce que l'on va faire». Le journal officiel du SCEP, *Le Contact*, titre dans son numéro de février 1994, en première page : «Cadorette Marine sur le chemin de la reprise» (SCEP, 1994 : 1).

Dans cet environnement difficile sur le plan financier, comment se présente le compromis institutionnel à CMC? Pour le cerner, nous situons d'abord les acteurs sociaux en présence avant d'aborder les relations de travail et les relations non-conventionnées.

1.2 Les acteurs sociaux

1.2.1 L'organisation patronale et le mode de gestion

L'organisation patronale de CMC reproduit une structure pyramidale de pouvoir, commune aux compagnies à capital-actions au Québec. Les actionnaires possèdent la corporation et délèguent la gestion des orientations stratégiques à un conseil d'administration (ÇA). Celui-ci désigne un directeur général ou, comme dans le cas de CMC, un président-directeur général (PDG) qui gère les opérations. Pour ce faire, ce dernier choisit les cadres supérieurs et les contremaîtres qui contrôlent la production des employés.

La figure 1.1 présente sommairement l'organigramme et les départements de production de CMC. Nous nous sommes permis de situer le syndicat dans notre présentation graphique pour signifier son importance dans l'organisation comme représentant des employés de la production et du département de recherche et de développement (RD).

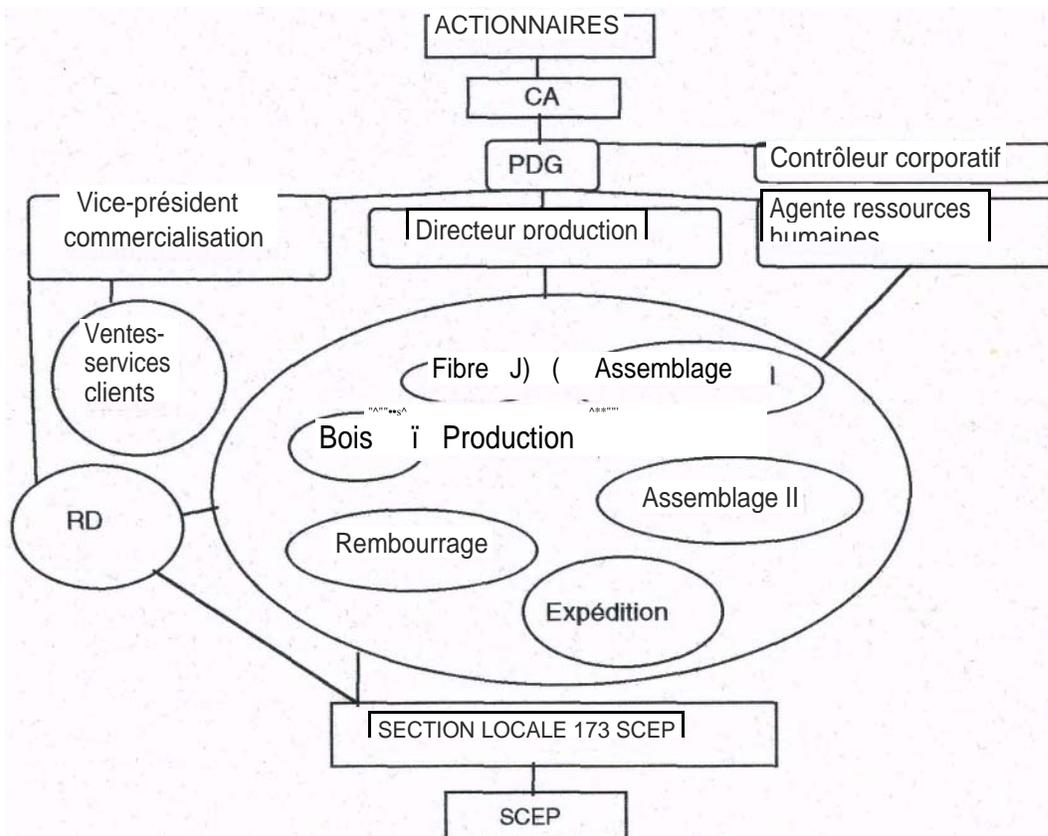


Figure 1.1
Organigramme et départements de CMC,

CMC étant une corporation privée non cotée à la bourse, les informations concernant la répartition des actions sont confidentielles à la demande de certains actionnaires. Toutefois, les états financiers de CMC au 27 août 1993 et le rapport annuel 1993 du FSTQ nous fournissent quelques informations. Le capital-actions émis est alors de 6,642 M\$ (Samson Bélair Deloitte & Touche, 1993 : 19), dont 3,814 M\$ sont détenus par le FSTQ, soit près de 60 % au 31 octobre 1993 (FSTQ, 1994a : 38). Les autres partenaires sont la Caisse de dépôt et de placement du Québec, deux investisseurs locaux et la SDI. De plus, le FSTQ et le Fonds Laprade de Grand-Mère prêtent de l'argent et fournissent des cautions. Les investissements du FSTQ, en capital, garanties de prêts et cautionnements totalisent, en février 1994, 6,8 M\$ (SCEP, 1994). Ils atteindront le 27 juin 1994, 8,1 M\$, dont 3,814 M\$ en

actions, soit 71 % des 5,372 M\$ du capital total de CMC à ce moment et 4,3 M\$ en cautions (Lamonde, Martineau et Allen, 1994 : 58).

Le conseil d'administration est formé des représentants désignés par les actionnaires selon la convention d'actionnaires qui les lie. Ce document est aussi confidentiel. Selon les indications obtenues, le FSTQ a trois membres au conseil d'administration, la SOI un, les autres, trois. Chaque membre détient un vote. La Caisse de dépôt délègue un observateur. Le ÇA gère les orientations stratégiques de la corporation et surveille l'administration du PDG qui lui est en charge des opérations quotidiennes. Le ÇA se réunit aux trois mois et constitue selon ses besoins, des comités de gestion ou d'étude. En mars 1994, il y a un comité exécutif, un comité de vérification et un comité de marketing.

Le nouveau PDG, un gestionnaire de carrière, entre au service de CMC en 1992, à titre de vice-président aux finances. Le conseil d'administration lui confie le redémarrage de l'usine en novembre 1993. La réorganisation de la direction n'est pas encore terminée en mars 1994, dont le choix du directeur de la production et celui de la promotion des ventes. Les orientations et les propos du PDG nous indiquent clairement un virage vers la démocratisation et la modernisation de l'entreprise. Son style de gestion est très ouvert. Chaque jour, il fait le tour de l'usine et parle aux employés directement. Il pratique de plus une politique de porte ouverte : en tout temps, il accepte de recevoir un employé dans son bureau qui se distingue d'ailleurs à peine des autres bureaux.

Il gère le quotidien directement avec l'apport d'un comité de gestion réunissant les cadres supérieurs et d'un comité de contrôle financier. S'ajoutent les comités paritaires : ceux reliés à l'application de la convention collective (comité de négociation, comité de grief, comité de santé et de sécurité du travail) et celui qui permet d'échanger avec le syndicat sur l'ensemble des problématiques de CMC, le comité de communication. De plus, une entente de principe intervient, en mars 1994, entre l'employeur, le syndicat et les ministères gouvernementaux concernés pour faire revivre un comité d'adaptation de la main-d'oeuvre (CAMO). Au besoin, avec l'accord du ÇA, le PDG fait appel à des consultants extérieurs. Nous examinerons, au chapitre 2, l'apport de l'ingénieur du CRIQ.

Le PDG est évalué par le ÇA en fonction de l'atteinte des objectifs annuels et du respect du budget d'opération qui lui a été consenti. Il doit informer régulièrement le ÇA de révolution de la situation financière et des résultats des opérations. Tout changement au budget annuel doit être approuvé par le ÇA. Le PDG a cependant une grande marge de

manoeuvre pour les décisions au jour le jour. Toutefois, le ÇA peut intervenir en tout temps sur des questions d'orientation, comme par exemple, celle de l'organisation interne.

Neuf autres cadres gèrent les départements de CMC. La vice-présidence commercialisation comprend les directions des ventes pour les États-Unis et le Canada à l'ouest du Québec, des ventes Québec, Europe, Canada à l'est et Maine, de la promotion des ventes, du service à la clientèle et de la recherche et du développement (RD). Les autres directions sont celles de la production, de la comptabilité et de l'approvisionnement. Le vice-président commercialisation est un actionnaire de CMC. Notons que le poste de directeur de la production est vacant depuis quelques mois lors de notre enquête en février et mars 1994. C'est le président-directeur général qui assume le poste en intérim. Il y a dix postes de contremaîtres, six à la production, deux à la RD et deux à l'approvisionnement. De plus trois coordonnateurs non syndiqués s'assurent de la qualité à la RD.

Nous comptons donc en mars 1994, 163 employés syndiqués et 37 non syndiqués, soit les neuf cadres, les dix contremaîtres, les trois coordonnateurs et les quinze employés de bureau. Soulignons que le niveau de responsabilité des employés de bureau varie beaucoup selon les fonctions exercées. Par exemple, la responsable des ressources humaines exerce pour l'employeur les tâches d'engager, de discipliner et de renvoyer le personnel syndiqué. Dans plusieurs entreprises, y compris les PME, l'exercice de telles responsabilités est attribué à un cadre, directeur des ressources humaines.

1.2.2 L'organisation syndicale

L'organisation syndicale chez CMC a suivi une évolution similaire à celle de plusieurs PME du Québec. Selon nos informateurs, les employés d'abord non-syndiqués se sont par la suite organisés en syndicat dit «de boutique». Et ce avec la collaboration plus ou moins active de l'employeur qui désire ainsi contrer une syndicalisation avec un syndicat affilié à une centrale syndicale. Puis, par déception à l'égard des services d'un tel syndicat, les employés optent pour un syndicat affilié.

Depuis le 26 avril 1990, c'est la Section locale 173 du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier [FTQ] (SCEP) qui représente les employés syndiqués de CMC. Elle a remplacé le Syndicat des assembleurs pro-fibre qui détenait une accréditation officielle pour la même unité de négociation depuis 1985 et avait signé une convention collective pour la période 1986-1989. Ce syndicat non-affilié existait *de facto* depuis 1980. Le maraudage n'a pas été facile pour le SCEP. Son accréditation par le ministère du Travail du Québec lui a été accordée le 26 avril 1990, après un an de

contestation et à la suite d'un vote décrété par le commissaire-enquêteur, vote que le Local 173 a remporté avec l'appui de 60 % des salariés de l'unité d'accréditation.

Les premières négociations traînent en longueur et sont ponctuées d'un congédiement arbitraire. La réintégration du congédié, le paiement de tout son salaire perdu et la signature de la première convention collective de la Section locale 173 surviennent le 6 juin 1991, avec rétroactivité pour les salaires au 1^{er} septembre 1990. Soulignons que l'investissement initial du FSTQ a lieu le 21 juin 1990 (FSTQ, 1994a : 36), donc après l'accréditation du SCEP survenue le 26 avril 1990 et avant la signature de la convention collective. Le FSTQ ne deviendra actionnaire majoritaire qu'en 1993.

Régie par une charte émise par le SCEP, la Section locale 173 possède une large autonomie et ses propres instances décisionnelles. C'est l'assemblée générale des membres qui détient tous les pouvoirs. Ils sont exercés par les officiers, les membres des comités, les délégués syndicaux et les représentants à la prévention. Ces personnes sont élues par les membres en assemblée générale et doivent y faire rapport de l'exécution de leurs mandats.

Le syndicat est géré collégialement par un comité exécutif qui se réunit une fois par mois. Le représentant syndical régional du SCEP assiste habituellement à ces rencontres. Cet exécutif dirige les opérations syndicales quotidiennes par ses délégués départementaux et ses représentants à la prévention. Les questions non réglées à ces niveaux le sont au niveau de comités paritaires. Lorsqu'il s'agit de la convention collective, c'est soit le comité de négociation, le comité de relations ouvrières ou le comité de grief, selon la nature du problème, qui en est saisi. Pour la santé et la sécurité du travail, le comité de santé et de sécurité du travail et pour l'ensemble des autres problématiques concernant CMC, le comité de communication. Ce dernier comité ne relève pas cependant de la convention collective. De plus, comme nous l'avons déjà souligné, un CAMO est aussi en processus d'implantation en mars 1994. Nous reviendrons sur les résultats du CAMO au chapitre 3.

Le syndicat a un délégué syndical par département. Certains postes ne sont pas comblés. Il y en a quatre actuellement. Il est prévu que leur nomination ne soit faite que par les membres du département concerné plutôt que par l'assemblée générale des membres comme c'est le cas jusqu'à présent.

Dans le cadre des programmes du SCEP, la Section locale 173 offre des services en toxicomanie par l'intermédiaire d'un délégué social formé par la FTQ. En santé et en sécurité du travail (SST), le syndicat inscrit régulièrement ses membres aux cours de formation

offerts par le SCEP en collaboration avec la FTQ. Ces cours sont subventionnés par la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST).

1.3 Les relations de travail

Les relations de travail constituent le moteur du compromis entre les acteurs sociaux dans une entreprise. Pour rendre compte de la nature du mode de régulation chez CMC, nous examinons les clauses de la convention collective signée par les parties et leur mise en oeuvre.

1.3.1 La convention collective

Nous accordons une attention particulière aux clauses de la dernière convention collective signée le 21 décembre 1993 (CMC et Section locale 173 SCEP, 1993), particulièrement aux changements introduits en regard de la convention échu le 30 août 1993 (CMC et STEC-local 173, 1991), puisque nous pouvons y déceler les avancés ou les reculs dans les conditions de travail des syndiqués. Il nous apparaît donc important d'en noter les détails pour les fins de notre analyse. Soulignons immédiatement que pour un élément majeur, les salaires, les parties ont convenu, le 21 décembre 1993, du statu quo avec cependant une clause de réouverture le premier septembre 1994 des dispositions à incidence monétaire. En contrepartie, les dispositions antérieures concernant un forfaitaire et une augmentation selon le volume des ventes n'ont pas été reconduites. Nous traitons des résultats de la négociation sur la réouverture de ces clauses au chapitre 3.

Nous pouvons qualifier la structure et le contenu de cette convention de standard pour les clauses de reconnaissance syndicale ; de droit de la direction ; de discrimination ; de régime de représentation et de libérations syndicales ; de griefs et d'arbitrage ; de mesures disciplinaires, d'ancienneté d'usine et de département ; de probation, d'affichage, de promotion et de transfert ; de temps supplémentaire ; de jours fériés ; de congés spéciaux ; de vacances annuelles ; de santé et de sécurité ; de travail à forfait ; de mise à pied et de rappel ; de grève et contre-grève ; de renouvellement. Les items spécifiques concernent l'organisation du travail propre à CMC.

Le tableau 1.1 présente, pour chaque département, le nombre de chefs d'équipe et d'employés de même que le titre des postes spécifiques au 16 février 1994 (CMC, 1994a).

Tableau 1.1
Employés syndiqués selon les départements de CMC :
chefs d'équipe, nombre d'employés et titre des postes spécifiques au 16 février 1994

Départements	Chefs d'équipe	Nombre d'employés et postes spécifiques
Recherche et Développement Fibre de verre	5 chefs d'équipe	9 employés 29 employés Déballeur Peintre Opérateur de <i>chopper</i> ⁷
Entretien des moules Ébénisterie	1 chef d'équipe 3 chefs d'équipe	2 employés 9 employés Ébéniste Patroniste
Rembourrage	1 chef d'équipe	29 employés Patroniste
Assemblage	9 chefs d'équipe	58 employés Découpeur Électricien Poseur de moteur Finisseur
Entretien	1 chef d'équipe	3 employés Entretien spécialisé Balayeur
Approvisionnement		2 employés Magasiner
Expédition + Transport	1 chef d'équipe	5 employés Camionneur

La convention prévoit un horaire normal de huit heures par jour et de cinq jours par semaine du lundi au vendredi, avec prévision d'un horaire de jour et de soir et de la constitution d'une équipe spéciale pour les expositions nautiques. Elle indique les départements et les postes spécifiques qui leur sont rattachés. Elle reconnaît comme syndiqués les postes de chef d'équipe.

La convention accorde des droits de congé de maternité et de congé parental et prévoit qu'un salarié peut s'absenter pour fins d'exercice comme pompier volontaire. Elle contient aussi la clause «Fonds de solidarité» en vertu de laquelle l'employeur verse, au compte REER de l'employé, un dollar au FSTQ pour chaque dollar souscrit par l'employé jusqu'à une contribution maximale de 150 dollars. Cette contribution est majorée à 175 \$ si le chiffre d'affaires de la compagnie atteint 15 M\$ et à 200 \$ s'il dépasse les 20 M\$.

⁷ Voir au chapitre 2, la note 9 à la page 34 décrivant le *chopper* et son utilisation pour fabriquer les coques et les ponts en fibre de verre.

Parmi les modifications importantes entre l'ancienne et la nouvelle entente, nous notons la disparition de l'exception prévue pour le paiement des salaires au département «recherche et développement» (CMC et STEC Local 173, 1991 : art, 15.10). Ajoutons la non reconduction de la lettre d'entente concernant la reconnaissance à l'embauche, afin de fixer le salaire d'un nouvel employé, de l'expérience et de la formation pertinentes. Un nouveau département, celui de l'entretien des moules, a été créé et les cadres ne peuvent assister les salariés pour un travail de courte durée que si «cela n'empêche pas le rappel d'un salarié» (CMC et Section locale 173, 1993 : art. 3.04 c).

Un délégué syndical peut maintenant faire enquête sur tout grief provenant de son département en plus d'assister un salarié qui désire en formuler un. Ce dernier a quinze jours ouvrables plutôt que dix pour ce faire. Les chefs d'équipe ne sont plus responsables du rendement des salariés et de leur évaluation. Le salaire des chefs d'équipe n'est plus plafonné à 9,35 dollars l'heure avant l'ajout de la prime de 0,80 dollar l'heure.

Il n'y a plus de préférence d'ancienneté en faveur de celui qui commence à travailler pour CMC le matin plutôt que le soir : c'est un tirage au sort qui détermine la préséance. La période de probation est réduite de 75 jours ouvrables cumulatifs travaillés à 60. L'urgence n'est plus un motif pour modifier sans préavis la période de travail d'un salarié. Les salariés ayant dix ans et plus d'ancienneté obtiennent une semaine supplémentaire de vacances chômées et payées, soit quatre au total. Pour tous, la période normale de vacances se situe entre les deux dernières semaines complètes de juillet et le 31 décembre plutôt qu'entre le premier mai et le 31 août. L'employeur peut toujours décider de fermer l'établissement durant deux semaines l'été (entre la mi-juillet et la fin août), les employés étant alors contraints de prendre leurs vacances durant cette fermeture. Cependant, il doit maintenant en aviser le Syndicat avant le 30 avril. En conséquence, les salariés ont jusqu'au 15 mai plutôt qu'au 15 avril pour décider de leur période de vacances. En outre, plus de salariés d'un même département (de 1 à 3 s'il y a 11 salariés ou moins dans le département et deux supplémentaires par tranche de six salariés dans les autres cas) peuvent s'absenter simultanément et ce, pour une période plus longue (de 5 à 10 jours) pour vacances. Les restrictions concernant la prise de vacances hors de la période normale n'ont pas été reconduites de même que la clause concernant la troisième semaine de vacances. Le congé de sympathie au cas de décès d'un beau-frère ou d'une belle-soeur a été porté de un jour à trois et la période pour prendre les cinq jours de congés pour naissance ou d'adoption, étendue.

L'abolition de poste équivaut maintenant à une mise à pied pour le salarié concerné. Il peut donc se prévaloir de son droit d'ancienneté. Dans les cas de mise à pied et de rappel, c'est toujours l'ancienneté départementale qui est déterminante, sauf pour le poste de balayeur où c'est l'ancienneté d'usine qui prévaut. Vu les échelles différentes selon les départements, un salaire horaire spécifique est prévu pour ce poste selon l'ancienneté détenue par le salarié. De plus, le salarié a maintenant sept jours ouvrables plutôt que cinq pour se rapporter au travail lors d'un rappel.

Soulignons en terminant cette comparaison que le programme de temps supplémentaire accumulé n'a pas été reconduit. Ce programme permettait à un salarié régulier de différer le paiement de son temps supplémentaire et de créditer son compte personnel. Ces heures pouvaient être reprises en congé ou payées en fin d'année.

Le tableau 1.2 résume les principales modifications intervenues à la suite de la nouvelle entente.

Tableau 1.2
Principales modifications introduites par la
convention collective 1993-1996

Clauses	Modifications
Recherche et développement	Disparition de la possibilité pour l'employeur de rémunérer selon ses critères à l'intérieur de l'échelle salariale
Salaire à l'embauche	Selon le minimum de l'échelle de salaire ; fin de la reconnaissance de l'expérience et de la formation antérieure
Nouveau département Travail des cadres	Entretien des moules Temporairement et «si cela n'empêche pas le rappel d'un salarié»
Délégué syndical Préférence d'ancienneté au cas d'engagement le même jour Vacances	Pouvoir d'enquête et d'assistance Par tirage au sort Après 10 ans d'ancienneté, une semaine supplémentaire, soit 4 semaines
Chefs d'équipe Congés pour décès	Ne sont plus responsables du rendement des salariés et de leur évaluation ; déplafonnement du salaire De un jour à trois jours

Nous avons aussi comparé la convention collective 1986-1989 signée entre CMC et le Syndicat des assembleurs pro-fibre avec les conventions négociées par la Section locale 173 du SCEP. La structure d'ensemble des conventions est similaire. Cependant, nous

notons plusieurs changements au niveau du contenu négocié en 1990. Le plus significatif concerne la réduction sur trois ans de la semaine normale de travail de 42 heures à 40 heures.

1.3.2 Mise en oeuvre de la convention

C'est au quotidien que nous pouvons voir à l'oeuvre le compromis institutionnel et organisationnel. Pour l'étudier, nous avons interrogé l'employeur et le syndicat concernant les griefs, les salaires, la flexibilité dans les tâches, le taux de roulement et les promotions, la formation, les chefs d'équipe, les relations avec les contremaîtres, la santé et la sécurité du travail.

Selon l'employeur, les difficultés d'application de la convention collective sont réglées au fur et à mesure et les griefs sont peu nombreux (28 en 1992, 4 en 1993). Il s'agit la plupart du temps de problèmes relatifs à l'interprétation d'une clause. Par les discussions, tout se règle avant l'arbitrage. Le syndicat est d'accord, il y a peu de griefs actuellement. Ils concernent des questions de temps supplémentaires et de coupure d'heures de travail. Pour l'instant, ils se règlent au comité des griefs après échanges. Sous l'ancienne direction, c'était plus corsé! Il y a eu trois arbitrages, deux pour congédiements, un sur le travail des cadres. Ils ont été réglés, à l'époque, à la satisfaction du syndicat.

Les salaires payés chez CMC se comparent à ceux payés dans les PME syndiquées du secteur manufacturier. Ils sont inférieurs cependant à ceux payés dans les grandes entreprises, dans le secteur public et celui de la construction. De 1990 à 1992, les salariés ont reçu 4 % d'augmentation. De septembre 1993 à septembre 1994, c'est le *statu quo*. Nous avons souligné qu'une réouverture est prévue à la fin de cette période pour revoir toutes les clauses monétaires.

Des salariés gagnent plus que les maximums prévus à la convention collective, soit 9,35 \$ ou 9,85 \$ l'heure. Cette échelle ne s'applique qu'aux nouveaux employés. De fait, avec les augmentations statutaires pour les anciens, le maximum est de 11,01 \$ aux départements fibre de verre et entretien des moules et de 11,81 \$ pour les chefs d'équipe. Pour les autres, 10,51 \$ et 11,31 \$, sauf les camionneurs où c'est le kilométrage qui base le salaire. Le tableau 1.3 présente la structure salariale en mars 1994.

Tableau 1.3
Salaires CMC minimum/maximum
du 21 décembre 1993 à la réouverture en septembre 1994

Département	Salaires à l'entrée	Maximum + Cas hors échelle
Fibre de verre et Entretien des moules	6\$	9,35 \$ + hors échelle
Autres départements sauf camionneurs	6\$ 11¢ du km + dépenses	1456 ¢ du km + dépenses

Au terme de la précédente convention, les syndiqués ont reçu des augmentations forfaitaires selon le volume des ventes, soit 1,5 % en 1991 et 2 % en 1992 et en 1993. Cette clause n'a pas été reconduite dans la nouvelle convention, sous réserve des négociations lors de la réouverture en septembre 1994. Le temps supplémentaire est peu fréquent. Il n'est utilisé qu'au besoin et ce, surtout aux départements de la recherche et de l'entretien des moules.

Sauf pour les salariés au bas de l'échelle salariale, le taux de roulement est très faible. Selon le syndicat, il est de 10 % annuellement en moyenne. Pour les promotions, c'est la règle de l'ancienneté qui prévaut dans 95 % des cas, selon le syndicat. La flexibilité interpostes dans un même département est encouragée. Autant que possible, l'employeur tente de satisfaire les demandes des employés. Il y a peu de flexibilité inter-département. Selon le syndicat, l'ancienneté par département ne favorise pas la mobilité inter-département. De plus, entre les postes, dans l'assemblage, ce n'est pas facile de passer de la ligne des petits bateaux à celle des gros. Il faudrait, selon le syndicat, que l'employeur offre de la formation pour favoriser une plus grande polyvalence des employés.

L'employeur nous indique qu'il n'y a pas de budget pré-déterminé pour la formation professionnelle. Au besoin, CMC fait appel aux subventions gouvernementales. Ainsi, pour la construction des bateaux Doral, un cours a été préparé par des employés de CMC avec l'aide pédagogique de la Commission scolaire locale et le financement du Centre de formation professionnelle (CFP). Ou encore, pour la santé et la sécurité du travail (SST), l'Association sectorielle fabrication d'équipement de transport et de machines (ASFETM) est mise à contribution. L'avantage, c'est la gratuité des services de ces institutions.

De fait, ce sont les contremaîtres et surtout les chefs d'équipe qui, par des méthodes d'apprentissage, s'occupent de la formation des nouveaux. Cette formation «sur le tas» est

trop courte selon les chefs d'équipe que nous avons rencontrés et les réactions des salariés aux cours de formation économique. Ils souhaitent que tout nouvel employé fasse le tour de l'usine pour saisir tous les aspects de la fabrication d'un bateau de plaisance et que le temps consacré à l'apprentissage d'une tâche soit plus long. Pour y arriver, les embauches doivent se faire plus tôt. Actuellement, les nouveaux doivent presque immédiatement se mettre à l'ouvrage. Soulignons, enfin, la formation économique offerte aux employés des établissements où le FSTQ investit. Même si la structure de ce cours ne varie pas d'une entreprise à l'autre, le contenu est toujours spécifique à la situation particulière de chaque entreprise. Nous traiterons de cette formation au chapitre 2. 1.3.2.1 Chefs d'équipe et contremaîtres

Le poste de chef d'équipe est une fonction valorisée. Intermédiaires entre les salariés et les contremaîtres, les chefs d'équipe sont essentiels pour l'entraînement des nouveaux employés et la transmission de la culture de métier. Ils sont aussi responsables de planifier, d'organiser et de contrôler le travail d'une ou de plusieurs équipes ; de l'approvisionnement en pièces, outils etc. ; du maintien de la propreté de l'aire de travail ; de toute autre fonction qui aurait pour but l'amélioration du rendement et de la satisfaction des salariés.

Le syndicat nous souligne que les 21 chefs d'équipe sont membres du syndicat et leurs fonctions sont inscrites à la convention collective. Comme nous l'avons souligné, la dernière convention, à la suite d'une demande syndicale, ne les oblige plus à évaluer le rendement des salariés de leur équipe. Cette tâche créait certaines tensions, vu son aspect quasi-disciplinaire. Les chefs d'équipe sont choisis par l'employeur, surtout en fonction de l'ancienneté et de l'expérience. Depuis l'arrivée de la nouvelle direction, l'employeur consulte le syndicat et les employés du département concerné avant de procéder à leur nomination. Les chefs d'équipe ne reçoivent pas de formation particulière pour exécuter leurs tâches. Selon l'employeur et le syndicat, ils ont à coeur la qualité de la production. Dans un département, les travailleurs occupent le poste à tour de rôle, pour un mois. Cela est toutefois exceptionnel et relié à la compétence et à l'ancienneté des salariés. Ce serait, selon l'employeur, difficilement applicable ailleurs.

L'encadrement des salariés est aussi assuré par les contremaîtres. Leurs relations avec les syndiqués sont généralement excellentes, surtout depuis que les communications sont très franches et fréquentes entre la direction et les employés. Il y a cependant, à l'occasion, certaines frictions entre un chef d'équipe et un contremaître. Avant la nouvelle

direction, selon le syndicat, les contremaîtres se comportaient comme des «petits boss». Maintenant, ils sont plus attentifs aux besoins des chefs d'équipe et des travailleurs et travailleuses. Le syndicat souligne toutefois qu'il y a trop de contremaîtres, soit dix. Ceux-ci ont d'ailleurs perdu du «pouvoir». Les équipes de travail devraient être autonomes, avec un chef d'équipe. Cela fonctionnerait mieux sans contremaître.

Examinons maintenant un dossier important, soit celui de la santé et de la sécurité du travail. Bien qu'il dépasse le strict contexte de la convention collective, ce dossier y est relié de près comme nous le constatons. 1.3.2.2 Santé et sécurité du travail

La santé et la sécurité du travail est le seul dossier où les relations patronales-syndicales sont tendues. La situation en santé et en sécurité du travail est inquiétante selon l'employeur et le syndicat. L'analyse des statistiques disponibles confirme la grande fréquence des accidents. La figure 1.2 nous indique pour les années 1989 à 1993 un nombre élevé d'accidents avec ou sans perte de temps, compte tenu de la main-d'oeuvre. La figure 1.3, répartit les accidents entre ceux nécessitant un arrêt de travail au-delà de la journée de travail (avec perte de temps) et les autres (sans perte de temps)

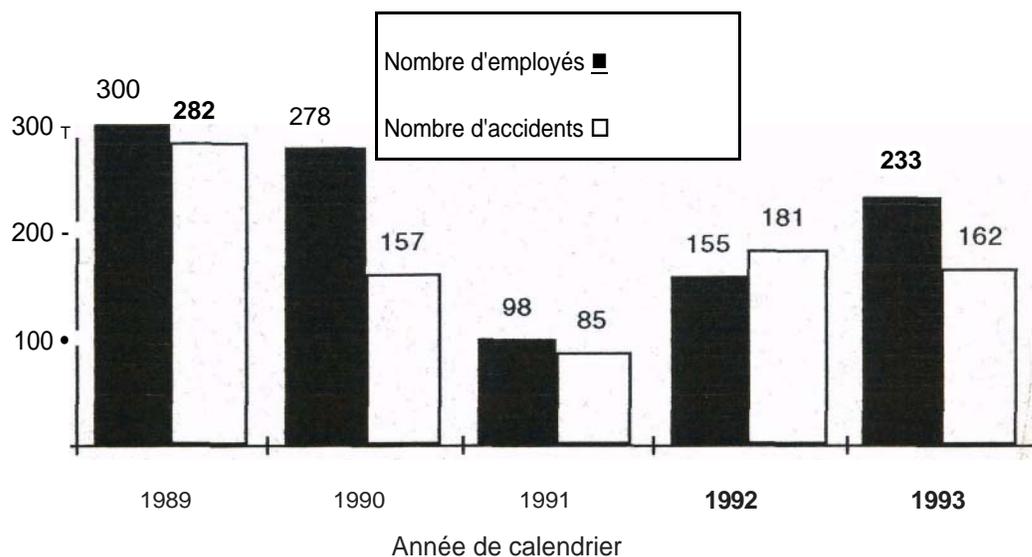


Figure 1.2 Accidents du travail 1989-1993.

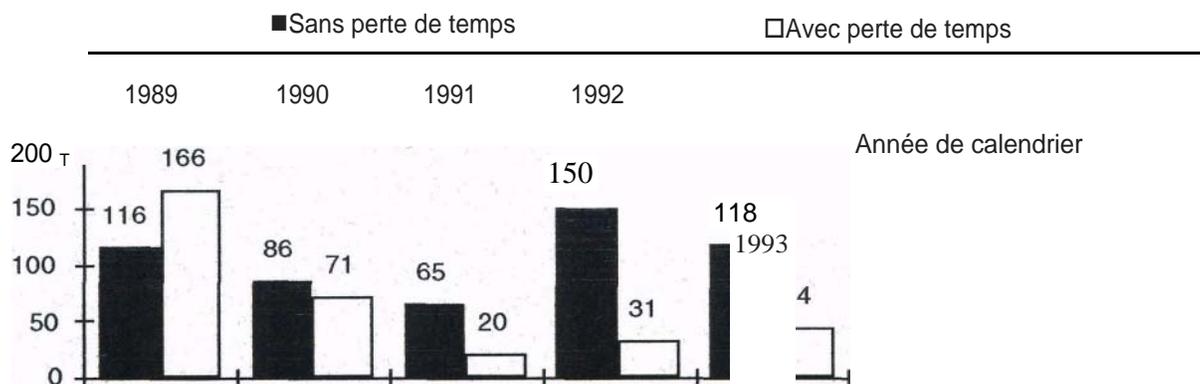


Figure 1.3

Répartition des accidents avec et sans perte de temps 1989-1993

Nous constatons une diminution des accidents avec perte de temps en 1992 malgré le nombre très élevé d'accidents rapportés. La situation se détériore à nouveau en 1993, la proportion de ces accidents passant de 17 % en 1992 à 27 % en 1993.

Les statistiques concernant la gravité des accidents en terme de durée d'absence ne sont pas disponibles. L'employeur nous indique cependant que quatre employés sont présentement indemnisés à long terme, trois pour des maux de dos, un pour une coupure. Les réclamations pour des lésions attribuables au travail répétitif (LATR) sont fréquentes et en hausse. Les deux parties désirent améliorer cette contre-performance, mais les mécanismes en place (comité de SST, représentants à la prévention, programme de prévention) ne semblent pas donner les résultats escomptés.

La convention collective prévoit un comité de santé et de sécurité qui se réunit normalement une fois par mois et plus souvent au besoin. Selon le syndicat, ce comité fonctionne mal. Les réactions patronales aux demandes syndicales sont plutôt lentes, par exemple pour la tenue des réunions du comité de SST et pour mettre en application les

correctifs requis par les représentants à la prévention. De plus, toujours selon le syndicat, le processus d'assignation temporaire des travailleurs accidentés mis en place par l'employeur doit être revu. L'employeur partage l'avis du syndicat sur le fonctionnement du comité. Le PDG, à l'occasion de la formation économique de suivi avec les travailleurs, le jeudi 17 mars 1994, a indiqué qu'il entend participer à la prochaine réunion du comité pour relancer le dialogue et revoir tout le dossier de la SST avec les représentants syndicaux.

Par ailleurs, trois personnes nommées par l'assemblée générale des membres du syndicat disposent ensemble de dix (10) heures payées par semaine pour exercer la fonction de représentant à la prévention, conformément à la Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST) et au règlement d'application concernant les représentants à la prévention. Le nombre d'heures allouées varie en fonction du nombre total d'employés. Leur formation technique est assumée par le SCEP et la FTQ, avec le support financier de la CSST. Le syndicat est satisfait de ces dispositions.

Pour gérer la SST, l'employeur a mis en oeuvre un programme de prévention actuellement en révision. Certaines dispositions, selon les parties, sont à compléter, particulièrement les procédures d'évacuation d'urgence au cas d'incendie. Le syndicat relate, en février 1994, qu'il y a eu récemment un cas d'exercice du droit de refus de travail en vertu de la LSST parce que l'employeur n'avait pas la fiche signalétique d'un produit, une colle, conformément aux dispositions du Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT). Il signale, en outre, des problèmes de poussière de fibre de verre, d'acétone et de ventilation au découpage.

Pour l'employeur, le principal problème, c'est la ventilation, particulièrement dans la section du moulage au département de la RD. C'est le personnel du CLSC de Shawinigan qui prélève les échantillons d'air dans l'usine et supervise les examens de santé concernant le bruit et les contaminants chimiques. Le CLSC a recommandé le port de masque aux départements fibre de verre et recherche et développement. Les employés apprécient le changement. Le port de masque diminue les inhalations nocives, mais ce port n'est pas généralisé vu la réticence des employés. Des améliorations sont souhaitées au niveau de la ventilation. Il y a aussi certains problèmes liés à l'utilisation de l'acétone pour nettoyer les coques et les ponts. Le port de lunettes de sécurité, obligatoire, n'est pas encore respecté par tous les employés.

L'Association sectorielle paritaire du secteur de la fabrication d'équipement de transport et de machines (ASFETM) donne la formation concernant le système d'information

sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) et le maniement des chariots élévateurs. La formation des secouristes est assurée par une personne accréditée par la CSST.

Après avoir décrit l'état des relations conventionnées entre les parties, examinons leurs relations dans le cadre d'un comité non-conventionné, le comité de communication.

1.4 Comité de communication

Le FSTQ favorise la création d'un comité de communication patronal-syndical dans les entreprises où il investit. Mais sa mise en place demeure une décision locale. Comme l'indique le premier vice-président développement de l'actionnariat et formation du FSTQ, M. Jean Martin : «Dans bon nombre de cas, la formation économique a conduit les dirigeants syndicaux et les dirigeants d'entreprises à mettre sur pied des comités de communication, sorte de mécanisme permanent qui permet de transmettre de l'information financière et de trouver des solutions aux situations à améliorer. Tout cela dans la perspective de consolider les emplois et d'améliorer la performance de l'entreprise» (FSTQ, 1995 : 19).

Selon le *Guide de mise en place et d'opérationnalisation d'un comité de communication pour Cadorette Marine Co.*, ce comité «n'est en aucun cas un comité de négociation mais il peut traiter de toutes questions relevant de relations de travail qui ne découlent pas de l'application de la convention collective» (Bélanger, 1993 : 2). Les objectifs poursuivis sont d'identifier les problèmes communs aux parties et de rechercher des solutions. Et ce, dans l'optique de conserver les emplois tout en maximisant l'utilisation des installations de CMC dans le respect des intérêts mutuels des parties.

Le comité de communication de CMC est présidé, avec l'accord des parties, par un représentant du FSTQ. Le syndicat y délègue, outre le représentant régional du SCEP, le président du syndicat, le secrétaire-trésorier et un délégué syndical. L'employeur est représenté par le PDG et par la responsable des ressources humaines. Au besoin, le comité peut accueillir des invités.

L'employeur s'engage à donner accès, avant la réunion, aux informations financières de l'entreprise. Toutes les informations obtenues dans le cadre des réunions sont strictement confidentielles. Cependant, le procès-verbal, après approbation par les parties, peut circuler. La fréquence des réunions et l'ordre du jour sont décidés conjointement. Notons que le scénario type prévoit, à chaque rencontre, un tour d'horizon du marketing et des ventes de la compagnie de même qu'un état des opérations de l'usine et des finances.

Avec la permission des parties, nous participons, à titre d'observateur, à une réunion de ce comité, tenue dans la salle de conférence de CMC, le lundi 21 février 1994. L'ordre du jour reflète les préoccupations des parties concernant le fonctionnement de l'usine et son avenir : implication des employés, exposition nautique, organigramme, remboursement, chefs d'équipe, achats, le 240 Thundercraft, le CAMO. Pour traiter de ce dernier point, la partie syndicale avait une invitée, une représentante du Conseil du travail de Montréal, FTQ.

Les échanges sont francs et directs. Le quotidien de la production et des ventes (le problème des bulles dans les coques et les ponts, l'entretien des moules, la qualité du travail, le résultat des expositions nautiques) comme les orientations majeures (structures de l'entreprise, difficultés financières d'un partenaire commercial, concurrence, modernisation de la production) y sont traités. L'employeur met à la disposition des membres toutes les informations requises par les discussions. Le syndicat fait de même et n'hésite pas à souligner, au besoin, son désaccord avec les initiatives patronales. Ainsi, l'idée de créer deux postes cadres à l'usine pour assurer la qualité technique de l'assemblage a fait l'objet de discussions animées. Le syndicat insiste pour que ces coordonnateurs soient syndiqués. Le PDG promet de revoir cette orientation patronale. Nous apprenons, le 17 mars que ces deux postes sont comblés par des syndiqués.

C'est aussi à cette réunion que le syndicat réclame la création d'un CAMO. L'objectif est d'obtenir du financement des deux paliers de gouvernement pour compléter la formation professionnelle des employés en vue d'une plus grande polyvalence et de réaliser une étude de marketing. L'employeur, après avoir rappelé l'échec, l'année précédente, d'un comité similaire accepte d'entamer des pourparlers avec le syndicat à ce sujet. Le 16 mars, une réunion avec les représentants des gouvernements a lieu et le 25 mars, nos interlocuteurs nous informent qu'un accord est intervenu pour la formation d'un CAMO.

Le comité de communication, selon le syndicat et l'employeur, est un mécanisme efficace d'échange et d'aide à la prise de décision. Cela tient à l'entente patronale-syndicale qui a permis sa création et à l'ouverture d'esprit manifestée par l'employeur. Ainsi, pour le syndicat, qui est très satisfait du fonctionnement du comité de communication, la nomination du nouveau PDG a amélioré les relations patronales-syndicales. Il est plus ouvert aux idées et suggestions des représentants syndicaux, il écoute et il réagit rapidement. Les documents confidentiels y sont traités avec tact et en toute confiance. Avant lui, l'information circulait moins. L'atmosphère était de passable à correcte.

Après avoir décrit les relations entre les parties, examinons leurs relations avec le FSTQ.

1.5 Relations Employeur-FSTQ-Syndicat

L'intervention du FSTQ en juin 1990 découle d'une suggestion syndicale selon l'employeur. Le Syndicat souligne être intervenu en 1990 et que par la suite, il a toujours continué de faire des pressions directement auprès du représentant du SCEP au conseil d'administration du FSTQ pour obtenir de nouveaux investissements et préserver les emplois. Ayant déjà traité de l'importance des sommes injectées par le FSTQ et souligné qu'il est l'actionnaire majoritaire depuis 1993, nous abordons ici les perceptions et les relations de la direction de CMC et du syndicat avec le FSTQ. Nous attachons une importance particulière à la formation économique donnée par le FSTQ, formation que nous examinerons au chapitre 2.

Selon la direction, les capitaux investis par le FSTQ ont évité, jusqu'à présent, la fermeture de CMC. De plus, l'apport de ses représentants au conseil d'administration est très positif. C'est le maintien de l'emploi et la relance qui sont recherchés et non la stricte rentabilité financière des investissements. Le seul souhait, c'est que le FSTQ procure plus de support technique, comme il le fait pour la papetière acquise récemment à Trois-Rivières⁸. Cependant, l'employeur précise que les gestionnaires, le syndicat et les employés se sentent tous dans le même «bateau» pour assurer la survie et la remontée de CMC. Si tout fonctionne comme prévu, cela sera leur réussite commune avant tout. Ce partenariat employeur-syndicat-employé semble à tous viable et constitue plus qu'un mariage de raison lié aux difficultés financières actuelles. Cette approche, qui fonctionne globalement bien, doit beaucoup à la présence du FSTQ comme actionnaire majoritaire. Les contacts de la direction avec les représentants du FSTQ, particulièrement l'agent financier et l'agent de développement, sont chaleureux et fréquents : au moins une fois par mois, à Montréal ou à Grand-Mère, sans compter les échanges téléphoniques. Ils sont très disponibles.

Selon le syndicat et les employés, le FSTQ a sauvé l'entreprise de la faillite. Les syndiqués ont confiance que le FSTQ ne les laissera pas tomber. Les relations entre l'exécutif de la Section locale 173 et les représentants du FSTQ, particulièrement l'agent de développement sont régulières et fructueuses. Au besoin, l'agent financier est contacté, mais

⁸ il s'agit de l'usine de TRIPAP inc., un investissement de plus de 45 M\$, dont 22,271 M\$ en capital-actions, effectué le 29 octobre 1993 (FSTQ, 1995 : 45 et 47).

c'est plus rare. Il y a aussi des contacts avec les responsables au FSTQ des souscriptions et des retenues à la source. De plus, au besoin, le vice-président québécois du SCEP, qui est membre du ÇA du FSTQ, est contacté par l'intermédiaire du représentant régional du SCEP. Ce lien direct permet de régler les questions difficiles et d'obtenir pour CMC des «rallonges» aux investissements. Le syndicat souligne aussi qu'il a fait des pressions, par le biais des conseillers du FSTQ, pour obtenir des changements à la direction de CMC. Le syndicat a ainsi obtenu une meilleure écoute de la part de la nouvelle direction dont le style de gestion est apprécié même si tout n'est pas parfait. Pour le syndicat, ces changements récents sont reliés au fait que le FSTQ est l'actionnaire majoritaire depuis 1993.

Rappelons que la contribution au REER du FSTQ constitue le régime de retraite de CMC. Selon l'employeur, presque tous participent, syndiqués et non-syndiqués, y compris les cadres. Le syndicat précise toutefois que seulement 70 % à 75 % des employés participent au REER du FSTQ. Les nouveaux employés embarquent plus facilement. Les réticences des non-cotisants sont surtout reliées au mécanisme de retrait des argents investis. Ils aimeraient retirer leur mise quand ils le veulent, comme à la Caisse populaire.

En plus de ces relations d'affaires, le FSTQ intervient par la formation économique qu'il offre aux employés et aux cadres des entreprises où il investit. Nous en verrons les effets chez CMC dans le prochain chapitre consacré à l'organisation du travail dans cette entreprise.

2 - ORGANISATION DU TRAVAIL, ASPECTS CULTURELS ET IMPACTS COMMUNAUTAIRES

2.1 L'organisation du travail

2.1.1 Le processus de fabrication

Le processus de fabrication se présente comme une chaîne de montage par îlots de production sous la direction du directeur de la production, poste assuré par intérim par le président-directeur général au moment de notre enquête. D'abord, les coques et les ponts sont moulés en fibre de verre. Puis l'intérieur est «meublé» : moteur ; systèmes de conduite, d'électricité et d'eau ; ameublement et finition. L'assemblage s'effectue sur deux lignes parallèles, l'une pour les gros bateaux (23pi-35pi), avec un contremaître, six chefs d'équipe et 31 salariés, l'autre pour les petits (12pi-22pi), avec un contremaître, trois chefs d'équipe et 27 employés. En aval, le département de la fibre de verre, soit un contremaître, cinq chefs d'équipe et 29 salariés, moule les coques et les ponts. Les meubles sont fabriqués par les secteurs de l'ébénisterie et du rembourrage (coupe, couture et rembourrage). Le premier compte un dessinateur, un contremaître, trois chefs d'équipe et neuf salariés et le second un contremaître, un chef d'équipe et 29 salariés.

En soutien direct à la production, le département de l'entretien des moules pour les coques et les ponts relève du contremaître de la fibre et compte un chef d'équipe et deux salariés. Celui de l'expédition et du transport, un contremaître, un chef d'équipe et cinq salariés. Enfin, celui de l'entretien, un chef d'équipe et trois salariés.

La direction du service des approvisionnements, qui relève directement du président-directeur général, compte un directeur, un directeur adjoint, un acheteur, un contremaître et deux salariés. Cette direction achète les matières premières et les composantes non fabriquées à l'usine et s'occupe de l'inventaire. Enfin, le département de la RD, sous la gouverne du vice-président commercialisation, conçoit et développe de nouveaux produits et autorise les changements aux produits en production. Le directeur de ce département supervise trois coordonnateurs, soit recette/production, développement/rembourrage et recette/design et un contremaître à la fabrication des moules. Ce dernier, avec son contremaître adjoint et neuf salariés, assure la construction des prototypes.

À ce personnel, il faut ajouter celui de la direction générale pour la gestion des ressources humaines, financières et informatiques et celui du vice-président pour la

commercialisation et les services à la clientèle. Pour les fins de notre étude, nous n'avons pas examiné l'organisation du travail de ce personnel non-syndiqué.

La figure 2.1 présente schématiquement le processus général de production à l'usine de CMC.

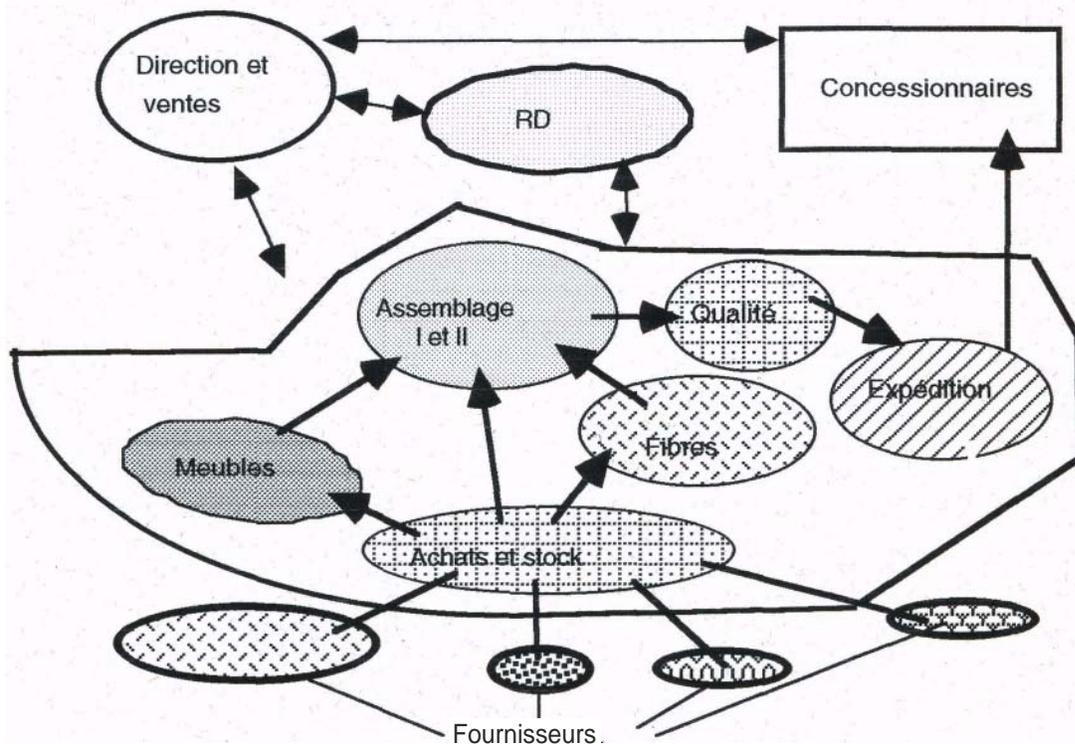


Figure 2.1 Processus général
de fabrication CMC

La convention collective 1993-1996 nomme, sans décrire le contenu des tâches, les postes spécifiques à chaque département. Aux fibres de verre : débulleur, peintre et opérateur de «*chopper*»⁹ ou mouleur ; à l'ébénisterie : ébéniste et patronniste ; à

⁹ Le *chopper* est un outil de pulvérisation sous pression d'un mélange de fibre de verre et de résine. Ce mélange est utilisé dans le processus de moulage des coques et des ponts des bateaux. Le *chopper* permet de briser et d'étendre uniformément le mélange sur les moules. Ce procédé remplace l'ancienne méthode qui consistait à étendre, à l'aide d'un rouleau, une résine sur un lit de renfort en fibre de verre ou *mats*. Notons que l'ancienne méthode est toujours utilisée pour mouler certaines sections de la coque pour lesquelles le *chopper* s'avère non performant.

l'assemblage : découpeur, électricien, poseur de moteur et finisseur ; au rembourrage : patronniste ; à l'entretien : entretien spécialisé ; au magasin : magasinier. Ajoutons pour le transport : camionneur. Pour les promotions et affichages, c'est la règle des exigences requises par l'employeur (en relation avec le travail à être effectué et non déraisonnables) et de la capacité d'un salarié de les rencontrer. Rappelons que les salariés des fibres sont payés, après un an d'ancienneté départementale, plus cher l'heure que ceux des autres départements. Le transport étant toutefois régi par un mode de paiement au kilométrage.

L'employeur n'a aucune exigence particulière pour l'embauche du personnel syndiqué sauf exceptionnellement pour certains postes où une expérience pertinente est requise ou souhaitée : finisseur, électricien, débulleur, peintre et opérateur de *chopper*. La politique de l'employeur est de former, en usine, les travailleurs embauchés. Cette formation se fait au travail par les chefs d'équipe et les contremaîtres.

Nous constatons que c'est la règle de la compétence acquise en usine qui prévaut, puisque à l'engagement, tous les nouveaux commencent au même salaire, soit 6 \$ l'heure ou 11 0 du kilomètre pour les camionneurs, peu importe l'expérience acquise ailleurs.

La production s'effectue en février 1994, sur un seul quart de travail, de 7 h à 15 h 30. Les employés produisent plus de bateaux actuellement qu'auparavant avec deux quarts de travail. Nous examinons les causes de ce rendement accru en abordant la modernisation et la productivité. Soulignons que des discussions sont en cours pour ouvrir un deuxième quart ou partie de quart au département des fibres (moulage) et ce, afin de mieux alimenter les deux chaînes de montage.

La production suit aussi un cycle annuel. L'employeur engage durant les pointes hiver-printemps et procède à des mises à pied durant les creux été-automne. Le syndicat préférerait que CMC fonctionne sur une base de 12 mois en régularisant la production. Un contremaître signale toutefois que la qualité des coques et des ponts est l'un des motifs pour concentrer la production durant les mois d'hiver. Le faible taux d'humidité durant cette période permet une meilleure qualité des couches de fibre de verre.

Selon l'étude de l'ingénieur du CRIQ, le cycle moyen au 19 janvier 1994 pour fabriquer un petit bateau (12pi-22pi) est de 60 heures entre le début au département des fibres et la fin de l'assemblage et ce, avec 27 personnes dédiées à ce cycle pour une capacité maximale de 18 bateaux par semaine. Pour les gros (23pi-35pi), le cycle est de 134 heures avec 32 personnes, pour une capacité maximale de 9,5 bateaux (CRIQ et Trottier, 1994).

En mars 1994, l'usine termine en une semaine, avec un quart de travail, 18 petits bateaux et 5 gros. Avec des améliorations dans les procédés et sans forcer le rythme de travail l'usine pourrait, selon l'employeur, livrer un maximum de 24 petits et de 8, peut-être 9 gros avec les effectifs actuels. Il s'agit de moyennes. De fait, il y a beaucoup de variations selon le modèle de bateau de plaisance fabriqué : de 56 heures pour un 170 et de 192 heures pour un 350. Selon le système multi-produits des lignes d'assemblage, les différents modèles se suivent sans se ressembler. Pour un même modèle, le client peut commander des options et même des caractéristiques personnalisées.

2.1.2 Modernisation '

Nous pouvons globalement qualifier la production d'artisanale par opposition à une production industrielle de longues séries. L'art de fabriquer un bateau de croisière beau et fiable chez Cadorette demeure avant tout celui du savoir-faire de ses artisans transmis oralement aux nouveaux employés et non pas d'une formation technique scolaire, de manuels d'opération ou de machines-robots préprogrammées.

Les derniers changements technologiques remontent, dans un cas, à trois ans, lors de la mise en service des *choppers* pour briser et étendre les fibres de verre et la résine dans le processus de moulage. Cette technique, qui permet d'éviter l'utilisation des *mate*, facilite et accélère le travail de moulage. Selon le syndicat, le *chopper* au fibre est plus efficace que le travail avec les *mats* . Mais il y a encore certaines difficultés, car le *chopper* n'est pas performant pour mouler certaines sections de la coque. L'autre innovation, c'est la machine numérique pour découper le bois, héritée de Doral en 1992. Selon le syndicat, elle est bruyante et n'est pas bien entretenue, d'où des difficultés au niveau de son opération.

Règle générale, selon le syndicat, il y a un problème d'entretien préventif des équipements. Selon un contremaître, la modernisation par l'introduction de machines-outils à contrôle numérique ne cadre pas avec le processus de confection des bateaux. Les lignes de montage sont constituées de *mix* de divers modèles. C'est du travail artisanal. Les séries ne sont pas assez longues pour absorber en même temps des stocks importants de pièces semblables. L'inventaire des pièces taillées croîtrait de façon démesurée et trop rapidement. Ainsi, la machine numérique pour le bois produit des pièces pour l'équivalent d'un bateau et demi. La RD devra tenir compte de cette surcapacité dans les nouveaux designs en développement.

Mais des changements importants sont prévus dans l'organisation du travail par la modernisation des processus en voie de réalisation. Après avoir vécu une phase familiale

(1935-1978), une phase d'abondance (1979-1990), une phase de déclin (1991-septembre 1993), CMC, avec une troisième génération de dirigeants, prend le virage de la consolidation des acquis, de la productivité, de la qualité, de la recherche et du développement. Cette modernisation des procédés de travail se fait dans un climat de transparence et s'appuie sur la participation très active du syndicat et des employés. Les définitions claires de la mission et des objectifs témoignent de cette nouvelle approche. Le comité de communication, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, permet à la direction et au syndicat d'échanger sur tout ce qui concerne ces modifications.

Pour le conseiller dans cette réforme, le PDG a confié au Centre de recherche industriel du Québec (CRIQ, 1993) une étude des procédés et méthodes utilisés dans l'entreprise et ce, pour améliorer les délais de production, réduire les temps morts et améliorer la qualité. Un rapport préliminaire (CRIQ et Trottier, 1994) a déjà permis de corriger des lacunes à l'approvisionnement des pièces et dans les procédures de demande de changement de travail ou DCT. L'étude se poursuivait en mars 1994 par un examen détaillé des processus de travail dans chacun des départements.

Notons que les principales recommandations du CRIQ portent sur les temps d'assemblage, le nombre requis d'employés sur les lignes d'assemblage et l'élimination des ruptures de stocks (*back ordeï*). Pour y arriver, le cycle de fabrication de chaque bateau (problème de fluctuation du temps requis pour un même modèle) et de chaque étape de l'assemblage (problème des goulots d'étranglement) doit être normalisé et contrôlé. Il s'agit de codifier et de standardiser la méthode artisanale pour éviter les modifications en cours de production. Il faut aussi concevoir différemment les lignes d'assemblage pour passer de la fabrication à l'unité de différents modèles à la fabrication de courte série d'un même modèle selon la demande. De plus, à chaque jour, le bon nombre d'employés doit être présent (problème d'absentéisme et d'engagement eu égard à la période de formation). Un meilleur contrôle de qualité doit être instauré (problèmes des bulles dans les coques et les ponts, meubles de mauvaises dimensions). Les employés doivent être mieux formés (problèmes d'encadrement et de formation des nouveaux employés).

Le département des achats doit être restructuré en utilisant un inventaire basé sur l'utilisation et les délais de livraison de chaque pièce. Cet inventaire doit être informatisé. Un contrôle de la qualité et de la quantité des pièces doit être effectué à l'entrée et à la sortie du département. Le contrôle de la qualité doit être revu pour corriger les problèmes à la source plutôt qu'à la fin du processus, puisque en moyenne, quatre défauts considérés majeurs sont

décélés à l'inspection finale et ce, pour chaque bateau. De plus, il faudrait éventuellement tester en bassin, par des essais dynamiques, le moteur, les commandes, la génératrice, les canalisations, etc.

Enfin et surtout, le département de la recherche et du développement (RD) doit produire, sur ordinateur, les plans techniques de chaque modèle de bateau et les normes d'assemblage, en termes de qualité, de temps de réalisation et d'effectifs requis. Entretemps, toute modification au moulage ou sur les lignes d'assemblage doit faire l'objet d'une DTC et être autorisée par la RD. Soulignons que, selon le syndicat, la procédure des DCT a effectivement diminué les modifications en cours de production et, ainsi, accru la productivité. Le département de la RD aura donc un rôle clé pour la mise au point et la mise à jour des procédés et méthodes. La tradition du savoir-faire transmis par apprentissage fera place à une approche de codification systématique pour assurer une meilleure formation des employés, une plus grande rapidité d'exécution et une qualité améliorée des produits. De plus, CMC entend investir davantage en RD au cours des prochaines années, tant pour innover au niveau de ses méthodes de production que pour mettre en marché de nouveaux produits. Ainsi, en mai 1993, l'entreprise s'est engagée avec deux partenaires industriels pour développer avec le concours de l'École polytechnique de l'Université de Montréal, de nouveaux types de préimprégnés pour la mise en forme sur les moules ouverts de composites à matrice de polyester et vinylester (Samson, Bélair, Deloitte & Touche, 1993 : 21).

Si la situation financière de CMC s'améliore, l'employeur envisage d'introduire une innovation technique majeure en utilisant les nouveaux procédés de moulage informatisés (Gauvin et Trochu, 1994). Ceux-ci permettent d'opérer en milieu clos, ce qui réduit à presque zéro les émanations de produits toxiques et assure une qualité uniforme des coques et des ponts, ce qui élimine le problème des bulles.

Cette modernisation vise une productivité accrue et un meilleur contrôle de la qualité des produits. Examinons l'état de la situation sur ces points en mars 1994.

2.1.3 Productivité

Depuis la réouverture en novembre 1993, et plus particulièrement depuis janvier 1994, la productivité est en forte croissance selon l'employeur. Avec un seul quart de travail plutôt que deux comme auparavant, les employés produisent autant de bateaux. Soulignons que les suggestions du CRIQ sont mises en application immédiatement dans tous les cas où les correctifs ne requièrent pas d'investissements majeurs. Comme suite au rapport final

déposé en avril 1994, le ÇA de CMC a opté, pour son implantation, de retenir les services du consultant du CRIQ comme directeur de la production.

Selon le syndicat, la productivité est effectivement en progression. Les composantes des bateaux sont de plus en plus standardisées. Les pièces arrivent à temps. Il y a moins de temps mort sur les lignes d'assemblage. Selon nos informateurs, les employés sont plus sensibilisés à l'importance de la qualité et de la productivité. Le quart de soir, aboli maintenant, était beaucoup moins productif que celui de jour. Mais il y a encore des problèmes d'organisation du travail et de formation. Par exemple, la régulation de la production et du stockage permettra d'assembler des mini-séries homogènes, ce qui sera beaucoup plus productif. Une formation plus adéquate à l'embauche et en cours d'emploi permettrait une plus grande polyvalence et une meilleure qualité de travail.

L'absentéisme a aussi diminué. La culture «familiale» des débuts de CMC comportait une gestion des absences très souple, indépendamment des conséquences sur la production. Les retards et les départs avant la fin des quarts étaient fréquents, de même que les absences. Même si ce temps non travaillé n'était pas rémunéré, les équipes de production en subissaient le contre-coup. Le phénomène entraînait la non-présence au travail de l'équivalent de deux personnes/semaine. De plus, même si une baisse de production exigeait des mises à pied, l'employeur gardait tout le personnel à l'emploi.

Depuis un an, les contrôles concernant la présence au travail sont resserrés : les absences indues font l'objet de mesures disciplinaires graduées. De plus, les mises à pied se font maintenant selon les exigences de la production. Ces mesures ont eu un impact direct sur la productivité, en assurant le respect d'un des critères du CRIQ, soit la présence en temps requis, du bon nombre d'employés sur les lignes d'assemblage. Selon le syndicat, le problème d'absentéisme est passablement réglé. Le moral était plutôt bas avec les rumeurs de fermeture. La relance et le dynamisme, en mars 1994, augmentent l'espoir de passer à travers les difficultés actuelles. «Cadorette vivra» (SCEP, 1994). 2.1.4 Contrôle de la qualité

Actuellement, deux personnes, par une inspection minutieuse, s'assurent du contrôle de la qualité à la fin du processus de production. De plus, par le biais du service à la clientèle relevant de la vice-présidence commercialisation, CMC obtient les réactions des concessionnaires et des clients et en tient compte pour corriger les lacunes et améliorer ses produits. Il n'y a pas de comité de qualité ni de prime pour les suggestions des employés.

Les chefs d'équipe sont responsables de la qualité du travail de leur équipiers. Le rapport du CRIQ suggère, comme nous l'avons vu, de revoir le processus de contrôle de la qualité.

Pour le syndicat, l'inspection de la qualité se concentre trop sur les gros bateaux et ce, à la fin du processus. Le syndicat suggère d'améliorer le contrôle de qualité sur les fournitures et d'avoir une politique d'achat en conséquence. Il faut aussi plus de suivi entre les besoins et les commandes. Par exemple, des moteurs qui ne s'ajustent pas aux bateaux. Il a fallu, en cours de production, modifier le design en conséquence! Parfois, des économies de «bouts de chandelle» causent des problèmes. Par exemple, les pièces de cuir taillées trop justes déchirent au rembourrage. Perte de temps et de matériel. Le syndicat souligne aussi qu'il est essentiel que les employés soient plus sensibles à la qualité de leur ouvrage. Cela coûte cher de faire des réparations à la fin du processus de montage. Vaut mieux prendre son temps et bien faire le travail du premier coup.

Cette forte sensibilisation des employés et du syndicat aux problèmes de production est liée, selon l'employeur et le syndicat, à la formation économique dispensée par le FSTQ. D'où notre intérêt pour cette formation que nous examinons maintenant. 2.1.5 Formation économique

Le FSTQ, comme condition de ses investissements, exige une contribution de l'entreprise à la Fondation d'éducation et de formation économique qui est une filiale du FSTQ. Le but de cette fondation est de mettre en oeuvre un des objectifs du FSTQ, soit de favoriser la formation des travailleurs dans le domaine de l'économie et leur permettre d'accroître leur influence sur le développement économique du Québec. Cet objectif est fixé dans la loi constitutive du FSTQ (Québec, Assemblée nationale, 1983 : art. 13).

La Fondation assure le financement complet des sessions, y compris les salaires des employés syndiqués et des animateurs. Elle se finance par des contributions fixées en fonction des salaires payés par les entreprises participantes, comme CMC, soit actuellement 20 pour chaque heure travaillée ou 40 \$ par employé annuellement. De plus, la Fondation reçoit des subventions des instances gouvernementales concernées par la formation économique et obtient le support financier et de gestion du FSTQ.

La formation porte essentiellement sur la connaissance de la santé financière de l'entreprise où se donne une session. L'étude et la discussion des divers ratios mesurant la sécurité et la rentabilité de l'entreprise facilitent la compréhension de son évolution et de ses défis. Pour le FSTQ, ces sessions créent «un climat qui permet aux employés de contribuer à une hausse importante de la compétitivité de l'entreprise, en augmentant leur productivité

par le biais de leur participation à la recherche de solutions aux problèmes, particulièrement en matière de production» (FSTQ, 1994a : 17). Selon le syndicat de CMC, cette formation est excellente et attendue. Quinze nouveaux syndiqués sont formés chaque année. De plus, chaque personne formée est revue chaque année en suivi. C'est le syndicat qui désigne les salariés de l'unité de négociation qui peuvent suivre les cours durant les heures de travail. Pour l'employeur, la formation économique est excellente selon les commentaires de tous les participants (cadres, contremaîtres et employés). Le contenu très accessible et basé sur le vécu de CMC répond très adéquatement aux préoccupations de tout le personnel.

Pour bien saisir la dynamique propre à la formation économique, nous avons participé, à titre d'observateur, à trois sessions¹⁰. Toutes les sessions se déroulent à l'Auberge de Grand-Mère, dans une salle de bonne dimension, bien aérée. Les tables de travail forment un rectangle avec en retrait une table pour l'observateur. Le dîner ou le souper selon le cas est servi dans la salle à manger attenante.

Chaque personne reçoit une copie du manuel de formation économique et cahier pédagogique *Connaître la santé financière de son entreprise*, un dépliant expliquant la Fondation, *Faciliter l'implication des travailleurs et travailleuses dans l'économie*, un formulaire d'inscription, un carton d'identification, un crayon et une calculatrice de poche. Un tableau noir et un tableau avec feuilles volantes complètent les outils pédagogiques.

La formation débute par un tour de table pour identifier toutes les personnes présentes. L'animateur présente ensuite les objectifs de la session : lire, comprendre et interpréter les informations financières et particulièrement les états financiers de leur entreprise ou assurer le suivi de la formation économique donnée l'année précédente. Dans les deux types de session, les participants sont amenés à examiner les derniers bilans financiers pour faire le point sur la situation financière de leur entreprise, progrès ou régression. Les groupes sont divisés en sous-groupes pour énumérer toutes les questions que les participants se posent sur CMC. Après des échanges d'une quinzaine de minutes, un porte-parole de chaque équipe énonce, en plénière, les interrogations des membres. L'animateur les transcrit sur des grandes feuilles volantes. Pour les fins de l'analyse, nous regroupons par thèmes, au tableau 2.1, les questions soulevées par les participants.

¹⁰ L'une de suivi, un après-midi et une soirée avec les cadres, le 2 mars 1994 et deux avec les travailleurs et travailleuses, soit une session complète de deux jours, les 15 et 16 mars et une de suivi d'une journée, le 17 mars.

TABLEAU 2.1
 Questions des participants aux trois sessions de formation économique
 regroupées par thèmes

Thèmes	Questions
Propriété de CMC et Influence du FSJQ	À qui appartient CMC? Quelle est la répartition en pourcentage des actions entre les actionnaires de CMC? Quelle implication du FSTQ dans les décisions?
Investissements du FSTQ et relations CMC-FSTQ Formation économique	Quel est le montant des investissements du FSTQ chez CMC et jusqu'où est-il prêt à investir? Les derniers investissements du FSTQ , en octobre, novembre et décembre 1993, ont été de quel ordre et sous quelle forme? Un prêt ou du capital-actions? Si CMC a des problèmes financiers, le FSTQ peut-il s'impliquer davantage? Jusqu'à quel point? Pourquoi le Fonds a-t-il choisi d'investir chez CMC plutôt que chez Doral? Le FSTQ est-il satisfait de ses investissements chez CMC? Le PDG vient-il du FSTQ? A-t-il des comptes à rendre au FSTQ? Les vendeurs, le dessinateur et le personnel de la RD ont-ils suivi le cours?
État des finances de CMC	Pourquoi la compagnie a-t-elle fermé en septembre 1993? Est-ce vrai que ça va mal? Les états financiers sont-ils bons? CMC est-elle stabilisée? CMC fait-elle des profits? Quel est le seuil de rentabilité des opérations? Quelles sont les disponibilités financières pour la production et l'état du fonds de roulement? Quel est l'état du crédit de CMC auprès de ses fournisseurs en regard de ses états financiers actuels? Quel est l'impact sur les états financiers des nouvelles embauches?
Investissements de CMC	CMC a-t-elle effectué une étude de rentabilité avant de procéder à l'achat de Doral? Qu'en est-il des pertes d'inventaire? Quel est l'avenir de CMC ? Et les projets futurs ?... s'il y a un avenir !
Communications internes et motivation	Quels sont les objectifs de la compagnie? Ses attentes à notre égard? Les communications dans l'usine ne sont pas suffisantes. Qu'est-il prévu? Que peut-on faire pour s'en sortir? Prendre des moyens pour encourager les employés, les motiver, parler aux employés, leur dire ce que l'on fait, ce que l'on va faire.
Salaires et fonds de retraite	L'employeur est-il en mesure de nous donner une augmentation? Que est le chiffre d'affaires? Les bénéfices bruts? En relation avec les augmentations des salaires prévues en septembre 1994 Peut-on retirer notre argent du REER du FSTQ avant 65 ans ?
Politique de commercialisation	Cadorette fait-elle des profits sur chacun de ses produits? Comment s'établit la politique des prix? Pour les expositions nautiques, quels sont les vrais chiffres de vente? Comment se comporte le carnet de commandes?

Organisation du travail	<p>Comment se fait la planification de la production, et le choix des bateaux à construire? Quels sont les points à aborder en priorité dans la restructuration et avons-nous la santé financière requise pour la faire? De nouveaux modèles de bateaux sont en développement, a-t-on pensé aux difficultés de rodage de ces produits et des impacts auprès des clients?</p> <p>Y a-t-il un budget pour réparer les gros équipements? C'est très lent pour obtenir les outils de base pour les nouveaux, il faut les emprunter! Les fameux DCT, c'est très long à obtenir, même pour une affaire mineure! Est-ce normal qu'il y ait autant de monde entre les employés et les cadres pour prendre des décisions? Pourquoi sommes-nous rendus avec autant de cadres? Pourquoi tant de remplacement de cadres? Pourquoi les cadres ne sont-ils pas choisis parmi les contremaîtres? À quoi ça sert un contremaître? Le nombre de chefs d'équipe en regard du nombre d'employés, des explications sont requises. Le nombre de cadres et de leaders (chefs d'équipe) est trop élevé!</p>
-------------------------	--

Nous constatons, pour l'ensemble des participants, une grande préoccupation pour la stabilité financière de CMC et beaucoup d'intérêt pour l'ampleur des investissements du FSTQ et son statut d'actionnaire majoritaire. Les cadres et les employés de bureau non-syndiqués sont surtout préoccupés par les questions financières. Les travailleurs et travailleuses le sont tout autant par l'organisation du travail, particulièrement l'encadrement qu'ils jugent trop important, les communications, la motivation et les questions de production, soit la planification, l'inventaire, les fournisseurs, les équipements, les outils, les DCT. Les réponses aux questions des participants ne sont pas données immédiatement. La dynamique de la formation devant permettre à chacun de cerner, en cours de route, les explications requises. Ce n'est donc qu'à la fin de la session, par une mise en commun, que les solutions sont énoncées, avec l'apport, sur des points plus techniques, du PDG et des représentants du FSTQ.

La seconde étape, celle de l'étude des bilans, est plus longue dans la session de deux jours puisqu'elle commence par des échanges et des exercices sur les notions de base : bilan, actif, passif, avoir net, etc. Dans la session de suivi, ces notions sont rapidement reprises en faisant appel aux acquis. Ensuite, chaque participant reçoit une copie des états financiers de CMC pour les années 1991, 1992 et 1993¹¹. L'animateur souligne que ces documents sont confidentiels, CMC étant une compagnie privée non cotée à la bourse et donc non tenue de divulguer ses états financiers. Ils sont récupérés à la fin de la session de formation.

Dans chaque session, avec l'apport de tous, l'animateur dresse le bilan de la dernière année financière complétée, soit pour CMC, au 27 août 1993. Actif, à court et long

¹¹ Au 28 août 1992 qui comprennent en comparatif ceux de 1991 et au 27 août 1993.

terme, en regard du passif, à court et à long terme et de l'avoir des actionnaires. Ensuite, les quatre sous-groupes sont reconstitués pour dresser les bilans des deux années antérieures et pour répondre aux questions suivantes : Que constatez-vous? La santé financière s'est-elle améliorée ou détériorée? Sur quoi vous basez-vous?

L'exercice permet de dégager, en plénière, les constats suivants :

- en regard de 1992, en 1993, l'actif a progressé de près de deux millions, le passif a diminué d'un million et demi et l'avoir des actionnaires est maintenant positif à près d'un demi-million ;

- cependant, dans l'actif, ce sont les stocks et les comptes à recevoir qui expliquent surtout la progression ; pour le passif, ce sont les diminutions des dettes à long terme qui expliquent le résultat.

Cette photographie permet de constater une amélioration. En examinant les notes complémentaires, nous observons que deux actionnaires, la SOI et le FSTQ ont converti leurs prêts participatifs d'actionnaires en prise de capital-actions. Cette opération a permis de diminuer le fardeau des intérêts. Ce financement interne augmente, pour ces actionnaires, leur coût de participation. L'avoir des actionnaires se porte mieux parce qu'ils ont augmenté leurs investissements. Soulignons qu'à chaque session, des questions complémentaires sont soulevées par les participants. L'un des représentants du FSTQ y répond immédiatement si elles s'adressent au FSTQ. Si elles sont du ressort de la direction de CMC, elles sont notées pour être examinées en fin d'exercice.

L'animateur invite les participants, dans une troisième étape, à procéder, à l'aide du cahier de formation, au calcul des ratios de sécurité. Nous avons utilisé les résultats de cette étape pour présenter la santé financière de CMC au chapitre 1, à la section 1.1.3. Puis les participants abordent la quatrième étape, mesurer la rentabilité de CMC. Nous avons aussi utilisé les résultats de cette partie de la session pour faire le point sur le seuil de rentabilité de CMC.

À toutes les sessions, l'attente est très forte pour la dernière partie où toutes les questions du départ sont revues. De fait, pour la majorité des questions financières, l'étude des états financiers et le calcul des ratios permettent de cerner les réponses en cours de session. Pour ce qui est des questions concernant le FSTQ, ses représentants y répondent en pratique au fur et à mesure. L'intérêt, particulièrement aux sessions des travailleurs, c'est de dialoguer en direct avec le PDG, non seulement pour obtenir des réponses aux questionnements mais aussi pour lui faire des remarques et des suggestions. À la session

avec les cadres et les non-syndiqués, la présence du PDG tout au long de la session lui permettait de répondre au fur et à mesure aux questions soulevées.

À la fin, chaque participant est invité à compléter un formulaire d'évaluation de la session portant sur la satisfaction en regard des attentes, sur la méthode pédagogique, sur les performances des personnes-ressources, sur l'apport de la session sur le plan personnel, comme employé et, s'il y a lieu, comme syndiqué. Le questionnaire demande aussi au participant s'il est prêt à recommander à d'autres personnes de suivre la session. Enfin, un espace ligné d'une page permet d'exprimer tout autre commentaire. Chacun est libre de procéder à cette évaluation et l'identification n'est pas requise.

Chaque animateur doit compiler les évaluations et présenter à la Fondation un court rapport de la session, comprenant les questions principales des participants et les réponses, de même que l'évaluation de l'animateur. Ce rapport est aussi remis à l'agent financier du FSTQ pour sa gouverne.

En conclusion, nous constatons que la formation offerte par le FSTQ est centrée sur les préoccupations financières. L'animation est excellente, elle permet l'autocorrection, la critique et l'interaction. Des débats, une image réaliste de la situation financière de «leur» compagnie se dégage, de sorte que les discussions s'orientent rapidement sur «Comment s'en sortir? Comment faire pour réussir ensemble?» Les participants intègrent les explications par des références à leur travail quotidien dans l'usine et au bureau. De fait, la méthode de formation permet aux participants de trouver eux-mêmes la majorité des réponses à leurs questionnements de départ. Les conditions matérielles sont excellentes et le climat de travail est très chaleureux à chaque session. L'attention est soutenue malgré un horaire chargé. La participation, toujours très active, permet des échanges rapides et très francs, tant dans les sous-groupes qu'en plénière et durant les repas.

Le leadership du PDG est manifeste. Il connaît bien toutes les facettes tant institutionnelles qu'organisationnelles et financières de CMC. Le calcul des coûts est omniprésent dans ses interventions. Les questions et les apports des syndiqués, particulièrement des membres de l'exécutif syndical et du représentant régional du SCEP sont critiques sans être agressives. Les deux parties se lient pour marquer des points auprès des représentants du FSTQ, particulièrement l'agent financier.

Après cet aperçu de l'organisation du travail, qu'en est-il des aspects culturels? C'est ce que nous abordons maintenant.

2.2 Aspects culturels

Pour traiter des aspects culturels, nous les examinons sous trois angles, celui du métier, de l'entreprise CMC et de la région.

2.2.1 Culture de métier

La culture de métier est l'aspect culturel le plus remarquable chez CMC. Toutes les personnes rencontrées sont unanimes, cette fierté de construire des bateaux de plaisance beaux, fiables et racés doit être conservée et amplifiée.

Pour l'employeur, l'art de faire un bateau se transmet entre les ouvriers par une formation en entreprise, particulièrement par l'intermédiaire des chefs d'équipe dont c'est une des responsabilités principales. Cette tradition sera maintenue dans le contexte de la modernisation, particulièrement dans la codification des procédés et méthodes.

Le syndicat est d'accord avec cette représentation de la culture de métier. Il note cependant que l'absorption de l'entreprise Dorval par CMC n'est pas encore complètement digérée. Deux cultures, deux traditions de savoir-faire se confrontent encore suite à l'acquisition de Dorval par CMC en 1992. Les deux entreprises étaient en compétition à Grand-Mère. Les «gens» de Dorval «snoaient» ceux de CMC. Eux fabriquaient du «Prestige»! Cette rivalité marque toujours les relations entre les salariés selon leur provenance. De plus, plusieurs employés de Dorval se sont retrouvés chez CMC, à la RD ou contremaîtres et payés plus chers! Ce problème est maintenant réglé pour la RD depuis la nouvelle convention collective 1993-1996. La mentalité «Dorval» était et reste difficile à marier avec celle de «Cadorette». Il y a encore des frictions.

Mais les deux cultures de métier ne rivalisent en fait que sur un point. Qui sait le mieux comment construire un bateau de plaisance? Le Croiseur EXPRESS 350 de 36'10" visité en usine le 21 février 1994 nous démontre que le mariage est mieux réussi que les frictions rapportées ne semblent l'indiquer.

2.2.2 Culture d'entreprise

Une nouvelle culture d'entreprise s'implante chez Cadorette. C'est la nouvelle direction, avec la participation active du syndicat qui en trace les contours. Mais nous notons qu'elle n'a vraiment pris forme que depuis la relance en novembre 1993.

La nouvelle direction a mis l'emphase sur un travail d'équipe où chacun peut exprimer ouvertement son point de vue. Pour réaliser sa mission et atteindre ses objectifs, CMC mise beaucoup sur la participation du syndicat et des travailleurs. L'information sur toutes les facettes de la vie de l'entreprise circule librement. À la cafétéria et dans chaque

département, des tableaux informent le personnel des résultats de la production et des dernières nouvelles concernant les comités.

Le PDG rencontre tout le personnel à tous les trois ou quatre mois pour faire le point avec eux et répondre à ses questions. Le comité de communication, qui se réunit à chaque mois et plus souvent au besoin, assure le maintien d'un contact étroit Employeur-FSTQ-Syndicat. L'approche de grande ouverture de la direction générale exige sa présence à de multiples comités et requiert la mise en oeuvre rapide des changements convenus lors de ces discussions. Par exemple, ceux qui concernaient l'entretien des moules pour faire suite à la réunion du comité le 21 février 1994, Les attentes sont élevées pour des solutions immédiates.

Les gestionnaires pratiquent une politique de porte ouverte permettant en tout temps à chaque employé d'avoir un accès direct à la direction. L'écoute est donc très active. Les relations cadres/employés sont excellentes et chaleureuses. Les conflits sont rares. Il n'y a pas non plus de coupure entre le personnel de la production et celui du bureau. Les activités sociales réunissent tout le monde. De plus, tous sont invités à participer à l'achat de billets d'une loterie interne. L'argent recueilli fait l'objet d'un tirage hebdomadaire.

Cependant, selon l'employeur, la présence du FSTQ comme actionnaire et principal financier de CMC n'a pas encore réellement d'impact sur le sentiment d'appartenance des employés. La situation de propriétaire «indirect» par le biais de l'institution syndicale que représente le FSTQ n'est pas encore intégrée. Ce n'est pas encore «leur» compagnie mais ce sentiment commence à émerger et à s'exprimer. Selon le syndicat le sentiment d'appartenance augmente avec l'implication de plus en plus importante du FSTQ et la formation économique. Le FSTQ a sauvé l'entreprise et ce constat est partagé par tous les employés, ce qui renforce le sentiment d'appartenance, d'autant que CMC a des racines régionales.

2.2.3 Culture régionale

Ces cultures de métier et d'entreprise s'insèrent dans le contexte d'une municipalité régionale de comté (MRC) en phase de réindustrialisation, celle du Centre-de-la-Mauricie. Le sous-secteur économique des bateaux de plaisance représente pour les citoyens de cette MRC un pôle économique important développé par des entrepreneurs et des travailleurs de la MRC. Rappelons que Cadorette y est implanté depuis 1935, soit près de soixante ans. La plupart des deux cents employés sont de Grand-Mère, de Shawinigan et des alentours, de même que quelque quatre-vingts personnes qui travaillent pour des sous-traitants.

CMC représente le dernier centre important du secteur des embarcations de plaisance qui a connu un essor très important dans cette MRC au cours des années 1970. Rappelons qu'à cette époque, Doral et CMC était, à Grand-Mère, au coeur d'un réseau important de sous-traitance : «L'exemple du secteur nautique dans le Centre-de-la-Mauricie montre aussi que la présence de quelques firmes leaders (donneurs d'ordres et sous-traitants) dans le domaine de l'innovation et de la recherche et développement s'avère de loin le facteur d'importance dans le développement de réseaux de sous-traitants» (Dumas, 1989 : 11). Cette localisation explique que près de 80 % des sous-traitants se retrouvent en 1988 dans la région de la Mauricie/Bois-Francs, dont 55,2 % dans la MRC du Centre-de-la-Mauricie. Doral et CMC sont alors en pleine expansion dans un secteur en croissance exceptionnelle dans un marché recherchant qualité et design original. La sous-traitance est un produit de ce développement rapide : les deux firmes ont besoin de sous-traitants situés en proximité géographique et d'une coopération inter-firmes pour satisfaire à la demande.

En 1985, les bateaux à moteur comptent pour 31,42 % des livraisons canadiennes d'embarcations de plaisance, pour un chiffre d'affaires de près de 82 M\$ (Dumas, 1989 : 115). Ce sous-secteur économique est concentré au Québec et surtout dans la MRC Centre-de-la-Mauricie avec 40 % des effectifs et 28 % des fabricants. La tendance de ces fabricants est d'aller vers le haut de gamme. «On parle de la *BMW* des bateaux à moteur» (Dumas, 1989 : 123-124). Ces entreprises, par leur souplesse de production et la différenciation de leurs produits réussissent à concurrencer les puissantes firmes américaines dont la capacité de production leur permettrait de répondre à la demande canadienne et américaine. La qualité, le design, les prix compétitifs et les protections tarifaires fondent le succès québécois durant la période 1977-1989. La productivité québécoise dépasse alors celle de l'Ontario en termes de valeur ajoutée en fonction des heures rémunérées. Elle a crû de 8,65 \$ à 20,67 \$ de 1977 à 1985 (Dumas, 1989 : 118).

En regard de ce portrait d'une industrie en pleine croissance, la situation en 1994 nous indique une chute brutale. Tous les fabricants ont fait faillite depuis 1990, à l'exception de CMC qui ne survit que par les apports financiers du FSTQ et qui soutient un réseau local restreint de six sous-traitants pour fabriquer les réservoirs, les petites pièces en fibre de verre et les tableaux de bord. Un espoir toutefois, en mars 1994, si la demande reprend, le redressement pourrait être aussi spectaculaire que la dégringolade.

Mais le récent passé glorieux est toujours présent dans la culture régionale. La chute de CMC, c'est la fin du rêve d'une industrie locale d'exportation qui concurrençait les

américains sur leur propre terrain. D'où l'importance pour la communauté locale de la survie de CMC. Le financement de CMC en 1993 par le Fonds Laprade et les sous-traitants est une initiative locale pour sauvegarder l'entreprise. Soulignons une anecdote à ce propos. Le concurrent régional de CMC, l'entreprise Les Bateaux Doral Ltée, a fait faillite en 1992 à la suite d'un investissement coûteux aux États-Unis pour se rapprocher de son marché. Elle entrevoyait la fermeture de son usine de Grand-Mère. Les gens de la région ne lui ont pas pardonné ce geste. Personne ne regrette sa disparition. Les dirigeants les avaient trompés. CMC a hérité du savoir-faire des employés et des stocks.

De plus, les emplois générés par CMC ont des incidences économiques importantes pour la MRC selon l'étude de Pierre Lamonde, Yvon Martineau et Don Allen (1994).

2.3 Impacts communautaires

La présence de CMC génère dans la MRC non seulement des emplois reliés à ses propres activités, mais aussi à celles de son réseau de six sous-traitants et à celles qui sont induites par les dépenses de l'ensemble de ces employés. Pour un emploi directement créé par le FSTQ, il s'en rajoute un autre par les effets indirects et induits (Lamonde, 1994 : 4). En janvier 1994, CMC soutenait ainsi environ quatre cents emplois, localisés surtout dans la MRC du Centre-de-la-Mauricie, vu son réseau de sous-traitants.

2.3.1 Scénario de fermeture

L'examen du scénario de fermeture projeté par l'étude de Lamonde, Martineau et Allen (1994 : 22) nous permet d'évaluer, dans le cas de CMC, l'impact communautaire de l'action de sauvetage du FSTQ. Ainsi, dans la région de Grand-Mère, CMC est un employeur important dans une économie régionale fortement affaiblie par une grave désindustrialisation. Sa fermeture coûterait au gouvernement fédéral et à celui du Québec au moins les coûts cumulatifs suivants basés sur les effets quantifiables selon le niveau d'emploi à CMC en 1993 : 2 285 644 \$ en 1994, 4 427 006 \$ en 1995, 6 248 841 \$ en 1996, 7 955 672 \$ en 1997, 9 554 758 \$ en 1998 pour atteindre plus de 20 M\$ après 15 ans (Lamonde, Martineau et Allen, 1994 : 58, tableau 1.9).

Au cas de mise à pied, les 174 employés, dénombrés au moment de l'étude citée, se répartiraient comme suit au cours des deux premières années : 50 se retrouveraient un emploi, 64 devraient recourir à l'assurance-chômage, 36 à l'assurance-chômage et à l'aide sociale, 24 à l'aide sociale. À plus long terme, dix seulement obtiendraient un emploi dans le même secteur, 58 dans d'autres secteurs, 55 des emplois occasionnels et devraient recourir

à l'assurance-chômage, 7 seraient travailleurs autonomes et 44 n'auraient plus que l'aide sociale comme revenu.

Cette projection tient compte du fait que le potentiel de mise à la retraite a été épuisé au cours des restructurations antérieures de CMC et que les travailleurs actuels sont assez jeunes avec un niveau de qualification faible. De plus, leur métier est peu transportable dans d'autres industries. «Si Cadorette Marine fermait, leur employabilité serait plutôt réduite et se limiterait en bonne partie à des emplois précaires et faiblement rémunérés, tout particulièrement dans les activités tertiaires de bas de gamme. C'est pourquoi les coûts de la sécurité du revenu et les pertes de revenus de l'impôt seraient substantiels» (Lamonde, Martineau et Allen, 1994 : 38).

Ajoutons que la fermeture d'une usine comme CMC pourrait entraîner la chute d'autres entreprises de la sous-région spécialisées dans la fibre de verre, car leur concentration leur permet d'obtenir des prix spéciaux pour le transport de la matière première. La disparition d'un gros client comme CMC leur ferait perdre cet avantage concurrentiel (Lamonde, Martineau et Allen : 116). À ce bilan, nous devons additionner les pertes de revenus des gouvernements locaux, municipalités et commissions scolaires. De plus, les emplois perdus ne seraient pas récupérés par l'économie québécoise, le marché de CMC, selon ses dirigeants serait alors entièrement capturé par les concurrents américains.

2.3.2 Impact des investissements du FSTQ en Mauricie/Bois-Francs

Il nous apparaît important, en terminant ce chapitre, de situer l'impact des investissements réalisés par la FSTQ au 31 octobre 1993 dans la région Mauricie/Bois-Francs, soit 45,8 M\$, dont 5,922 M\$ pour CMC (FSTQ, 1994a). Ce portrait est tiré du chapitre 3 de l'étude de Lamonde, Martineau et Allen (1994 : 100-120).

Nous retrouvons dix MRC dans la région de la Mauricie/Bois-Francs. Deux MRC regroupent 44,2 % de la population régionale. Celle du Centre-de-la-Maurice avec 67 379 habitants (Grand-Mère 14 287, Shawinigan 19 931) est la seconde en importance après celle de Francheville (137 458). Dans cette région, la situation du marché du travail est moins bonne que dans l'ensemble du Québec. De 1990 à 1993, le taux de chômage se situe à 10,7 %, 12,3 %, 13,2 % et 12,45 %. Sauf pour 1993, il est supérieur à celui de l'ensemble du Québec. En 1992-1993, le taux de chômage chez les 15-24 ans s'est élevé à plus de 20 %.

Comme nous l'avons indiqué, au 31 octobre 1993, le FSTQ avait investi 45,8 M\$ en Mauricie/Bois-Francs dans quatre entreprises, soit CMC, Fabrication G. L & V., Nova-Quintech, TRIPAP. De plus, le FSTQ s'est impliqué pour 1,5 M\$ dans une société régionale

d'investissement, le Fonds Mauricie/Bois-Francs. Les interventions du FSTQ ont permis de récupérer 720 des 1519 emplois perdus à la suite de fermetures d'usines ou, comme dans le cas de CMC, qui auraient été perdus sans les investissements du FSTQ.

Les employés proviennent de la région à 90 %. Soulignons que les cadres et les professionnels sont davantage recrutés à l'extérieur, vu la recherche de personnes expérimentées pour procéder à la restructuration des entreprises. Pour l'embauche, les anciens employés sont préférés, puis les personnes formées dans des institutions d'enseignement. Nous constatons que les emplois sauvés impliquent beaucoup de travailleurs expérimentés et recevant un salaire élevé. Selon la SQDM, la durée de chômage d'un employé de plus de 45 ans est 50 % plus longue que pour celle des autres employés (Lamonde, Martineau et Allen, 1994 : 114). "

Le tableau 2.2, à la page suivante, répartit les emplois sauvés par le FSTQ en 1993 ou selon les prévisions de 1994 si 1993 n'a pas été une année d'opération complète.

Tableau 2.2
Répartition des emplois sauvés par catégorie d'emploi,
selon la rémunération, l'âge et l'expérience
(reproduit de Lamonde, Martineau et Allen, 1994 : 113)

Catégorie d'emploi	Emploi %	Masse Salariale %	Salaire Moyen %	Selon l'âge %			Selon l'expérience %		
				15-24	25-44	45+	0-9	10-20	21+
Cadres +prof	12.4	17.5	46 678	0.0	53.8	46.2	78.3	5.7	16.0
Techniciens	6.7	6.9	35 575	4.0	66.0	30.0	66.0	22.0	12.0
Personnel-bureau	4.9	4.2	30 612	0.0	51.4	48.6	57.1	2.9	40.0
Cols bleus qualifiés	28.6	27.6	34 221	0.5	50.9	48.6	45.8	32.2	24.1
Cols bleus semi-qualifiés	1.0	0.7	25 323	25.0	75.0	0.0	100	0.0	0.0
Cols bleus non-qualifiés	46.4	43.1	32 903	6.8	51.1	42.0	48.8	16.4	34.8
TOTAL	100.	100.	35 422	3.9	52.8	43.3	54.4	18.2	27.3

S'il y a des succès de reprise, comme dans le cas de Nova-Quintech, il y a aussi des échecs. Malgré les investissements du FSTQ et les gains de productivité réalisés par les employés, CMC cesse ses opérations le 26 août 1994 et fait faillite le 21 octobre 1994. Que s'est-il passé entre le moment de notre enquête en février et mars 1994 et le 26 août 1994? Nous l'examinons dans le prochain chapitre.

3 - FAILLITE DE CMC ET REPRISE PAR JEANNEAU CANADA

3.1 La faillite et le rachat des actifs de CMC

Selon nos interlocuteurs du FSTQ et du syndicat, le conseil d'administration du FSTQ prend connaissance, le 24 août 1994, d'un rapport financier très négatif sur CMC. Le fonds de roulement de CMC est à sec. et le FSTQ doit réinvestir 800 000 \$ immédiatement. Malgré une hausse des ventes, le déficit d'opération dépasse les 2 M\$. Les ventes ont atteint 19 M\$, mais il en faut 21 M\$ pour ne pas perdre d'argent. Pour redresser l'entreprise, il faut réinvestir dans le réseau des ventes et diminuer les dettes. Les rendements escomptés seraient trop long à se produire, soit dix ans. Et ce, en atteignant un chiffre d'affaires de 25 M\$. Bien plus, il faut de 2,5 M\$ à 3M\$ pour repositionner CMC au niveau des ventes. Le marché primaire, vente de bateaux neufs, reste très dépressif. Seul le marché secondaire, vente de bateaux usagés, est actif. Depuis quatre ans, le marché primaire a chuté de 75 %. De plus le fournisseur de moteur Mercury, l'entreprise Brunswick des États-Unis, crée des difficultés pour la livraison des moteurs, préférant d'abord alimenter ses propres usines de fabrication de bateaux. Des investissements importants sont requis pour reprendre le marché américain, une reprise étant probable en 1995. Ce rapport indique que ces nouveaux investissements de près de 4 M\$, après les 8,1 M\$ déjà consentis, représentent un risque financier considérable qui a un impact sur la rentabilité des placements du FSTQ et le rendement pour les actionnaires¹².

Soulignons, à l'actif de CMC, que la modernisation entreprise au début de 1994 avait porté fruit : productivité augmentée de façon significative, meilleure qualité des produits, augmentation relative des ventes mais sans atteindre le seuil de la rentabilité. Le dossier de la SST s'était amélioré. Les travailleurs ont fait leurs efforts. Le marketing, la faiblesse du réseau de vente et le marché dépressif sont responsables de la faillite de CMC. 3.1.1 La fermeture

Face au rapport financier, le ÇA du FSTQ décide de ne plus investir. CMC n'a plus de marge de manoeuvre : il cesse les opérations de fabrication le 26 août et invoque la protection de la Loi de la faillite le 30 août. La banque menace d'exercer ses privilèges et de vendre des composantes de CMC pour se payer. Le FSTQ garantit le paiement des intérêts

¹² Selon le rapport annuel de 1994 du FSTQ, ce rendement n'est que 2,56 % sur des actifs totaux de 955,9 M\$. Il était de 3,02 % en 1993 et de 3,38 % en 1992 (FSTQ, 1995 : 9). Un redressement s'imposait, d'où la réticence du ÇA du FSTQ d'investir à nouveau dans CMC, sans espoir de rendement à court terme.

de la dette bancaire de CMC pour maintenir l'entreprise dans son intégralité, le temps de trouver un acheteur. Le FSTQ cherche à rétablir CMC soit avec un nouveau partenaire financier ayant un réseau établi de vente, soit en cédant tous ses intérêts à perte. Une exigence toutefois : que le syndicat local soit reconnu par le ou les nouveaux partenaires ou encore par les acquéreurs. Le FSTQ souhaite éviter que les employés et le syndicat soient pénalisés par sa décision de cesser ses investissements.

Entre le 26 août et le 21 octobre, date de la faillite avec rétroactivité au 30 août, les énergies du FSTQ et du SCEP se concentrent pour trouver un nouveau partenaire financier. Le député fédéral du comté, Jean Chrétien, premier ministre du Canada, est interpellé pour trouver du financement (Cloutier, 1994b). Un groupe de financiers de la région s'intéresse au rachat, mais à la condition que le syndicat disparaisse et qu'il soit libre de choisir ses employés! Deux multinationales sont sollicitées, Bombardier et la Société Jeanneau-France. 3.1.2 Deux possibilités : Bombardier ou Jeanneau.

Bombardier¹³, qui fabrique une petite embarcation de loisir à haute vitesse similaire au Jet Boat et au Splash Jet de CMC, est approchée. Cette multinationale québécoise du transport, toujours en pleine expansion, n'est pas intéressée. Elle préfère, semble-t-il, acheter ou construire une usine au Mexique ou encore en Amérique Centrale ou dans les Caraïbes pour alimenter son marché de la Floride.

Reste la Société Jeanneau-France, une multinationale dont les créneaux d'excellence sont les voiliers et les bateaux de pêche mais qui produit aussi des bateaux de plaisance directement ou par sous-contrats comme nous l'avons déjà indiqué. Elle est intéressée à tout acquérir, mais sans les dettes et sans partenaire financier majeur comme le FSTQ. Cette multinationale possède un réseau mondial de ventes, la grande faiblesse de CMC. De plus elle est très satisfaite de la qualité de la production, de la compétence des employés et de la qualité des relations de travail à CMC. Enfin, l'acquisition de CMC lui permettrait d'avoir une tête de pont dans l'Alerta et de produire ici ses voiliers et ses bateaux de pêche. Si ses souhaits se réalisent, la production pourrait même être augmentée dans l'usine de CMC ainsi que le nombre d'employés. Des investisseurs locaux sont prêts à participer à cette nouvelle relance.

¹³ Soulignons que Bombardier et le FSTQ sont partenaires dans l'entreprise Novabus Corporation. Le FSTQ était au 31 octobre 1994 l'actionnaire majoritaire de cette entreprise avec 50,1 % des actions, soit un investissement de 3,75 M\$. La multinationale y a investi 7,2 M\$ en novembre 1994 (Turcotte, 1994).

La procédure la plus efficace pour effacer les dettes étant la faillite, celle-ci est déclarée en octobre 1994, CMC étant en défaut de paiement. La Société Jeanneau-France fait une offre d'achat des actifs auprès du syndic par l'intermédiaire d'une filiale, la Corporation Jeanneau Canada¹⁴. Cette offre est acceptée par les créanciers. Mais elle doit être entérinée par un juge, vu l'absence d'appel d'offre du syndic pour disposer des actifs. Premier refus du juge qui, après une intervention du syndicat en faveur de l'offre, se ravise et sanctionne la vente le 9 novembre 1994. En contrepartie de son accord, le syndicat obtient une lettre d'entente des acheteurs à l'effet qu'ils ne s'opposeront pas à son accréditation après la faillite et qu'ils respecteront la convention collective en vigueur, y compris l'ancienneté pour les éventuels retours au travail. Le FSTQ, selon nos interlocuteurs a fermement appuyé cette exigence syndicale. Cette entente a été respectée. Le vice-président de CMC a joué un rôle important comme intermédiaire auprès de la multinationale française. De plus, un directeur du FSTQ, autrefois propriétaire des bateaux Laser, a aussi joué un rôle crucial, vu ses connaissances dans le secteur de la navigation de plaisance.

Le FSTQ était le principal créancier de CMC tout comme il en était le principal actionnaire. Le prix d'acquisition pour la Corporation Jeanneau Canada est de 2,625 M\$, excluant des marchandises livrées au cours des 30 jours précédant la faillite et d'autres mises à part pour dédommager en partie les petits créanciers. La perte pour le FSTQ est d'environ 8 M\$. La BFD et la SDI continuent d'être impliquées comme prêteurs. La banque semble le seul créancier à avoir retrouvé tout son argent! 3.1.3 Et les employés de CMC?

Durant ces négociations financières, les employés sont mis à pied, sans préavis, dès le 26 août 1994, soit deux jours après la réunion du ÇA du FSTQ où la décision de ne plus investir dans CMC a été prise. Ne restent à l'emploi que quelques employés pour l'entretien des équipements et l'administration des encaissements et des paiements.

Le jour même de la mise à pied, des représentants du FSTQ, rencontrent tous les employés pour leur expliquer la situation financière de CMC et la décision du ÇA du FSTQ. Le lendemain, ces mêmes personnes ont une rencontre avec les syndiqués pour leur expliquer les démarches du FSTQ pour trouver de nouveaux actionnaires et répondre à leurs questions. Les employés et le syndicat sont déçus, mais non surpris, étant donné que toutes

¹⁴ Selon le Registre des dénominations sociales du Québec, cette entreprise a été créée en vertu de la partie 1A de la Loi sur les compagnies sous l'appellation 9005-0204 Québec inc., le 29 avril 1994. Sa nouvelle appellation n'a été officiellement enregistrée que le 21 février 1995. Les opérations de rachat de CMC se sont donc opérées sous l'ancienne appellation.

les informations financières circulaient assez librement. La décision du FSTQ de ne pas continuer ses investissements était pour eux prévisible. Selon nos interlocuteurs, il n'y avait pas d'agressivité, chacun reconnaissant que le FSTQ avait investi beaucoup d'argent, à perte. L'insuccès est une question de marché dépressif et de réseau de vente.

Pour le syndicat l'attitude du FSTQ est décevante. Si le FSTQ avait agi comme dans le dossier TRIPAP inc.¹⁵, en misant gros dès le début et en liquidant les dettes, l'équilibre financier aurait pu être atteint. Cette situation aurait permis d'attendre la reprise, d'autant que le marché des bateaux de plaisance est cyclique et que la hausse des ventes s'annonce d'ici un an ou deux. Le FSTQ aurait dû réagir deux ans plus tôt. Bien plus, les ventes étaient à la hausse et le CAMO commençait à donner des résultats. Selon le syndicat, la situation de CMC était pire en novembre 1993 lors de la dernière relance. Il souligne cependant, que la présence du FSTQ a permis de maintenir les emplois durant 4 ans, soit depuis 1990. L'insécurité financière, la crainte de perdre son emploi ou la fermeture définitive de l'entreprise font maintenant partie de la culture professionnelle des travailleurs. C'est la précarité de l'emploi comme mode de vie.

Les problèmes urgents pour le syndicat lors de la mise à pied le 26 août 1994 : (l'assurance-chômage, les paies de séparation et les paies de vacances des salariés et trouver un acheteur pour les actifs de CMC qui garantirait le maintien des emplois et de l'accréditation syndicale au-delà de la faillite.

Le FSTQ joue le jeu habituel en cas de faillite : laisser CMC se débrouiller avec ses actifs. Ainsi, CMC ne pouvant défrayer les vacances gagnées et non payées et les salaires dus aux employés, le syndicat a poursuivi en justice les administrateurs et leur assureur. Il semble cependant, selon une jurisprudence majoritaire, que les administrateurs ne sont pas responsables des paiements des préavis requis selon la Loi sur les normes du travail¹⁶, bien qu'ils le soient des salaires et des vacances gagnées et non payées.

¹⁵ Voir au chapitre 1, la note 8, à la page 31. Soulignons que cet investissement s'est avéré très rentable pour le FSTQ. La remontée spectaculaire du prix de la pâte et du papier a permis à TRIPAP inc. de redémarrer quatre machines à papier au lieu des trois prévues et de réembaucher 350 travailleurs au lieu des 250 initialement planifiés. L'entreprise prévoyait, en septembre 1994, faire ses frais et même des profits (Beaudoin, 1994).

¹⁶ Dans la cause *Aube c. Astell* (1988) R.J.Q. 845 (C.P.), le juge a interprété l'article 96 de la Loi sur les compagnies du Québec comme n'obligeant pas les administrateurs à payer la période requise de préavis. Au contraire, celle de *Héroux c. Spicer D.T.E.* 91 T-208 (C.Q.) les y oblige. Cette cause est en appel (dossier 500-09-00288-910). Dans le cas des corporations canadiennes, la Cour suprême a décidé que les administrateurs n'étaient pas tenus au remboursement du préavis dans la cause *Barette c. Crabtree* (Succession de) (1993) 1 RCS 1027.

Les employés syndiqués ont des réclamations de 235 231 \$ pour les préavis, 63 704 \$ en salaires dus et 72 933,97 \$ pour vacances gagnées. Les réclamations individuelles vont de 1 000 \$ à 3 700 \$. Par l'intermédiaire du syndicat, les emprunts des employés auprès d'institutions financières ont été facilités et ce, jusqu'à concurrence des sommes qui devraient leur être versées par l'assureur.

La faillite de CMC, après celles des Camions Thibeault¹⁷ et de Château d'aujourd'hui-Domicil en 1990 et avant celle de Irving Samuel en janvier 1995, nous rappelle que le FSTQ est une entreprise financière de capital de risque. Selon le FSTQ, sur 10 placements, il y a deux échecs, deux réussites et six placements à effet neutre. Nous notons toutefois que cet aspect du FSTQ est absent du discours officiel. Ainsi, à l'assemblée des actionnaires le 11 février 1995, pas un mot sur la faillite de CMC¹⁸. Mais qu'advient-il de la démocratisation qui prenait forme chez CMC depuis un an?

3.2 Recommencer dans un contexte capitaliste traditionnel

La faillite a mis un terme légal à l'accréditation syndicale. Le syndicat recommence à neuf et obtient son accréditation, sans opposition du nouvel employeur, le 25 novembre 1994 et ce, avec le même libellé que l'ancienne accréditation.

De plus, un acquis des pourparlers préalables au rachat, le nouveau patron accepte d'être lié par la convention collective qui s'appliquait à CMC et ce, jusqu'à son échéance le 31 août 1996. Les parties ont négocié les clauses monétaires, selon les dispositions prévues au contrat collectif (CMC et Section locale 173, 1993 : article 34.04). Les demandes des travailleurs étaient nombreuses et sans proportion avec le nouveau rapport de force. La négociation, commencée fin janvier 1995, s'est terminée à la fin mars 1995. Les résultats ont été acceptés à 78 % en assemblée générale. Il n'y a que les anciens de Doral, dont les

¹⁷ L'usine des Camions Thibeault a été relancée par le FSTQ en 1991 sous le nom de Nova-QUINTECH. C'est maintenant une division de Novabus (voir la note 14 au présent chapitre, à la page 54).

¹⁸ Un actionnaire, durant la période de questions, a requis des explications sur la fermeture sans préavis de l'entreprise Irving Samuel en janvier 1995. Le FSTQ était l'actionnaire majoritaire avec 65 % du capital-actions (FSTQ, 1995 : 47). Le peu de questions à l'assemblée générale du FSTQ sur les fermetures ou les entreprises en difficulté semble lié au fait que le matin même, les RL ou responsables locaux des levées de fonds du FSTQ, ont reçu des explications sur toutes les questions litigieuses. C'est le rendement pour les actionnaires qui inquiétait davantage le président-directeur général. Le coup de barre a été donné. Le rendement pour les six premiers mois de 1995 se chiffre à 6,1% sur une base annualisée (Turcotte, 1995). En 1994, le rendement des actifs n'a atteint que 2,56 % et en moyenne, depuis la création du FSTQ, il s'établit à 5,8%.

salaires plus élevés sont gelés à compter de septembre 1995, qui ont voté contre l'entente rétroactive à la réouverture.

3.2.1 Le résultat de la négociation

L'employeur a décidé de sous-traiter le transport des bateaux vers les concessionnaires et de vendre ses camions. Les postes de camionneurs sont donc abolis. Le syndicat a cependant obtenu qu'ils puissent intégrer un emploi dans l'usine.

Aux titres d'emplois, celui de camionneur est donc retranché et s'ajoute celui d'opérateur de machine numérique. Les parties ont convenu de revoir les titres des emplois pour les départements de l'ébénisterie et de l'assemblage, si la Corporation Jeanneau Canada obtient la fabrication des voiliers et des bateaux de pêche de la multinationale. Au cas d'abolition de poste, c'est l'ancienneté d'usine qui prévaut. Les employés mis à pied pourront donc déplacer des salariés de d'autres départements.

Une échelle salariale unique est instaurée pour tous les corps de métier, y compris celui de balayeur et une augmentation de salaire de 1 à 10 % est accordée selon le positionnement dans les anciennes échelles salariales. Les hors-échelles ont reçu, à la signature, 0,15 \$ de l'heure d'augmentation ou se sont intégrés à l'échelle si c'était à leur avantage. Leur salaire, s'il dépasse le maximum de 10,90 \$ est gelé par la suite. Des primes d'emploi s'ajoutent à l'échelle unique, soit 0,25 \$ de l'heure pour les opérateurs de *chopper* et 0,50 \$ de l'heure pour les chefs d'équipe et les salariés des fibres, de l'entretien des moules, du découpage et de la RD. Une exception toutefois à l'échelle unique, au département de RD, les employés pourront commencer à 9,10 \$ et le 1^{er} septembre 1995 à 9,65 \$, même sans ancienneté. Ils doivent cependant intégrer l'échelle selon leur ancienneté d'usine pour progresser.

Le tableau 3.1 à la page suivante résume les principaux gains obtenus.

Tableau 3.1
Comparaison entre l'ancienne et la nouvelle échelle de salaire

Ancienneté	Échelle de salaire CMC - fermeture août 94		Échelle de salaire Corporation Jeanneau Canada	
	fibres-moules	général	octobre 94	septembre 95
Engagement	6,00\$	6,00\$	8,00\$	8,15\$
6 mois	6,50 \$	6,50 \$		
1 ^{re} année	7,85 \$	7,35\$		
2 ^e , 3 ^e année	8,10\$	7,60\$	8,40\$	8,55 \$
3 ^e , 4 ^e année	8,35\$	7,85\$	8,75\$	8,90 \$
4 ^e , 5 ^e année	8,60\$	8,10\$	9,10\$	9,25\$
5 ^e , 6 ^e année	8,85\$	8,35 \$	9,50\$	9,65\$
6 ^e , 7 ^e année	9,10\$	8,60\$	9,75\$	9,90\$
7 ^e , 8 ^e année	9,60\$	9,10\$	10,10\$	10,25\$
8 ^e année et +	9,85 \$	9,35\$	10,75 \$	10,90\$
Hors-échelle (maximum)	11,01\$	10,51 \$	+0,15\$	gelé

La clause «Fonds de solidarité»¹⁹ demeure intacte, même si l'employeur voulait supprimer cet avantage. Le temps supplémentaire continue à être payé à temps et demi, mais comprend maintenant la prime du poste, sauf celle de soir ou de nuit. En cas de temps supplémentaire, le lunch payé passe de 6 \$ à 8 \$. S'il y a un rappel à l'usine, le minimum est de quatre heures payées au lieu de trois heures. Un nouvel horaire de soir est à l'essai au département des fibres et de l'ébinisterie : 40 heures sur quatre jours, soit 10 heures par jour. Ce nouvel horaire peut être aboli par simple avis de l'une ou l'autre partie. S'il y a une fermeture au temps des fêtes, deux jours fériés seront payés la première année et trois jours la seconde.

Le syndicat obtient une heure de plus de libération syndicale par semaine, ce qui porte le total à quatre heures par semaine. Pour le comité de négociation, quatre personnes au lieu de trois seront libérées. Au plan de la santé et de la sécurité, ce sera l'employeur qui décidera maintenant du renouvellement des bottes de sécurité. Les types de bottes continuent cependant d'être choisis par le comité de SST.

3.2.2 Une régression vers le compromis fordiste

Depuis le 9 novembre 1994, l'usine est réouverte, avec un nouveau PDG. De fait, ce sont les cadres d'avant la modernisation et la démocratisation enclenchées par le FSTQ qui reviennent. Selon nos interlocuteurs, des affrontements sont prévisibles sur les lignes de montage, autour des modes de production.

⁹ Nous avons présenté le contenu de cette disposition au point 1.3.1 du chapitre 1, à la page 20.

De trois à quatre travailleurs pour redémarrer le 9 novembre 1994, le nombre d'employés grimpe à plus de cent en décembre avant de redescendre à 50 en janvier 1995, en attendant la fin des négociations en cours avec les compagnies de financement des achats de bateaux par les concessionnaires. Au 7 avril 1995, l'usine compte 156 employés et produit les mêmes modèles de bateaux qu'antérieurement.

La fabrication des produits CMC se poursuit avec l'organisation du travail en vigueur au moment de la fermeture et décrite au chapitre précédent. Il est possible, au cours du printemps 1996, que la nouvelle compagnie agrandisse les actuelles installations pour y fabriquer des bateaux de pêche et des voiliers de marque Jeanneau. Dans le cas des bateaux de pêche, il s'agirait d'une délocalisation de production, de la Pologne au Québec. C'est le taux d'inflation qui a cours en Pologne qui affecte semble-t-il la rentabilité de l'usine polonaise. Si tel est le cas, le syndicat représentera automatiquement les nouveaux employés.

La modernisation de la production et les ouvertures vers la démocratisation de l'entreprise, avec le comité de communication, les livres ouverts, la formation économique et le CAMO, sont mises de côté. La nouvelle direction a mis en place un nouveau comité de communication pour discuter des conditions de travail. Elle en a elle-même choisi tous les membres. Devant les protestations du syndicat, l'employeur a finalement accepté que le président du syndicat local y participe. La direction désigne cependant les autres représentants des travailleurs. Quant à l'ouverture des livres, pour l'instant, l'employeur dit qu'il le fera après une année complète d'opération. Le syndicat en doute. Dans le cas du CAMO, la nouvelle direction a refusé de siéger, mettant ainsi fin aux travaux en cours. Un rapport final confidentiel a été remis au syndicat qui tentera de récupérer certaines études pour promouvoir des changements, comme l'informatisation de l'inventaire. Cependant, les subventions gouvernementales de 75 000 \$ prévues pour la formation ne sont plus disponibles.

La restructuration des tâches qui faisait l'objet de discussions entre CMC et le syndicat comme préalable à la renégociation sur le plan monétaire n'aura pas lieu. C'est l'ancien régime de gestion qui se réinstalle, paternaliste selon nos interlocuteurs du SCEP. Le nouvel employeur tolère le syndicat. Ce dernier se replie sur les comités prévus à la convention collective. Le partenariat avec l'employeur qui prévalait avec le FSTQ est terminé. Soulignons cependant que le nouveau patron respecte la convention jusqu'à présent, y compris pour le fonds de pension sous forme de contribution au FSTQ (Cadorette

et Section locale 173, 1993 : article 30). Il y a eu deux griefs concernant le respect de l'ancienneté pour le retour au travail. Ils ont été réglés à la satisfaction du syndicat. L'employeur a consulté le syndicat en mars 1995 avant de congédier sept salariés. Ils ont été filmés à la caméra-vidéo en train de forcer les machines distributrices dans la cafétéria. Depuis, suite aux pressions syndicales, l'employeur a modifié le congédiement en suspension d'un mois sans solde pour six des sept employés pris en défaut. Le grief pour congédiement du septième ira en arbitrage.

Avec le FSTQ, le syndicat se sentait traité comme un partenaire. Maintenant, c'est le retour aux relations de travail traditionnelles dans le contexte d'une entreprise capitaliste.

Nos données colligées, nous pouvons maintenant les analyser en regard de notre cadre théorique et de notre hypothèse de travail. Pour la présentation, nous nous inspirons des dimensions et indicateurs de mesure de la *Grille de collecte des données pour une monographie d'usine* (Lapointe, Bélanger et Lévesque, 1993).

4 - LE COMPROMIS «SOLIDARITÉ INC.»

Nos observations nous permettent de soutenir la conclusion suivante. En février et mars 1994, la configuration de la modernisation en cours à CMC tend à confirmer que, dans cette entreprise où le FSTQ investit, les rapports sociaux conflictuels entre la direction de l'entreprise, les travailleurs et le syndicat qui les représente évoluent vers un partenariat. Celui-ci, outre la participation financière du FSTQ, s'exprime par la démocratisation de l'organisation, la flexibilité non régressive dans le mode de production et l'ouverture sur un réseau de solidarité sociale. Comme nous le constatons, en examinant les principales données qui appuient cette affirmation, le rôle du FSTQ est central dans le compromis institutionnalisé alors en voie de formation.

Pour le caractériser, nous l'appelons «Solidarité Inc.». En effet, ce compromis nous semble unique. Nous y retrouvons des éléments qui campent le modèle démocratie salariale ou partenariat décrit par Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque (1994b) dans la présentation des modèles de modernisation des entreprises. Dans la typologie de la propriété salariale développée par Derek C. Jones (1994), CMC se situe au niveau 6, soit des droits aux bénéficiaires inscrits dans la convention collective et des droits de contrôle sous forme de participation consultative, par le biais du comité de communication et du CAMO. Mais cette participation, malgré le contrôle par le FSTQ de 70 % du capital-actions, ne donne pas prise au syndicat et aux travailleurs de CMC sur les décisions stratégiques.

La faillite de CMC et le rachat par la Corporation Jeanneau Canada nous permettent de constater qu'avec un retour à la propriété capitaliste traditionnelle, il y a arrêt des mécanismes de participation non normés dans la convention collective et un retour à un style de gestion capitaliste traditionnel. Cette brisure éclaire davantage le rôle novateur du FSTQ dans la démocratisation et la modernisation d'une entreprise mais aussi les difficultés d'une institution financière syndicale de sauvegarder des emplois et de démocratiser l'organisation du travail tout en assurant à ses actionnaires un rendement raisonnable à court terme.

Pour étayer ces constats, examinons nos données à l'aide d'indicateurs de mesure appliqués à la dimension institutionnelle, puis organisationnelle et culturelle avant de nous arrêter aux effets sociaux.

4.1 Dimension institutionnelle

La structure institutionnelle de CMC est, de l'extérieur, comme celle des PME québécoises syndiquées, avec ses acteurs patronaux et syndicaux. Ce qui la distingue, c'est la présence du FSTQ comme actionnaire majoritaire²⁰. Par son intermédiaire, les syndiqués sont indirectement propriétaires de l'usine. La présence du FSTQ facilite la mise en place d'un partenariat syndicat-employeur. D'autant plus que le FSTQ est intervenu en 1990 à la suite d'une suggestion syndicale et que le syndicat n'hésite pas à faire des représentations auprès du ÇA du FSTQ pour qu'il maintienne son soutien financier malgré la situation dépressive des marchés de CMC. Nous pouvons donc parler de liens directs Employeur-FSTQ-Syndicat au niveau financier, ce qui est exceptionnel dans une PME, les syndicats étant habituellement absents à ce niveau. Nous avons souligné, lors de l'examen des sessions de formation économique, comment ce sentiment de propriété se traduisait par la volonté clairement exprimée des participants d'améliorer leurs performances et la productivité de CMC. Les employés ont relevé avec succès ce défi. Cet investissement personnel et collectif fait en sorte que l'échec du FSTQ devient aussi l'échec du syndicat local et des travailleurs, même s'ils étaient dans l'impossibilité d'intervenir dans la stratégie de marketing et de redresser la demande sur les marchés.

La participation demeure limitée cependant à la consultation et à ce titre, elle ne constitue qu'un premier pas vers la démocratisation pleine et entière de l'entreprise. Les salariés et le syndicat local ne sont pas présents au ÇA de CMC. Leur pouvoir s'exerce indirectement et de façon consultative auprès des représentants du FSTQ et par le biais du comité de communication. Ce comité se distingue des autres comités paritaires issus de la convention collective qui eux sont similaires à ceux que nous retrouvons dans les entreprises syndiquées et qui sont maintenus avec le rachat par la Corporation Jeanneau Canada. Il joue un rôle important dans l'ouverture vers la démocratisation de l'organisation par la nature et l'importance des échanges qui s'y déroulent. Son caractère consultatif, malgré ses limites évidentes, permet des échanges francs et directs qui, par la suite, alimentent les prises de décisions soit au niveau des comités patronaux ou syndicaux de gestion, soit au niveau des comités paritaires prévus à la convention collective.

²⁰ Cette caractéristique distingue les investissements du FSTQ chez CMC de la plupart de ses autres investissements où il est actionnaire minoritaire. Les exceptions commencent cependant à être plus fréquentes : Tripap à Trois-Rivières en est un exemple récent.

Mais ce comité n'est pas le ÇA de CMC. Les décisions ultimes lui échappent, comme nous le constatons lors de la mise à pied en août 1994, sans préavis. Nous sommes loin de la cogestion patronale-syndicale ou de la propriété des salariés comme dans le modèle de la coopérative de travailleurs Mondragon (Jones, 1994). Le FSTQ, même actionnaire majoritaire, ne fait pas de place au ÇA pour une représentation directe du syndicat local et des travailleurs de l'entreprise. Le FSTQ préfère nommer des spécialistes de la finance et de la gestion. C'est un choix qui peut s'expliquer dans le contexte néo-libéral de l'économie québécoise et rappelle le pragmatisme du mouvement Desjardins face aux coopératives de travailleurs. Le chemin de l'apprentissage et de l'obtention de la citoyenneté économique semble encore long et sinueux pour les travailleurs et les syndicats de la base, même dans le contexte favorable de la présence majoritaire du FSTQ au capital-actions d'une entreprise.

Toutefois, les témoignages que nous avons notés en janvier et mars 1994, nous indiquent des gains réels vers la démocratisation dans l'entreprise CMC. Ces gains s'effacent avec le retrait du FSTQ à la suite de la faillite. Ainsi, le syndicat a une influence évidente sur les prises de décision du PDG de CMC. Nous en voulons pour preuve la décision concernant les coordonnateurs techniques issus des rangs syndicaux et la mise en place du CAMO, deux demandes exprimées par le syndicat à la réunion du comité de communication à laquelle nous avons participé à titre d'observateur. Ce qui est aussi remarquable, c'est la remise au syndicat de toute l'information concernant les opérations de CMC. La confidentialité qui doit entourer certains dossiers est respectée, grâce à un climat de confiance très élevé. Nous avons aussi constaté ce phénomène au cours des sessions de formation économique.

Selon les termes mêmes du syndicat, la gestion beaucoup plus ouverte de la direction mise en place par le FSTQ en décembre 1993 favorise ce climat. Il s'agit d'un phénomène qui concorde avec la relance de l'usine et l'arrivée du FSTQ comme actionnaire majoritaire en novembre 1993. Par ailleurs, notre examen des relations de travail nous projette l'image de relations où les conflits existent, mais se règlent par discussions patronales-syndicales plutôt que par des recours à l'arbitrage. La convention est respectée et, dans l'ensemble, les relations sont harmonieuses, après une période très conflictuelle en 1990. Il y a donc une évolution marquée. Une exception, le dossier de la santé et de la sécurité du travail où les accrochages sont nombreux. Les deux parties étaient conscientes des difficultés en mars 1994 et ont décidé de les regarder de près pour cerner des solutions. La situation s'était améliorée avant la faillite. Ce dossier nous indique que le partenariat et la

coopération ne sont pas exempts de conflits dans la pratique quotidienne, comme dans tout système démocratique.

Les conditions de travail négociées ne semblent pas distinguer CMC des autres PME syndiquées. Cependant, si nous prenons en considération les bilans financiers des dernières années, il est surprenant que les salaires et les avantages sociaux aient progressé depuis 1990. Il n'y a pas eu de régression malgré des résultats d'opération déficitaires à chaque année. Cependant, la sécurité d'emploi est absente chez CMC. Les nombreuses fermetures techniques avant la faillite d'octobre 1994 soulignent la fragilité financière constante de CMC. Cette situation est directement liée au marché des bateaux de plaisance depuis 1990. Le FSTQ a cependant maintenu les emplois chez CMC, alors que toutes les autres usines de cette industrie au Québec, fermaient ou déclaraient faillite. C'est le compromis «Solidarité Inc.» qui a assuré la survie de l'entreprise. Ce maintien des emplois a coûté plus de 8 M\$ au FSTQ. Cette dimension sociale de la sauvegarde de l'emploi en temps de crise est propre au FSTQ. Ce trait inscrit d'emblée le FSTQ dans l'économie sociale et constitue une composante majeure de la stratégie offensive du syndicalisme pratiqué à la FTQ.

Mais ce volet «subvention à l'emploi» ne peut tenir longtemps s'il n'y a pas de relance et de surplus d'opération. Comme dans le cas des subventions de l'État à des entreprises en difficulté, les pertes sont trop considérables pour être soutenues sans crise, faillite ou fermeture. Le cas célèbre de Tricofil (Boucher, 1982) nous rappelle les limites du maintien artificiel des emplois et les désillusions qui s'en suivent. L'expérience décevante du FSTQ avec ses investissements dans CMC comme dans Irving Samuel, nous indique que les dirigeants du FSTQ rechercheront plus que jamais des partenaires expérimentés pour leur ouvrir des marchés. Le cas de Novabus Corporation avec l'arrivée de Bombardier est un exemple intéressant. Mais dans ces contextes, le FSTQ est un actionnaire minoritaire. Son influence au niveau des orientations et de la gestion des entreprises est moins directe, comme Michel Grant et Jacques Lebeau (1993) et Nicolas Millette (1993) l'ont constaté chez Bestar Inc. Le rôle du FSTQ se rapproche alors de celui des gestionnaires des fonds mutuels, ce qui l'éloigné de l'objectif fondamental de démocratiser l'organisation du travail. Nous notons d'ailleurs que même majoritaire à CMC, le FSTQ laissait de fait beaucoup de latitude aux gestionnaires locaux.

Ainsi, l'organigramme de CMC ressemble à celle des autres PME : PDG, cadres supérieurs, contremaîtres, employés. Cet organigramme n'a pas changé avec l'arrivée de la Corporation Jeanneau Canada. L'exception, c'est le rôle dévolu aux chefs d'équipe dans la

production. Il s'agit là d'une initiative locale dans laquelle le FSTQ n'a pas eu d'influence. Nous constatons, par nos observations, une tendance à l'auto-contrôle et à l'auto-coordination par le groupe, sous la responsabilité d'un chef d'équipe, un poste régi par la convention collective. Rappelons que le syndicat ne désire pas que les chefs d'équipe s'occupent d'évaluation du rendement des travailleurs et travailleuses. Il préfère que cette fonction demeure une responsabilité des contremaîtres. Mais du même souffle, les représentants syndicaux s'interrogent sur l'utilité des contremaîtres. Nous pressentons que ce sujet fera à nouveau l'objet de discussions avec le nouvel employeur au renouvellement de la convention collective en 1996. Mais cette revendication, si elle avait quelques chances d'être retenue par le management de CMC, qui déjà avait modifié le rôle des contremaîtres, ne le sera sans doute pas par les gestionnaires actuels. Le retour de l'ancien directeur de la production marque la volonté du nouvel employeur de renforcer la hiérarchisation du pouvoir et la supervision de la production par les contremaîtres.

Nos données nous permettent donc d'affirmer qu'un partenariat socioéconomique institutionnel effectif se développait chez CMC, comparable à celui qui a été observé dans l'entreprise Bestar Inc. par Michel Grant et Jacques Lebeau (1993) et par Nicolas Millette (1993). Nous constatons que le FSTQ exerce plus d'influence directe à CMC, vu son statut d'actionnaire majoritaire. De plus, à Bestar, il n'y avait pas de comité de communication, comité qui joue un rôle central dans les avancés vers la démocratisation à CMC.

Ce partenariat CMC se note d'abord dans la structure financière de l'entreprise. Elle est à la fois syndicale (FSTQ), gouvernementale (Caisse de dépôt et SOI) et locale (Investisseurs locaux ; Fonds Laprade ; fournisseurs locaux). Les relations patronales-syndicales sont harmonieuses et les mécanismes d'échange, fonctionnels et fructueux. Le comité de communication en est l'exemple le plus frappant. Ce partenariat, fondé sur des objectifs partagés, doit beaucoup à la présence du FSTQ et particulièrement à la formation économique qui joue un rôle essentiel pour le solidifier, comme Nicolas Millette (1993) l'a déjà noté à Bestar Inc. Il demeure cependant fondé sur un rapport de force (Bélanger et Lévesque 1992 et 1994a). Le dossier de la santé et de la sécurité en est un exemple. Celui de l'appartenance syndicale des coordonnateurs techniques, un autre. Ce partenariat n'est pas codifié dans la convention collective ni dans la structure corporative de CMC. Ce qui le rend fragile. Le choc de la mise à pied des travailleurs en août 1994 et la faillite subséquente remettent en cause la poursuite de ce partenariat avec le nouvel acquéreur. Même si le syndicat local participe aux efforts pour trouver un acheteur et appuie le rachat, tout repart à

neuf dans le cadre d'un capitalisme traditionnel. C'est le retour au niveau 1 dans la typologie de Dereck C. Jones (1994), soit la propriété conventionnelle ne comportant pour les salariés aucun droit de contrôle et aucun droit aux bénéfices. La mise en place d'un comité patronal de communication sur les conditions de travail dont les membres sont tous nommés par le nouvel employeur illustre bien la nouvelle tendance. Le syndicat local doit protester, rien ne lui sera cédé sans revendication. Dans ce cas, le syndicat a réussi à imposer la présence de son président aux réunions, mais les autres travailleurs continuent d'être choisis par l'employeur. Des gains intéressants sont obtenus sur le plan monétaire, particulièrement la hausse du salaire à l'embauche de six dollars de l'heure à huit, mais la gestion reste sous le contrôle entier de l'employeur. Un compromis de type fordiste se remet en place.

4.2 Dimension organisationnelle

Le partenariat et la tendance à la démocratisation décrits au niveau institutionnel se reflètent au niveau organisationnel chez CMC. L'organisation du travail se fait sur la base conception/exécution avec une présence marquée des employés dans le processus de conception, comme dans la configuration partenariat (Bélanger et Lévesque, 1994b : 30). Il y a des interactions constantes, et parfois des frictions, entre le département de RD qui conçoit et les autres départements qui fabriquent. L'aspect artisanal de la production, basé sur le savoir-faire des travailleurs et travailleuses favorise ces échanges. La modernisation cependant atténue ce phénomène en standardisant les procédés et méthodes. Notons toutefois que la modernisation s'implante, à compter de janvier 1994, en consultant et en impliquant tous les employés de l'usine et trouve sa limite dans la nature même du produit fabriqué. Cette modernisation est cependant remise en cause par le nouvel acquéreur. L'ingénieur qui avait conduit l'étude du CRIQ et qui la réalisait comme directeur de production est remercié et remplacé par l'ancien directeur de la production d'avant la réforme.;

Nous avons constaté en février et mars 1994, un exercice souple du pouvoir avec une volonté manifeste de démocratisation de l'organisation du travail en usine. Chaque employé peut discuter directement avec le PDG qui, chaque jour, fait le tour de l'usine. Il pratique, comme sa responsable des ressources humaines, une politique de porte ouverte. Nous avons constaté, aux sessions de formation économique et au comité de communication, qu'effectivement le PDG est présent, accessible et à l'écoute. C'est dans ce contexte que le syndicat nous confirme que les relations avec les cadres sont excellentes, ce

qui ne l'empêche pas d'avancer ses propres propositions, si une attitude ou une décision lui semble inadéquate. L'arrivée du nouvel employeur remet en cause ce type de relations. Le syndicat revient à un rôle défensif et de revendication. La nouvelle direction, sans être ouvertement anti-syndicale, tient à exercer sans partage son droit de gérance d'ailleurs reconnu par la convention collective actuelle (CMC et Section locale 173, 1993 : article 4.01).

Cependant, l'enrichissement des tâches avec une tendance à la polyvalence devrait se maintenir, car elle était déjà présente avant les changements introduits par les gestionnaires mis en place par le FSTQ. C'est l'organisation du travail par îlots relativement autonomes qui permet cette flexibilité. Dans les départements où les tâches sont spécialisées, comme à celui des fibres ou du rembourrage, les travailleurs et travailleuses sont responsables de la fabrication d'une pièce au complet. Dans ce contexte, les règles de fabrication sont minimales. Ainsi, les postes spécifiques sont prévus à la convention collective sans être décrits. Chacun sait ce que cela veut dire.

En ce sens, nous pouvons parler d'intériorisation des objectifs de qualité et de productivité. Il est frappant par exemple d'entendre les membres de l'exécutif syndical dénoncer les défauts de fabrication et suggérer de nouvelles méthodes de contrôle de qualité. Nous avons entendu des remarques similaires des travailleurs et travailleuses aux sessions de formation économique. Il est aussi symptomatique que le syndicat ait requis que les nouveaux coordonnateurs techniques, en charge de la qualité en cours de production, soit syndiqués. Les travailleurs sont fiers de leurs produits et désirent conserver leur rôles de constructeurs de bateaux. Ils ne se voient pas comme des exécutants. Nous notons qu'en mars 1994, au cours des conversations durant l'heure du dîner, pendant les sessions de formation, les employés parlent de leurs tâches et du produit fini. Ils comparent les modèles et les spécificités de chacun en insistant sur les difficultés de fabrication propres à leur tâche, d'un design par rapport à un autre. Ils voient leur contribution à la construction d'une partie comme essentielle à la qualité de l'ensemble. Ce savoir-faire empirique est important dans cette industrie. Il se transmet par apprentissage et ce sont les chefs d'équipe qui ont cette responsabilité, plus que les contremaîtres. Tous souhaitent une plus grande uniformisation des modèles produits tout en étant fiers que chaque bateau soit unique. Nous étions loin de l'automatisation et de la robotisation des tâches chez CMC et il en sera de même avec le nouvel employeur. Une différence cependant, le rôle des contremaîtres redevient prépondérant.

Le rythme de travail est équilibré et satisfaisant tant pour le syndicat que pour l'employeur CMC. Les gains de productivité ne se font pas en augmentant les cadences. Ceux qui ont été obtenus sont reliés à un approvisionnement à temps et à une meilleure planification qui évite les temps morts et les goulots dans la production. Cependant, la dimension santé et sécurité du travail n'est pas encore intégrée à la fabrication. Nous avons souligné les préoccupations de l'employeur et du syndicat concernant l'état de ce dossier. Les accidents sont nombreux. Il y a des gains à faire au niveau de la qualité de vie au travail. Tous les efforts des derniers mois de 1993 étaient axés sur la survie de l'entreprise. Celle-ci temporairement assurée, les parties étaient décidées en mars 1994, à regarder de près les causes des accidents et à y remédier. Les derniers mois de 1994 ont tout remis en cause encore une fois. Selon le syndicat, les nouveaux gestionnaires veulent revoir tout le dossier de la SST, comme si CMC n'avait pas existé. Les problèmes non réglés à CMC font déjà l'objet de conflits.

Nous avons constaté que l'information circule très librement à CMC. Elle est à la fois descendante et ascendante. La survie de l'entreprise est liée au marché et au soutien du FSTQ. Les employés le savent. Ils adhèrent à la mission et aux objectifs de la direction, d'autant plus que par leurs représentants syndicaux, ils sont consultés dans la réalisation quotidienne de la programmation qui en découle. La faillite met fin à cette relation de confiance.

Nous relevons l'absence de formation structurée à CMC, sauf celle qui a été donnée à l'occasion de la mise en fabrication des modèles Doral et de la formation économique. De fait, répétons-le, car c'est une caractéristique très importante, le savoir-faire s'apprend sous la tutelle des chefs d'équipe, une sorte de compagnonnage. Toutefois, cette formation «sur le tas» est trop courte selon les chefs d'équipe. Elle devrait être enrichie, pour les nouveaux, par une tournée détaillée de tous les départements de l'usine et par un délai d'apprentissage à la tâche plus long avant l'assignation définitive. La codification des procédés et méthodes, partiellement réalisée, devait permettre un apprentissage plus formel dans le cadre du CAMO. La décision de la Corporation Jeanneau Canada de se retirer du CAMO remet en cause cette formation.

4.3 Dimension culturelle

La culture de métier est sans doute ce qui est le plus remarquable chez CMC et le demeurera, la compétence et le savoir-faire des employés étant un des motifs de rachat. La

construction de bateaux de plaisance, c'est un art. Employeur et syndicat sont d'accord sur ce point. Bien plus, l'intégration conflictuelle des gens de Doral nous indique que chaque usine avait sa culture, sa façon de se représenter l'exercice de cet art et ce, même si les deux usines étaient situées à Grand-Mère. Cette culture subira de profonds changements si la multinationale Jeanneau-France va de l'avant avec son projet de construire ici des voiliers et des bateaux de pêche, avec une technologie et un encadrement français²¹

Nos données ne nous permettent pas de définir une culture d'entreprise établie à CMC. L'approche mise en place par le FSTQ, qui remplaçait une culture de type autoritaire et paternaliste, était trop récente en mars 1994, pour affirmer qu'elle se serait enracinée. Tous les éléments cependant étaient présents : gestion ouverte, circulation ascendante et descendante de l'information, intégration de la qualité, modernisation dans le respect du savoir-faire, participation en croissance du syndicat et des travailleurs et travailleuses au processus de planification et d'exécution. Cette approche est remise en question après le rachat. La gestion redevient autoritaire et paternaliste, les informations circulent difficilement, la modernisation est stoppée. Les travailleurs et travailleuses sont considérés comme des exécutants. Le syndicat n'est plus spontanément mis dans le coup. Des cas de vandalisme apparaissent, l'usine «n'appartient plus» aux travailleurs.

Sur le plan de la culture régionale, nous avons souligné l'insertion de CMC dans la région Centre-de-la-Mauricie. L'étude de Dumas (1989) démontre l'importance de la sous-traitance dans l'industrie nautique implantée dans cette région. Même si la récession depuis 1990 a réduit considérablement l'ampleur de ce phénomène, il demeure présent à l'échelle de CMC et de Corporation Jeanneau Canada. Avec une grande différence toutefois. Nous pouvons parler d'un réseau de «solidarité» avec CMC. Non seulement avec les fournisseurs, qui n'ont pas hésité à s'impliquer pour assurer la relance en 1993, mais aussi avec les investisseurs locaux par le Fonds Laprade et les institutions d'enseignement (Commission régionale) et de santé (CLSC). La raison sociale «Cadorette» existait depuis près de soixante ans dans la région et c'était la deuxième plus grosse entreprise de Grand-Mère. L'insertion dans la culture régionale était entière. La faillite d'août 1994 remet en cause cette solidarité. Le FSTQ n'a pu relever le défi de trouver des débouchés pour les produits de

21 Les tribulations des employés de CMC se poursuivent. La maison-mère de Jeanneau-Canada, la Société Jeanneau-France a déclaré faillite à l'automne 1995. C'est Proplas Holding de Toronto et un investisseur local qui ont racheté la filiale Jeanneau-Canada en janvier 1996. La «nouvelle» firme se concentre sur la marque *Doral* et prévoit se lancer dans la fabrication de petits bateaux de pêche (Vallières, 1996). D'autres changements en perspective.

CMC. La collectivité locale ne pouvait prendre seule la relève du FSTQ. La filiale de la multinationale Jeanneau-France n'est pas une institution de la région. La Corporation Jeanneau Canada est contrôlée par une multinationale qui devra s'implanter et faire ses preuves. La fierté régionale d'avoir développé une institution est disparue. Elle fait place au soulagement des emplois en partie sauvegardés encore une fois, mais à la merci d'une délocalisation si les intérêts internationaux de la multinationale le requièrent.²²

L'analyse de Pierre Lamonde, Yvon Martineau et Don Allen (1994) sur l'impact régional des investissements du FSTQ valent toujours pour Nova-Quintech Corporation, Fabrication GL&V inc. et TRIPAP. Mais la faillite de CMC et la mise à pied sans préavis contredisent les conclusions optimistes des auteurs : redonner l'espoir d'une reprise économique à Grand-Mère. Le FSTQ n'a pu soutenir un investissement à long terme ni faire face à la concurrence. Tout en reconnaissant l'effort du FSTQ, sa stratégie pour la relance de CMC a été perçue comme à court terme et ses investissements trop tardifs et insuffisants pour faire face à la situation. CMC est demeurée sous-capitalisée comme nous l'indiquent les états financiers analysés au chapitre III. Les coûts d'opération, gonflés par les intérêts sur les dettes, exigeaient un seuil toujours plus élevé de ventes pour équilibrer le budget. Les financiers du FSTQ ne croyaient sans doute pas suffisamment à l'avenir de CMC pour y investir massivement. Mais est-ce qu'une stratégie comme celle qui a été mise en oeuvre à TRIPAP aurait été plus fructueuse? Nous pouvons en douter sans l'apport d'un partenaire industriel comme Bombardier ayant déjà un marché et un réseau de ventes bien structuré.

La présence du FSTQ à CMC de 1990 à 1994 a eu cependant des effets sociaux importants qu'il importe d'analyser.

4.4 Effets sociaux

Nos données nous indiquent que le FSTQ, par ses investissements à CMC, a soutenu annuellement durant quatre ans 200 emplois directs et 200 indirects dans la région de Grand-Mère. Sans ces investissements, CMC aurait fait faillite dès 1990. L'étude de Lamonde, Martineau et Allen (1994) quantifie l'impact de la fermeture. En quatre ans, les coûts d'aide sociale et d'assurance-chômage auraient atteint près de 8 M\$. Ce montant équivaut aux pertes du FSTQ durant cette période.

²

² Voir note précédente. Nos remarques demeurent pertinentes avec l'arrivée de la firme ontarienne Proplas Holding.

Tenter de renflouer CMC était et demeure une opération financière risquée dans le créneau des bateaux de plaisance sur les marchés nord-américains. Les déductions fiscales accordées aux actionnaires du FSTQ leur permettent d'investir dans des entreprises à grand risque financier, ce que le FSTQ a fait à CMC et dans plusieurs autres entreprises. Ce qui est remarquable, c'est que le FSTQ réussit plus souvent qu'il n'essuie d'échec dans ses investissements à haut risque. Mais les rendements pour ses actionnaires sont faibles. '

L'Impact socioéconomique des emplois sauvegardés est crucial. À défaut, une sous-région entière peut devenir sinistrée : manque d'emploi, déqualification, découragement, exode des jeunes, pauvreté généralisée. Dans le cas de CMC, le FSTQ et le syndicat ont réussi à intéresser un acheteur pour continuer les opérations. Le coût d'achat par rapport aux actifs acquis facilitera l'atteinte du seuil de rentabilité.²³ Mais la Corporation Jeanneau Canada est une entreprise capitaliste traditionnelle²⁴, elle n'opérera pas longtemps à perte. Elle cessera plutôt les activités et liquidera les actifs, ce que n'a pas fait le FSTQ.

La mission et les objectifs du FSTQ l'obligent à adopter, dans la gestion de ses investissements, un comportement plus socioéconomique que strictement économique. C'est un plus pour la société québécoise. Mais si cette attitude se concrétise pour l'ensemble du dossier CMC, nous constatons aussi que le FSTQ utilise, lors de la fermeture à CMC comme à Irving Samuel, le mécanisme de la mise à pied sans préavis, processus dénoncé par les syndicats et la FTQ en particulier (FTQ, 1993b : 65, 67). Les mesures humanitaires temporaires pour atténuer les effets de ce geste ne remédient pas aux atteintes contre les droits des travailleurs. Le procédé est typiquement néo-libéral.

Cette étude nous a permis de voir une PME sous des angles différents, particulièrement ceux du compromis institutionnel et de la culture de métier. Elle nous confirme que le FSTQ représente un instrument unique de développement social et économique. Pour ceux qui doutent de l'influence du FSTQ en entreprise, nous ne pouvons que les inciter à rencontrer les acteurs sociaux qui vivent cette expérience dans leur milieu de travail. L'approche du FSTQ s'inspire d'une logique capitaliste, mais avec globalement une approche socioéconomique plutôt que néo-libérale. Le FSTQ est un outil syndical de

²³ Selon le témoignage de M. Denis Lacerte, Jeanneau-Canada a effectivement atteint le seuil de rentabilité en 1995 en livrant 1500 unités. Rappelons que ce seuil se situait à 1400 unités et à un chiffre d'affaires de 20 puis de 21 M\$ pour CMC (cf. chapitre 1, point 1.1.3, p. 13 et chapitre 3, point 3.1, p. 53. M. Denis Lacerte prévoit des ventes de 25 M\$ en 1996. (Vallières, 1996)

²⁴ Il en est de même pour le nouvel acquéreur Proplas Holding.

capitalisation pour donner aux travailleurs et travailleuses les moyens d'une stratégie offensive plutôt que défensive.

Cette approche syndicale de proposition se concrétise dans les entreprises liées au FSTQ par une configuration de modernisation «Solidarité Inc.», variante du modèle démocratie salariale ou partenariat décrit par Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque (1994b). Un nouveau partenariat se tisse entre syndicats et patrons. Ce n'est ni un modèle à la Cascades, très paternaliste, ni un modèle à la japonaise (toyotisme) ou à l'américaine (néolibéral). Une trajectoire unique. Nous l'avons vu à l'oeuvre. Cette stratégie a sauvé des emplois dans une industrie qui sans le FSTQ n'existerait plus au Québec. Bien plus, elle permet de démocratiser l'organisation du travail, d'induire une flexibilité non régressive dans le mode de production et s'ouvre sur un réseau de solidarité sociale.

Mais les conflits demeurent entre le FSTQ investisseur-employeur dans une entreprise et les salariés qui y sont employés. Notre étude a souligné les difficultés d'une institution financière syndicale de sauvegarder des emplois et de démocratiser l'organisation du travail tout en assurant à ses actionnaires un rendement raisonnable à court terme. La présence d'un syndicat alerte demeure essentiel. Bien plus le syndicat devrait demander d'intégrer dans la convention collective les gains de démocratisation acquis grâce à la présence du FSTQ, tels le comité de communication et la formation économique. Une telle attitude permettrait peut-être de faire perdurer le modèle «Solidarité Inc.» au-delà de la présence du FSTQ comme actionnaire.

Jean-Louis Bertrand

Mai 1996

APPENDICE A SCHÉMA D'ENTREVUE

Le schéma d'entrevue utilisé lors de nos rencontres avec les représentants syndicaux et patronaux se calque sur la Grille de collecte des données pour une monographie d'usine (Lapointe, Bélanger et Lévesque, 1993). Nous avons ajouté des questions sur les relations des deux parties avec le FSTQ.

Au début de chaque rencontre, nous avons remis une copie de notre schéma d'entrevue à nos interlocuteurs pour faciliter les échanges. Nous avons posé les mêmes questions aux deux parties. Cependant, avec les représentants syndicaux, nous avons commencé avec nos interrogations sur l'organisation syndicale, et avec l'employeur, avec l'historique de CMC. Nous reproduisons ici la séquence employée avec le syndicat.

Ce schéma nous a aussi permis d'observer plus attentivement le travail exécuté en usine lors de nos visites des lieux de travail. Nous l'avons aussi utilisé pour classer les informations verbales et la documentation obtenues de l'une ou l'autre partie ou du FSTQ concernant CMC.

Syndicat

- Historique
- Organisation du syndicat local
 - Comité exécutif
 - Comité de négociation
 - Délégués syndicaux
- Programmes spécifiques du syndicat
- Liens avec le FSTQ

Cadorette Marine Corporation

- Profil général
 - Historique
 - Actionnaires
 - Mission et objectifs
 - Produits
 - Carnet de commandes
 - Réseau de vente
 - Concurrence
 - Nombre d'employés
 - Fournisseurs
 - Sous-traitance
 - États financiers
- Organigramme
 - Conseil d'administration
 - Président-directeur général
 - Relations entre le FSTQ, le ÇA, le syndicat, les employés et mode de fonctionnement
 - Cadres
 - Contremaîtres, rôle auprès des salariés
 - Non-syndiqués
- Production
 - Processus de construction d'un bateau
 - Organisation de l'usine (visite et questions)

- Description des postes spécifiques, critères d'embauche
- Horaires de travail, quart de jour et de nuit
- Charge de travail et temps supplémentaire
- Évolution de l'emploi en regard de la production
- Nombre de bateaux/semaine avec un quart de travail
- Nombre dans une série
- Productivité, indicateurs et croissance
- Étude de temps et mouvements
- Absentéisme
- Mises à pied
- Modernisation
 - Lien avec l'historique de CMC
 - Changements technologiques récents ; prévus ; participation syndical
 - Rôle de la RD (procédés et méthodes)
 - Contrôle de la qualité (mécanisme et participation des travailleurs)
- Relations employeur-syndicat
 - Conventions collectives
 - Modifications intervenues et changements prévus
 - Comité de communication
 - CAMO
 - Comité de relations ouvrières
 - Comité de grief
 - Griefs (passés et présents)
 - Santé et sécurité du travail
 - Fréquence et gravité des lésions professionnelles
 - Comité de SST
 - Représentant à la prévention
 - Programme de prévention-Principaux problèmes et exemples de corrections
 - Salaires
 - Échelle
 - Augmentation selon le volume des ventes
 - Bénéfices marginaux
 - Ancienneté selon les postes
 - Taux de roulement selon les postes
 - Flexibilité inter-postes et inter-départements
 - Enrichissement des tâches
 - Promotion
 - Formation professionnelle
 - Chef d'équipe, rôle et relation avec les contremaîtres
 - Régime de retraite
- Culture de l'entreprise
 - Style de gestion - Relations cadres/employés
- Culture de métier
- Culture régionale - Insertion à Grand-Mère
- FSTQ
 - Pourquoi faire appel à lui?
 - Effet de sa présence
 - Formation économique : contenu ; évaluation ; retombées
 - Relations avec les représentants du FSTQ
 - Sentiment d'appartenance vs FSTQ

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

- Banks, Andrew R. 1992. «Union pension fund supports worker ownership». In **When workers decide : Workplace democracy takes root in North America**. Philadelphia: New Society Publishers, p. 122-126.
- Beaudoin, Jean-Marc. 1994. «La hausse de la pâte et du papier - Tonique pour une industrie en redressement». **Le Nouvelliste**, Trois-Rivières, le mercredi, 28 septembre, p. 1.
- Bélanger, Normand. 1993. **Guide de mise en place et d'opérationnalisation d'un comité de communication pour Cadorette Marine Co**. Montréal : FSTQ, 5 p.
- Bélanger**, Paul R., et Benoît Lévesque. 1992. «Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise : des classiques aux néo-classiques». **Cahier de recherche sociologique**, nos 18-19, p. 55-92.
- Bélanger, Paul R., et Benoît Lévesque. 1994a. «La modernité par les particularismes – Le modèle québécois de développement économique». In **Entre tradition et universalisme**, sous la direction de Françoise-Romaine Ouellette et Claude Bariteau, Québec : IQRC, 1994, p. 79-96.
- Bélanger, Paul R., et Benoît Lévesque. 1994b. «Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois». In **La modernisation sociale des entreprises**, sous la direction de Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, p. 17-52.
- Bolle De Bal, Marcel. 1989. «Participation : Its Contradictions, Paradoxes, and Promises». In **International Handbook of participation in organizations**, Volume I, Oxford : Oxford University Press, p. 11-25.
- Boucher, Paul-André, en collaboration avec Jean-Louis Martel et le Centre de gestion des coopératives des H.E.C.. 1982. **Tricofil tel que vécu!** Montréal : Éditions C.I.R.I.E.C., 372 p.
- Bourdeau, Gilles, Alain Noël et Jean-Marie Toulouse. 1994. **Un profil de l'industrie du capital de risque au Québec**. Montréal : Chaire d'Entrepreneurship Maclean Hunter, Cahier no 94-03-01, 25 p.
- Cadorette Marine Corporation, et Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie – local 173 (FTQ). 1991. «Convention collective de travail 1990-1993». Entente, Grand-Mère, 65 p.
- Cadorette Marine Corporation, et Section locale 173 du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (FTQ). 1993. «Convention collective de travail 1993-1996». Entente, Grand-Mère, 55 p.
- Cadorette Marine Corporation. 1993a. «1994 Thundercraft by Cadorette». Cahier promotionnel, Grand-Mère, 32 p.
- Cadorette Marine Corporation. 1993b. «1994 Doral». Cahier promotionnel, Grand-Mère, 32 P-
- Cadorette Marine Corporation. 1993e. «Historique». Grand-Mère, 2p.
- Cadorette Marine Corporation. 1993d. «Notre Mission - Nos Objectifs». Grand-Mère, 2 p.
- Cadorette Marine Corporation. 1993e. «Cadorette Marine Co. redémarre ses activités de production». Communiqué, Grand-Mère, 30 septembre, 1 p.
- Cadorette Marine Corporation. 1994a. « Organigramme ». Grand-Mère, 7 p.
- Cadorette Marine Corporation. 1994b. «Relevé des statistiques / Accidents de travail». Grand-Mère, 1 p.
- Cadorette Marine Corporation. 1994e. «Valeur du carnet de commande et de la production en cours». Grand-Mère, 7 p.
- Cadorette Marine Corporation. 1994d. «États financiers Janvier 1994». Grand-Mère, 40 p.
- Centre de recherche industrielle du Québec. 1993. «Optimisation des procédés de production en fonction d'une mobilisation de l'organisation». Devis, Sainte-Foy, 12p.

- Centre de recherche industrielle du Québec, et Réal Trottier. 1994. «Résultats préliminaires du diagnostic de production». Rapport, Québec, 12p.
- Cloutier, Michel. 1993a. «25 mises à pied temporaires chez Cadorette». **Le Nouvelliste**, Trois-Rivières, le mercredi 1^{er} septembre, p. 9.
- Cloutier, Michel. 1993b. «Problèmes de survie chez Cadorette». **Le Nouvelliste**, Trois-Rivières, le samedi 11 septembre, p. 12.
- Cloutier, Michel. 1993e. «La production reprend chez Cadorette Marine». **Le Nouvelliste**, Trois-Rivières, le vendredi 1^{er} octobre, p. 7.
- Cloutier, Michel. 1994a. «Cadorette Marine : espoir de réouverture». **Le Nouvelliste**, Trois-Rivières, le jeudi 15 septembre, p. 17.
- Cloutier, Michel. 1994b. «Pour sauver Cadorette de la faillite - Ultime appel à Jean Chrétien». **Le Nouvelliste**, Trois-Rivières, le jeudi 29 septembre, p. 17.
- Cloutier, Michel. 1994e. «La faillite repoussée *in extremis*- Sursis de 45 jours pour Cadorette Marine». **Le Nouvelliste**, Trois-Rivières, le vendredi 30 septembre, p. 19.
- Cloutier, Michel. 1994d. «Cadorette Marine prête à rouvrir». **Le Nouvelliste**, Trois-Rivières, le samedi 22 octobre, p. 25.
- Cloutier, Michel. 1994e. «Une firme française au gouvernail - Jeannot (s/c) prend la relève de Cadorette». **Le Nouvelliste**, Trois-Rivières, le jeudi 27 octobre, p. 1.
- Cloutier, Michel. 1994f. «Grand-Mère, une plaque tournante en Amérique pour le groupe Jeanneau». **Le Nouvelliste**, Trois-Rivières, le vendredi 28 octobre, p. 1.
- Comeau, Yvan, et Benoît Lévesque. 1993. **La participation des travailleurs à la propriété des entreprises au Québec**. Montréal : UQAM, Cahiers du CRISES, no ET9204, 34 p.
- Commerce. 1993. «Cadorette remonte le courant». **Commerce**, Montréal, mai, p. 30.
- Dumas, Alain. 1989. «Les relations de sous-traitance dans le secteur des embarcations de plaisance du Centre-de-la-Mauricie». Mémoire, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 219 p.
- Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec. 1992. **Sondage sur l'action syndicale dans l'entreprise**. Montréal, 9 septembre, 7 p.
- Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec. 1993a. **Face aux changements de nouvelles solidarités**. Colloque sur l'action syndicale dans l'entreprise, 10, 11 et 12 mars, 112 p.
- Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec. 1993b. **Guide d'action pour sauver nos emplois**. Montréal, révisé octobre, 79 p.
- Fondation d'éducation et de formation économique. 1991 a. **Connaître la santé financière de son entreprise - Manuel de formation économique et cahier pédagogique**. Montréal, troisième édition, 50 p.
- Fondation d'éducation et de formation économique. 1991b. **Évaluation**. Montréal, 2 p.
- Fondation d'éducation et de formation économique. 1994. **Faciliter l'implication des travailleurs et travailleuses dans l'économie**. Dépliant, Montréal.
- Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ). 1990a. «Le Fonds de solidarité (FTQ) investit 2 millions\$ chez Cadorette Marine de Grand-Mère en Mauricie». Communiqué, Montréal, 23 mai, 2 p.
- Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ). 1990b. **Promoteur de la formation économique des travailleurs et travailleuses en entreprise**. Montréal, février, 9 p.
- Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ). 1993a. «Le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ) réinvestit 1,5 millions\$ dans Cadorette Marine Co.». Communiqué, Montréal, 15 janvier, 1 p.
- Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (F.T.Q.). 1993b. **Rapport annuel 1992**. Montréal : Wilco ltée, 40 p.
- Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (F.T.Q.). 1994a. **Rapport annuel 1993**. Montréal : Wilco ltée, 40 p.
- Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ), 1994b. «Le Fonds de solidarité doit se résoudre à la fermeture de Cadorette Marine». Communiqué, Montréal, 29 août, 1 p.

- Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ). 1994e. «Le Fonds de solidarité et ta FTQ se réjouissent de la relance de Cadorette Marine». Communiqué, Montréal, 28 octobre, 1 p.
- Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (F.T.Q.). 1995. **Rapport annuel 1994**. Montréal : Métropole Litho inc., 40 p.
- Foumier, Louis. 1991. **Solidarité inc. Un nouveau syndicalisme créateur d'emplois**. Montréal : Québec/Amérique, 288 p.
- Gagné, Jean-Paul. 1995. «Yvon Lafortune veut faire de Nova BUS le leader nord-américain des autobus urbains». **Les Affaires**, Montréal, le samedi 25 février, p. 11.
- Gauvin, Raymond, et François Troenu. 1994. «Développement d'une technologie pour l'élimination à la source des contaminants dans l'industrie des composites : caractérisation des renforts». Rapport, Montréal, École polytechnique, décembre, 43 p.
- Godbout, Clément. 1995. «Inventer de nouveaux rapports». **Le Devoir**, Montréal, le jeudi 22 juin, p. A 7.
- Grant, Mtrctel, et Jacques Lebeau. 1993. **Le renouvellement des relations de production et du travail : une étude de cas, celui de Bestai Inc.**. Montréal : UQAM, Cahiers du CRISES, no ET9302, 47 p.
- Grant, Michel, et Jacques Lebeau. 1994. «La FTQ et les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines». In **La modernisation sociale des entreprises**, sous la direction de Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, p. 279-316.
- Jones, Derek C.. 1994. «Participation des salariés aux bénéfices et au contrôle de l'entreprise : un cadre conceptuel». **Revue des Études coopératives mutualistes et associatives**, nos 253-254, 79^e année, 3^e et 4^e trimestre, p. 91 -98.
- Lamonde, Pierre, Yvon Martineau et Don Allen. 1994. **Impact économique et fiscal des investissements du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ), 1984- 1993**. Montréal : INRS-Urbanisation, 151 p.
- Lamonde, Pierre. 1994. **Impact économique et fiscal des investissements du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ), 1984-1993 Sommaire**. Montréal : INRS-Urbanisation, 10 p.
- Lapointe, Paul-André, avec la collaboration de Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque. 1993. **Grille de collecte des données pour une monographie d'usine**. Montréal : UQAM, Cahiers du CRISES, no ET9303, 30 p.
- Legault Faucher, Monique. 1990. «Le styrène sous surveillance». **Prévention au travail**, CSST, Montréal, novembre/décembre, volume 3, no 10. **Les Affaires**. 1992. «Bateaux Doral passe chez Cadorette Marine». **Les Affaires**, Montréal, le samedi 13 juin, p. 12.
- Lévesque, Benoît. 1993a. «Laboratoire de sociologie économique - Expérimentations sociales dans le domaine de l'économie : vers un nouveau modèle de développement?». Notes de cours, Montréal : UQAM, session automne 1993 et hiver 1994.
- Lévesque, Benoît. 1993b. «Enjeux sociaux dans la perspective d'un nouveau modèle de développement». Montréal : polycopié UQAM, 6 p. Lévesque, Benoît. 1993c. «Les politiques de développement régional au Canada et au Québec : du fordisme à l'après-fordisme». Montréal : polycopié UQAT-pol, 20 p.
- Lévesque, Benoît, Marguerite Mendell et Solange Van Kemenade. 1995. «Les Fonds de développement : esquisse d'un portrait». **Relations**, janvier-février, no 607, p. 12-14.
- Lipietz, Alain. 1984. «Accumulation, crises et sorties de crise : quelques réflexions méthodologiques autour de la notion de *RÉGULATION* ». Communication, Nordic Summer University, Helsingor, 2-54 mars, CEPREMAP, no 8409, 46 p.

- Millette, Nicolas. 1993. «La concertation et le partenariat au Québec : L'intervention du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec dans l'entreprise Bestar Inc. de Lac-Mégantic». Mémoire, Montréal, Université de Montréal, Département de sociologie, Faculté des arts et des sciences, 100 p.
- Nightingale, Donald V., et Richard J. Long. 1984. **L'intéressement et l'actionnariat** Ottawa : Travail Canada, Gouvernement du Canada, 53 p.
- Fayette, Michel. 1974. **Les travailleurs et la gestion des fonds de leurs caisses de retraite**. Montréal : Institut de recherche appliquée sur le travail, 101 p.
- Presse canadienne. 1994. «Cadorette Marine Le Fonds renonce». **Le Devoir**, Montréal, le mardi 30 août, p. B 2.
- Québec, Assemblée Nationale. 1983. *Loi constituant le Fonds de solidarité des travail/eus du Québec (FTQ) . Statuts refondus du Québec*, chapitre F-3.2.1; 1983, c. 54 et 58 ; 1986, c. 69 ; 1989 c. 78 et 1993, c. 47 ; Québec : Les Publications du Québec, 11 p.
- Russel, Raymond. 1992. «Employée shareholding». In **Concise encyclopedia of participation and co-management**, Berlin-New-York : Walter de Gruyter, p. 305-317.
- Saint-Arnaud, Royal. 1993. «Bateaux de plaisance Cadorette Marine devient le plus important constructeur au pays». **Le Nouvelliste**, Trois-Rivières, le vendredi 15 janvier, p. 18.
- Saint-Arnaud, Royal. 1994. «Après avoir investi 9 millions, le Fonds de solidarité coupe les vivres : Cadorette Marine n'a aucune chance de survie». **Le Nouvelliste**, Trois-Rivières, le mardi 30 août, p. 9.
- Samson, Bélair, Deloitte & Touche. 1992-1993. «Cadorette Marine Corporation États financiers 28 août 1992». Rapport de vérification, Trois-Rivières, 22 p.
- Samson, Bélair, Deloitte & Touche. 1993. «Cadorette Marine Corporation États financiers 27 août 1993». Rapport de vérification, Trois-Rivières, 24 p.
- Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier FTQ-CTC (SCEP). 1994. «Cadorette Marine sur le chemin de la reprise». **Le Contact**, Février, p. 1 et 3.
- Tomesco, Frédéric. 1994. «Faut-il avoir peur du Fonds?» - «Le Top 10 du Fonds» - «Les mathématiques modernes du Fonds» - «Une formation à livre ouvert» - «Création d'emplois : mythe ou réalité?». **Commerce**, Montréal, no 1 (janvier), p. 64-71.
- Turcotte, Claude. 1994. «Bombardier vise le marché des autobus». **Le Devoir**, Montréal, le mercredi 30 novembre, p. B 2.
- Turcotte, Claude. 1995. «Le Fonds de solidarité double son rendement». **Le Devoir**, Montréal, le mercredi 5 juillet, p. B 2.
- Vallières, Martin. 1996. «Le fabricant de bateaux Doral survivra aux déboires de sa maison-mère française». **Les Affaires**, Montréal, le samedi 20 janvier, p. 8.