

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

**Mémoire présenté à
l'Université du Québec à Chicoutimi
comme exigence partielle de la maîtrise
en gestion des petites et moyennes organisations (P.M.O.)**

par

Tarek Sekkat, B.A.A.

La gestion participative et son applicabilité dans une P.M.E.

mars 1992



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

RÉSUMÉ

Face au défi majeur des évolutions techniques et aux contraintes concurrentielles, ainsi qu'aux aspirations des salariés, l'entreprise en perpétuel changement doit s'adapter et oeuvrer dans un environnement mouvant. Ainsi, la participation des employés à la gestion dans l'entreprise est venue occuper une place importante dans la gestion des organisations, qui constitue l'objet de ce mémoire.

La revue de la littérature qui traite ce sujet, nous a amené à formuler un modèle, qui comprend les éléments et les formes de la participation à la gestion. Cependant, l'intervention dans l'entreprise Laurent Lapointe Ltée, nous a conduit à découvrir la problématique issue du manque de communication et de considération des dirigeants envers les employés. Vu que la problématique de cette intervention est la même que celle qu'on a relevé sur le plan théorique, on a donc appliqué le modèle qu'on a formulé lors de notre synthèse de littérature, à cette étude de cas.

REMERCIEMENTS

Je dédie ce mémoire à mes parents, Mme Touria Bennani et Mr Bensalem Sekkat, qui m'ont encouragé et soutenu à la réalisation de mes objectifs.

Le soutien et la collaboration de plusieurs personnes nous ont été précieux durant tout le déroulement et la réalisation de ce travail. A ce propos nous exprimons notre reconnaissance à Messieurs Carol Allaire et Raymond Auger respectivement, Directeur et Co-Directeur de cette recherche. Aussi, je remercie mes amis qui ont collaboré de loin ou de près à cette réalisation.

Enfin, ce travail n'aurait pas eu lieu sans les efforts et la collaboration de tout le personnel de l'entreprise Laurent Lapointe Ltée, à qui nous adressons nos sincères remerciements.

TABLE DES MATIERES

RESUME	p.i
REMERCIEMENTS	p.ii
TABLE DES MATIERES	p.iii
LISTE DES FIGURES	p.viii
INTRODUCTION	p.1

PARTIE I

CHAPITRE I EMERGENCE DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DE TRAVAIL	p.6
CHAPITRE II DEFINITION, TYPOLOGIE, DETERMINANTS DE LA GESTION PARTICIPATIVE	p.13
2.1.Définition du concept de gestion participative	p.13
2.2.Typologie et formes de participation	p.16
2.3.Facteurs internes et externes influençant la participation à la gestion	p. 21

PARTIE II: ETUDE DE CAS: LAURENT LAPOLINTE LTEE

CHAPITRE VI ORGANISATION DE LAURENT LAPOLINTE LTEE	p.50
6.1.Présentation de l'organisation	p.50
6.2.Environnement	p.54
6.2.1.Environnement externe	p.54
6.2.1.1.Perspective économique et comportement du consommateur	p.54
6.2.1.2.La concurrence	p.57
6.2.1.3.Les clients	p.59
6.2.1.4.Les fournisseurs	p.59
6.2.1.5.Le syndicat et les considérations légales	p.60
6.2.2 Environnement interne	p.60
6.2.2.1.Description des structures	p.61
6.2.2.2.Les processus	p.64
6.2.2.3.Les ressources	p.64
6.2.2.4.Le climat organisationnel	p.68
6.3.Les problèmes candidats, sélection et justification du problème	p.71
6.3.1.Les problèmes candidats	p.71
6.3.2.Sélection et justification du problème	p.73

CHAPITRE III LA SITUATION DE LA PARTICIPATION À LA GESTION AU QUEBEC ET DANS QUELQUES PAYS OCCIDENTAUX	p.24
3.1. La participation à la gestion au Québec	p.24
3.1.1.Le patronat	p.24
3.1.2.Le gouvernement du Québec	p.25
3.1.3.Les syndicats	p.26
3.2. La participation dans quelques pays occidentaux	p.28
3.2.1.La Suède	p.28
3.2.2.L'Allemagne	p.30
3.2.3.La Grande Bretagne	p.31
3.2.4.Le Japon	p.32
CHAPITRE IV APPLICABILITÉ DE LA PARTICIPATION	p.34
4.1.Participation à la gestion	p.34
4.2.Participation aux résultats	p.38
4.3.La participation à l'avoir	p.38
CHAPITRE V CRITIQUE ET SYNTHESE DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE	p.40

CHAPITRE VII ANCORAGE, MODELE CONCEPTUEL ET DÉROULEMENT DE L'EXPÉRIMENTATION	p.75
 7.1.Ancrage	p.75
 7.1.1.Choix du système pertinent	p.76
 7.1.2.La définition du système	p.76
 7.1.3.La validation du système	p.77
 7.2.Le modèle conceptuel	p.78
 7.3.Déroulement et évaluation de l'expérimentation	p.86

PARTIE III

CHAPITRE VIII REFLEXION MÉTHODOLOGIQUE	p.91
 8.1.Réflexion méthodologique et théorique	p.91
 8.1.1.Revue de la littérature	p.91
 8.1.2.Etude de cas	p.92
 8.2.Les connaissances acquises	p.94
CONCLUSION	p.96
BIBLIOGRAPHIE	p.99

LISTE DES ANNEXES:

Annexe 1: Le mandat	p.105
Annexe 2: Fiche personnelle	p.106
Annexe 3: Description des tâches	p.107
Annexe 4: Enquête sur les attitudes des employés	p.108
Annexe 5: Compilation de l'enquête sur les attitudes des employés	p.109

LISTE DES FIGURES ET TABLEAU

FIGURE 1	Typologie de la participation sous forme matricielle.....	p.18
FIGURE 2	Une classification des formes de participation ouvrière.....	p.20
FIGURE 3	Facteurs internes et externes influençant la participation.....	p.23
FIGURES 4,8	Modèle de participation.....	p.49,83
FIGURE 5	Environnement externe.....	p.55
FIGURE 6	Organigramme de Laurent Lapointe Ltée.....	p.63
FIGURE 7	Les processus dans l'entreprise de Laurent Lapointe Ltée.....	p.65
TABLEAU 1	Synthèse de quelques formes et éléments de la participation.....	p.47

INTRODUCTION

Le développement de la crise économique souligne avec beaucoup de force les problèmes de gestion qui se posent désormais aux entreprises. Outre les problèmes liés aux évolutions techniques et aux nouvelles contraintes de la concurrence, les entreprises font face aux aspirations toujours plus fortement exprimées de leurs salariés, pour les meilleures conditions de travail et de sécurité. Ainsi, le dirigeant d'entreprise est appelé à gérer efficacement ses ressources financières et humaines limitées. Ces dernières ont une place prépondérante dans la survie de l'entreprise, car le propriétaire ne peut supporter des dépenses supplémentaires inhérentes aux accidents de travail ou à l'absentéisme, qui génèrent un risque pour la survie de l'entreprise oeuvrant dans un contexte concurrentiel. Donc, le dirigeant devrait préserver le capital humain, et cela en améliorant les conditions de travail.

Trouver des solutions à des problèmes de travail et des travailleurs et le faire avec eux constitue un point essentiel,

prioritaire de la fonction sociale des dirigeants d'entreprise. En effet, il faut adapter les tâches à l'homme, c'est non seulement supprimer, réduire les aspects négatifs d'un travail fatigant ou fastidieux, mais aussi éveiller l'intérêt du travailleur et lui apporter satisfaction, c'est-à-dire, enrichir son travail en le rendant plus épanouissant, améliorer la qualité de vie et les conditions de travail dans l'entreprise. Ces modifications ne sauraient être imposées, car elles exigent la concertation et la participation de tous les acteurs de l'organisation. Ainsi, l'objet de notre mémoire est donc d'examiner les différentes facettes de la participation des travailleurs à la gestion.

Notre intérêt pour la participation des employés dans la gestion des entreprises, est motivé par deux raisons:

- la première réside dans le fait, que c'est un terme à "la mode", que nous voulions comprendre et cerner;
- la deuxième raison, c'est qu'il s'inscrit dans une démarche de changement de philosophie de gestion dans les organisations, dans la mesure où il met en cause des valeurs et attentes des individus et de l'entreprise.

Cependant, pour réaliser le mandat accordé par l'entreprise Laurent Lapointe Ltée, nous avons privilégié la méthode de diagnostic de P.B. Checkland (Prévost, le diagnostic-intervention), inspirée de la théorie des systèmes, où :

" les chercheurs et les acteurs, conjointement, investiguent systématiquement une donnée et posent des actions, en vue de solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs et d'enrichir le savoir cognitif, le savoir-faire et le savoir-être, dans un cadre d'éthique mutuellement accepté ¹".

Au cours de cette analyse, plusieurs rencontres furent entreprises avec les dirigeants, les responsables syndiqués et les employés, pour échanger sur leurs attentes, leurs perceptions sur le processus qui s'engage et obtenir leur collaboration à la réalisation du mandat. Par la suite, on a distribué deux questionnaires à chaque employé:

- . une fiche personnelle: pour réaliser l'organigramme et la description des tâches;
- . une enquête sur les attitudes des employés: pour analyser le climat organisationnel de l'entreprise.

Enfin, des entrevues individuelles ont été réalisées avec les différents responsables et employés, afin de corroborer l'enquête sur les attitudes des employés et identifier les zones problématiques. La sélection du problème pertinent a été identifiée par consensus des différents acteurs.

Ce mémoire retrace donc les différentes étapes parcourues le long de notre recherche. Il comprend trois parties:

¹ Prévost .P, "Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action", LEER, Université du Québec à Chicoutimi (U.Q.A.C), 1983, p.34.

- la première partie est la recherche de la revue de littérature portant sur la gestion participative. Celle-ci est divisée en cinq chapitres:
 - . le premier chapitre traite des théories classiques de gestion, de sa crise, de l'émergence des théories humanistes à une ère du "management participatif";
 - . le deuxième chapitre énonce les fondements théoriques de la gestion participative: sa définition, sa typologie, sa forme et ses déterminants;
 - . le troisième chapitre décrit l'état de la participation au Québec, et l'évolution de la gestion participative dans certains pays occidentaux: la Suède, l'Allemagne, la Grande Bretagne et le Japon;
 - . le quatrième chapitre décrit l'applicabilité de la gestion participative dans les entreprises ;
 - . le cinquième chapitre décrit la synthèse de cette recherche de la littérature.

- La deuxième partie, consiste à faire une étude de cas de l'entreprise Laurent Lapointe Ltée.

Cette phase est divisée en quatre chapitres:

- . le sixième chapitre, consiste à définir le mandat, à analyser l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, ainsi qu'un diagnostic de l'ensemble des sous-systèmes de l'entreprise, afin d'obtenir une image riche de l'organisation et d'identifier le problème pertinent.
- . dans le septième chapitre, le chercheur définit et conceptualise d'une part le système pertinent pour solutionner le problème, et cela

en s'inspirant de la recherche de la revue de la littérature réalisée dans la première phase; et d'autre part, compare le modèle conceptuel, avec la réalité décrite dans le premier chapitre de cette phase, et avec la revue de littérature qui a porté sur cette problématique. Enfin, on applique la solution retenue et on vérifie le niveau d'atteinte des objectifs et l'impact des changements produits. Cette phase est réalisée par consensus avec le client et les différents acteurs concernés du système.

- Finalement dans la troisième partie, on retrouve la réflexion méthodologique et la conclusion de cette expérience.

Première partie

Recherche de la littérature

CHAPITRE I

ÉMERGENCE DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DE TRAVAIL

Dans ce chapitre, nous allons décrire l'émergence des nouvelles formes d'organisation de travail, ainsi que certaines critiques qui ont été formulées face à la participation des employés à la gestion.

Depuis les années 70, on assiste à une abondance de la littérature sur la crise de l'Organisation Scientifique de Travail (O.S.T). Celle-ci repose sur la séparation du travail de conception et du travail d'exécution. Elle se traduit également par certains comportements qui minent la rentabilité des entreprises: absentéisme, roulement de main-d'oeuvre, retardement, mauvaise fabrication. Cette crise de l'O.S.T, se manifeste par le refus d'accomplir un travail inintéressant. Ainsi Friedman.G. décrit le taylorisme:

" La séparation radicale du travail intellectuel et du travail manuel, pièce essentielle de son système, la définition minutieuse des fiches d'instruction, ont en fait conduit, dans les ateliers, sous le couvert de la simplification et de l'économie de gestes, à dépouiller les tâches de connaissances professionnelles, de qualification, d'initiative ²".

Face à cette crise de l'O.S.T, les entreprises se sont lancées dans la recherche d'une nouvelle forme de l'organisation du travail (N.F.O.T) et cela en vue d'augmenter la satisfaction des travailleurs et la productivité, comme le souligne Laflamme. M. :

" L'organisation du travail est questionnée; on lui cherche des nouvelles potentialités. En effet, la rigidité des structures et le taylorisme constituent un anachronisme au sein de l'environnement moderne très concurrentiel, dynamique et complexe ³".

En somme, il s'agit de la reprise de la croissance de la productivité, qui repose bien davantage sur le facteur humain que sur les changements technologiques. C'est ainsi que Georges Archier, définit "la nouvelle politique de changement global", qui implique un nouveau style de management participatif, décentralisateur et animateur. Celle-ci transforme progressivement et radicalement l'entreprise taylorienne -qui séparait traditionnellement les hommes en une minorité qui pense et une majorité qui "exécute"- en une entreprise rajeunie plus humaine et plus performante ⁴.

² Friedman. George, "le travail en miettes", Gallimard, 1964,p.89.

³ Laflamme. Marcel, "Des nouvelles conditions du travail", L'action Nationale, 1979 ,p.20.

⁴ Cité par Chanaron Jean Jacques et Jacques Perrin,"Science, technologie et mode d'organisation du travail", Sociologie de travail, janvier 1986,p. 29

Ainsi, Michel Crozier souligne l'importance de miser sur le lien entre les capacités des travailleurs et les structures de l'organisation:

" Agir sur les structures sans tenir compte des capacités des hommes, c'est courir le risque de susciter leur opposition et de rendre inévitable le retour à l'ancien système ou plutôt son maintien sous un décor formel nouveau. Agir sur les hommes sans opérer de changement sur les conditions structurelles de leurs rapports, c'est donner l'impression que l'on veut les manipuler, c'est de toute façon les décevoir profondément et créer une désaffection potentiellement dangereuse à l'égard du système..⁵".

De son côté W. Ouchi affirme dans sa nouvelle théorie du management, qui s'inspire des méthodes japonaises:

" La productivité est un problème qui peut être résolu en coordonnant les efforts individuels de manière productive et en stimulant les employés en leur offrant une vision d'ensemble à long terme ⁶".

Il s'agit donc, principalement de remotiver les salariés par une revalorisation au travail, en puisant essentiellement dans les théories les plus connues dans ce domaine dont celles de Maslow et d'Herzberg. En effet, on peut noter d'après Herzberg que:

" Le seul moyen de motiver un employé consiste à lui confier un travail stimulant dans lequel il puisse assumer une certaine responsabilité ⁷".

⁵ Cité par De Bettigues Henri-Claude ,"Maîtriser le changement dans l'entreprise" 1975, p.p. 2.3

⁶ William Ouchi, "Théorie Z", InterEditions, 1982, p.15.

⁷ Herzberg. F, "Une fois de plus comment motiver vos employé", Harvard Business Review, janvier-février 1968, p.1.

Selon lui, les facteurs qui peuvent motiver les travailleurs sont reliés: au contenu de la tâche, à la responsabilité, à la promotion, à la progression, à l'appréciation reçue et l'accomplissement ⁸.

Alors que celle d'Abraham Maslow agit sur les besoins humains et comprend une classification hiérarchique en cinq catégories: psychologie, sécurité, appartenance, estime et actualisation ⁹.

En somme, on entre dans une ère nouvelle que P.E. Tixier qualifie du "management participatif" qui se caractérise de la sorte:

- reconnaissance et mobilisation de la créativité des salariés;
- participation réelle des salariés aux décisions concernant les objectifs de production, la qualité, l'organisation et les conditions de travail;
- hiérarchie d'animation;
- groupe de travail qui constitue la principale base d'appartenance des salariés;
- et insertion consensuelle des salariés dans l'entreprise ¹⁰.

Cependant, le fait qu'il y ait peu de coopération entre les travailleurs et les entreprises qui les emploient, entraîne

⁸ ibid,p.6.

⁹ Petrof.J.V., "Le comportement du consommateur et marketing", Les presses de L'université Laval, 1984, p.86-87.

¹⁰ Tixier P.E., "Management participatif et syndicalisme", Sociologie de travail, mars 1983 p.353

d'importantes répercussions sociales dont le gaspillage systématique des ressources humaines. Ainsi, M. Laflamme souligne:

" Il apparaît de plus en plus évident que ce seront avant tout les entreprises qui développent des approches de collaboration patronale-ouvrière qui pourront passer au travers les années de grandes perturbations socio-économiques. Un nombre très élevé d'organisations saisissent de plus en plus ce message et adoptent une kyrielle de programmes débouchant sur la cogestion des travailleurs, la qualité de vie au travail, l'actionnariat ouvrier et/ ou la participation aux bénéfices ¹¹".

Mentionnons qu'une recherche a été effectuée au Québec, dont l'objectif est d'évaluer systématiquement si la qualité de vie au travail était supérieure dans les entreprises participatives par rapport à celle qui prévaut dans les entreprises traditionnelles ¹². Le résultat de cette recherche a confirmé que dans les sociétés participatives, les employés ont:

- des valeurs plus positives,
- une satisfaction au travail plus grande,
- une attitude plus positive envers la supervision et la direction,
- un sentiment d'aliénation beaucoup moins élevé,
- une influence plus grande sur les prises de décisions,
- le sentiment d'être moins surveillé et contrôlé, à cause de la souplesse de l'organisation dans laquelle ils oeuvrent,

¹¹ Marcel Laflamme et Collaborateurs, "Une société en quête d'excellence", Les éditions de la société Nationale des Québécois , Centre-Québec inc, 1987, p.36.

¹² Pierre D'Aragon, Gilbert Tarrab, Donald V. Nightingale, "la participation dans l'entreprise"; Les Presses de l'Université du Québec, 1980, p.79.

- des relations inter-groupes plus satisfaisantes,
- un système de résolution des conflits plus adapté et de ce fait, plus satisfaisant ;
- une auto-évaluation et une estime de soi plus positives¹³.

Cependant le "management participatif" n'a pas manqué de susciter certaines critiques. Ainsi d'après Braverman, les employeurs auraient recours à des expériences d'humanisation du travail, afin de " baisser les coûts, améliorer l'efficacité, accroître la productivité ". Donc, il estime qu'il ne s'agit là que des mesures "cosmétiques" dans la mesure où elles signifient simplement un changement dans le style d'organisation du travail plutôt qu'un réel changement dans la position du travailleur¹⁴.

Alors que Friedman considère pour sa part que ces mesures peuvent effectivement correspondre à une autonomie accrue du travailleur dans son poste de travail, mais ajoute que celles-ci s'inscrivent néanmoins toujours de façon précise dans le cadre d'une organisation du travail pré-établie¹⁵.

De son côté, Ramsay a développé une conception cyclique de la participation. Il considère que les employeurs sont amenés à faire du participatif à différents moments, et cela lorsque leur autorité s'avère

¹³ Ibid, p.81.

¹⁴ Cité par Goetschy Janine, "la démocratie industrielle à l'épreuve de la crise: Grande Bretagne, Suède, Allemagne", Economie et humanisme, no 283, mai-juin 1985 p.63.

¹⁵ Ibid, p.63.

menacée. Celle-ci recouvre la légitimité accordée par les travailleurs aux décisions prises par la direction, et l'adhésion aux choix stratégiques de l'entreprise¹⁶.

En dépit de ces critiques, nous considérons que la participation des travailleurs à la gestion amène des changements dans la position des travailleurs, en les valorisant et motivant au travail.

Cependant, nous allons tenter de définir le concept de la participation à la gestion, ses formes, ses typologies et ses caractéristiques dans le chapitre qui suit.

¹⁶ Ibid, p.64.

CHAPITRE II

DÉFINITION, TYPOLOGIE ET CARACTÉRISTIQUES DE LA GESTION PARTICIPATIVE

Dans ce chapitre, nous allons circonscrire le concept de la participation à la gestion à travers ses caractéristiques et ses éléments qui le constituent.

2.1 Définitions du concept de gestion participative:

On remarque qu'il existe plusieurs définitions du concept de la participation. Cela est dû essentiellement au fait qu'on l'utilise dans diverses disciplines. Cependant, afin d'arriver à une définition satisfaisante, nous allons limiter le sens de la participation à la gestion de l'entreprise.

Plusieurs définitions ont été élaborées pour circonscrire le concept de gestion participative, les unes prenant un sens large, les autres plus restreintes; en voici quelques-unes:

" La participation, c'est l'ensemble des moyens dont disposent des personnes pour prendre part à la vie des organisations avec lesquelles elles transigent ¹⁷ " .

La notion de "prendre part" réfère à l'acte par lequel les individus et les groupes de cette organisation s'associent dans la poursuite d'un objectif commun. Cette définition renferme le sens large de la participation.

. La participation est un " système dans lequel les employés d'une entreprise sont associés à ses profits et éventuellement à sa gestion¹⁸".

Cette définition renferme la notion de participation des employés à l'avoir et aux résultats comme étape primordiale, et à la décision comme étape ultime.

" Par gestion participative, on entend tout particulièrement cette volonté et ce désir d'arriver à une "extension des responsabilités", de développer, "le travail en groupe pour la préparation en commun de certaines décisions", de susciter "les motivations en aidant chacun à mieux se situer dans sa fonction", de favoriser "l'adaptation de tous à l'évolution technique et humaine de l'entreprise ¹⁹ ".

¹⁷ Jean Marie Toulouse, "La participation dans l'entreprise au Québec", Conseil de planification du développement du Québec (C.P.D.Q), août 1981, pp 127-128.

¹⁸ Edition Larousse 1989.

¹⁹ Maurice Boisvert, "La qualité de vie au travail", Editions agence d'Arc inc 1980., p.63.

Cette définition renferme le désir du changement organisationnel de l'entreprise, en mettant l'accent sur l'enrichissement des tâches des employés.

" La participation des travailleurs à la gestion existe lorsque ceux qui se trouvent au dessous du sommet de la hiérarchie assument certaines fonctions de direction dans l'entreprise "²⁰ .

Cette définition renferme la notion de pouvoir accordé aux employés relativement à la gestion au sein de la direction en général.

" La participation, c'est l'ensemble des moyens dont disposent les travailleurs pour influencer les décisions prises par l'entreprise pour laquelle ils travaillent "²¹ .

La notion d'"influence", réfère au degré de pouvoir accordé aux travailleurs dans la prise de décision dans la gestion de l'entreprise. Ce pouvoir est acquis par le biais des moyens: institutionnel (convention collective), de l'avoir, ou par le consentement des dirigeants.

Donc, à la lumière de ces définitions, on constate que le désir de changement organisationnel constitue la pierre angulaire du concept de la gestion participative. Alors que la notion de pouvoir d'influencer les décisions constitue la base de ce concept. Par conséquent, pour

²⁰ Walker K.F,"la participation des travailleurs à la gestion des entreprises: problèmes et perspectives", Bulletin de l'Institut International des Etudes Sociales (IIES), 1974, no 12, p.10.

²¹ Weiss Dimitri, "La gestion industrielle; cogestion ou contrôle ouvrier", Editions d'organisations, Paris 1978, p.12

notre étude nous allons nous référer à la définition de W. Dimitri citée ci-haut, qui renferme les éléments essentiels du concept de la gestion participative.

2.2. Typologies et formes de la participation:

G. Gagnon nous présente une typologie de la participation à la gestion dont les variables à identifier sont :

- " a) l'intensité de la participation: minoritaire, paritaire majoritaire, totale. Dans les deux premiers cas on parlera ordinairement de cogestion, dans les deux autres, d'autogestion.
- b) le niveau de la participation: conseil d'administration, conseil de surveillance, comités d'entreprise (santé et sécurité) ateliers.
- c) les contenus de la participation: relation de travail, technologie, environnement, mise en marché, production, financement ^{22".}

Selon Walker, la typologie de la participation comprend le champ, le degré et l'étendue :

- "- champ d'application : éventails de gestion auxquels prennent part les travailleurs.
- degré: correspond à la mesure dans laquelle les travailleurs interviennent dans les fonctions de gestion, depuis le contrôle par la gestion d'une part, jusqu'au contrôle par les travailleurs d'autre part;
- étendue: reflète la proportion des travailleurs qui participent ^{23".}

²² Gabriel Gagnon, "la participation dans l'entreprise au Québec", C.P.D.Q Août 1981, p.127-128.

²³ Laporte Jean-Pierre , "les syndicats et la gestion participative", les Éditions Agence D'Arc inc, 1983, p.18

Quant à Wang, il nous présente une typologie (voir figure 1) sous forme de matrice tridimensionnelle: le degré de participation des travailleurs, les niveaux organisationnels de décision et la nature de décision:

- degré de participation des travailleurs: la transmission de l'information, la consultation, la prise de décision conjointe et l'autogestion;
- niveaux organisationnels de décision: l'atelier, le département, l'entreprise et le corporatif;
- la nature de décision: technologique, sociale, économique et politique ²⁴.

Alors que Straus et Roseinstein nous présentent une classification de trois (3) modèles de participation à la gestion:

- expression de la consultation conjointe: la direction consulte les travailleurs, mais elle se garde le pouvoir de la décision;
- prise de décision conjointe: le pouvoir de la décision est égal;
- contrôle ouvrier: ce sont les travailleurs qui ont le pouvoir de décision ²⁵.

²⁴ op cit, cité par Laporte.J.P, p.19, dans Wang, K.K., "Worker Participation Matrix", in Sanderson G. et Strapenhurst F., Industrial Democracy Today: A New Role for labour, MaGraw-Hill Ryerson Limited, 1979, p.21-29.

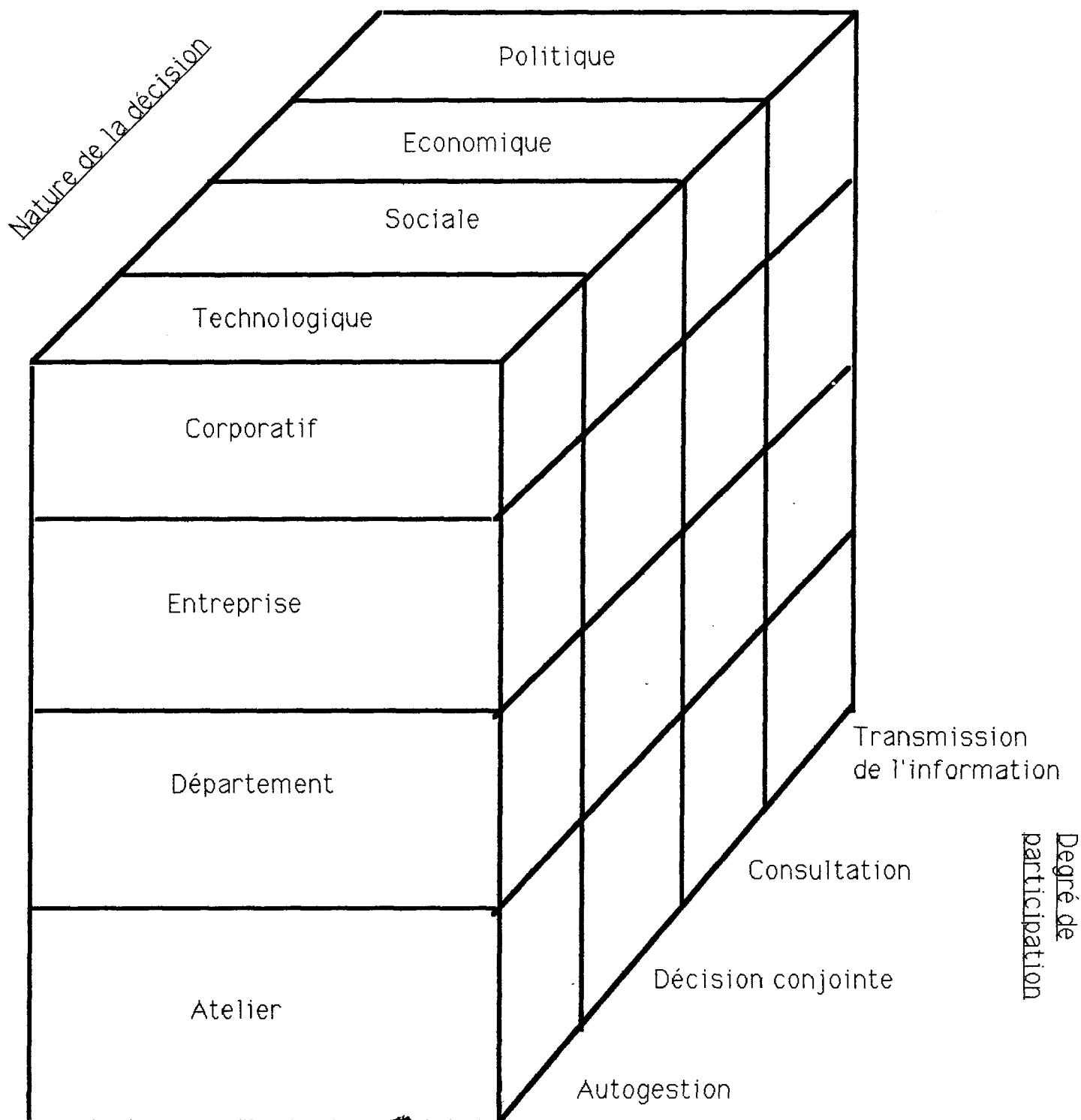
²⁵ op.cit, Cité par Laporte,J.P., p.17, dans Strauss,G et Rosenstein,E., "Worker Participation: a critical View", Industrial Relations, Vol 9, no 2, February 1970, pp. 204-205.

FIGURE 1

18

Typologie de la participation sous forme matricielle

Niveaux de décisions



Op cit, Pierre Laporte , " Les syndicats et la gestion participative" p.20, tiré de Wang.K.K.
"Worker Participation Matrix"

Ainsi, dans le premier et deuxième cas on parlera de monogestion, où les travailleurs n'ont aucune influence dans les décisions. Alors que dans le troisième cas, on parlera de la participation à caractère consultatif. Cependant, dans le quatrième et le cinquième cas on parlera de la cogestion minoritaire ou paritaire. Enfin, dans le dernier cas, on parlera de la gestion totale de l'entreprise par les employés.

Néanmoins, M.Laflamme nous présente une autre classification des formes ouvrières qui s'applique à quatre niveaux: l'avoir, le pouvoir, le savoir, le vouloir (voir figure 2):

- " - vouloir: valeurs et stratégies sociales préconisées par l'organisation envers ses travailleurs;
- savoir: degré d'information et d'éducation dispensées aux travailleurs;
- pouvoir: degré d'influence des travailleurs sur les décisions à différents paliers organisationnels (atelier et tâche, management, conseil d'administration et assemblée générale);
- avoir: participation monétaire des travailleurs à la propriété de l'entreprise ou à ses résultats ²⁶ ".

Cette division donne suite à différentes formes d'accès de participation. Parmi celles-ci, on peut citer celles qui distinguent les formes d'accès directes et indirectes de participation des travailleurs ²⁷. Ainsi, la participation directe fait appel au travailleur et à son équipe de travail. Le travailleur contribue à l'élaboration des décisions que prend la direction et les influence. Les formes indirectes

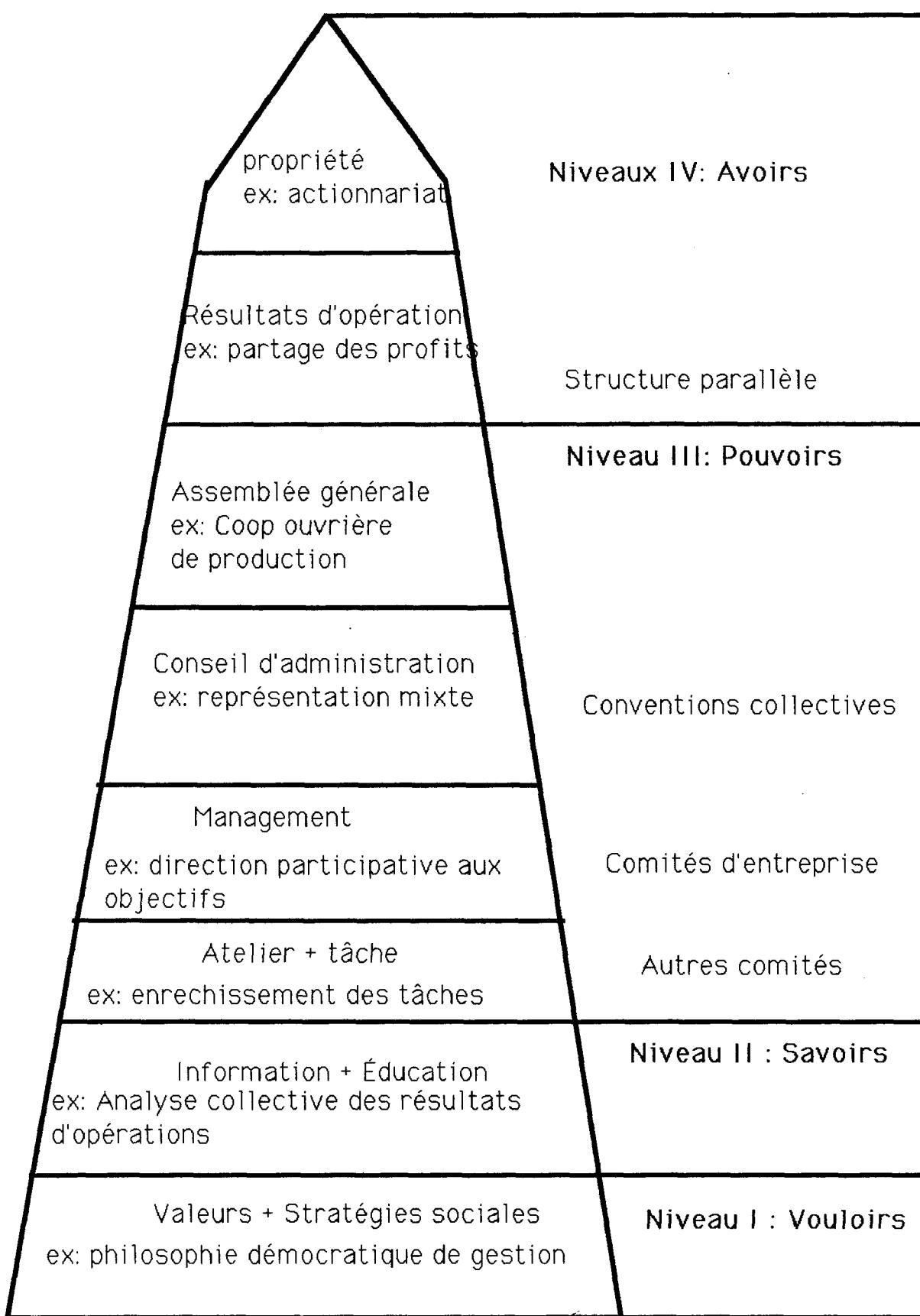
²⁶ op.cit Laflamme.M, "Une société en quête de l'excellence", p.37-38.

²⁷ Rapport final d'un séminaire patronal international convoqué par l'O.C.D.E; "la participation des travailleurs"; Organisation de coopération et de développement économiques, 1975, p.36

FIGURE 2

20

Une classification des formes de participation ouvrière



de participation comprennent les moyens et les structures en vertu desquels les représentants des travailleurs agissent au nom de leurs mandants sur les décisions qui sont généralement prises à des échelons plus élevés de l'entreprise.

Cependant Likert nous soumet une autre forme d'accès de participation, formelle et informelle:

" la participation formelle est basée sur des arrangements structuraux, prescrits et renforcés dans l'organisation. C'est une dimension structurelle de l'organisation. Elle est formellement prescrite selon des règles et procédures précises, elle établit explicitement des structures de prise de décision dans lesquelles les employés contribuent effectivement aux décisions de la compagnie; alors que la participation "informelle", est spontanée par la direction: elle est plutôt basée sur des relations face à face entre supérieurs et subordonnés ²⁸".

Enfin, une autre forme de participation s'exerce par le biais de la négociation syndicale qui se fait par l'entremise de délégués.

²⁸ Tarrab. G, Conseil de planification et de développement du Québec, "la participaton dans l'entreprise au Québec", CP.D.Q, 1981, p.12, .

2.3. Facteurs internes et externes qui influencent la participation à la gestion:

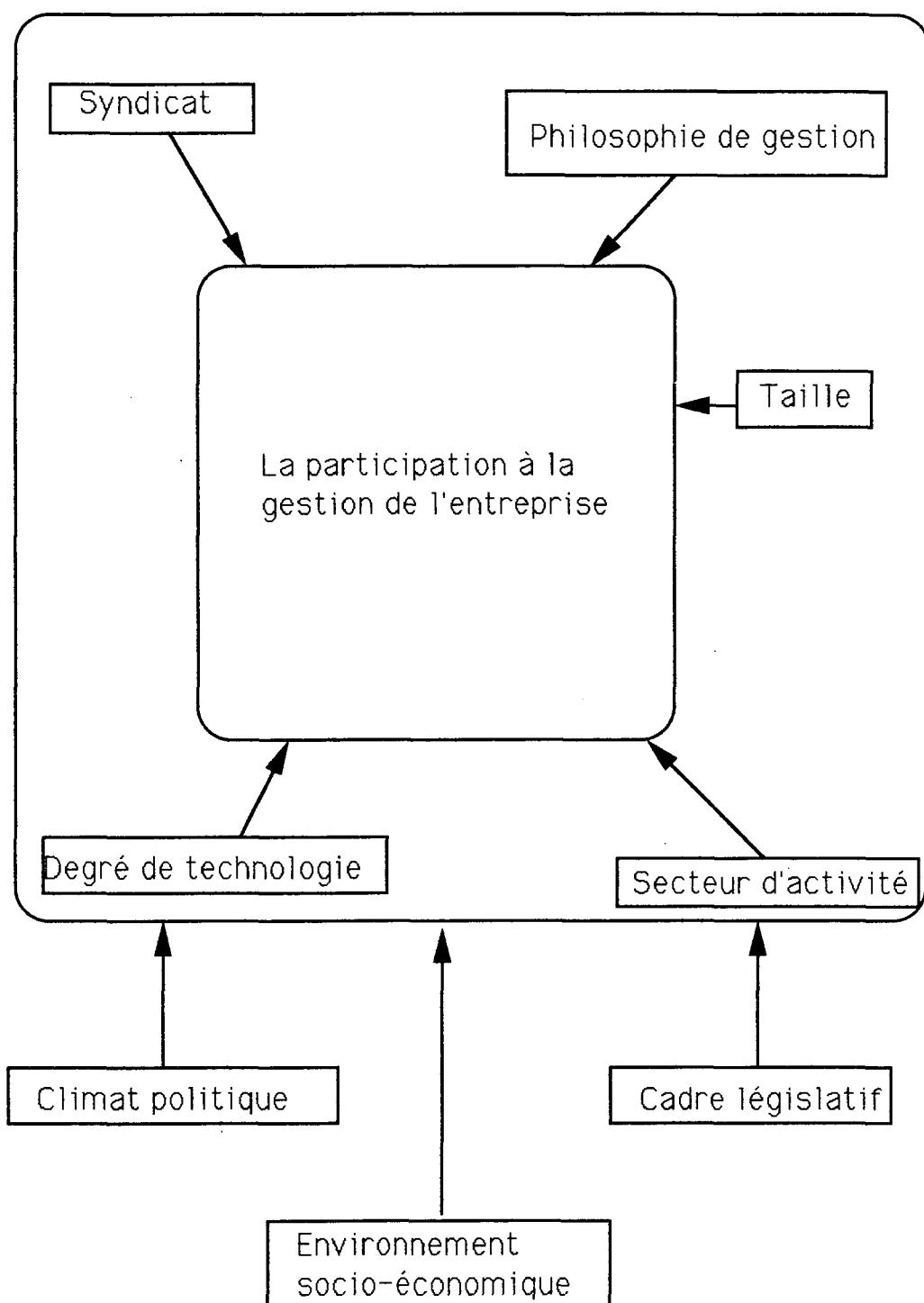
Selon J.P. Laporte, les facteurs pouvant influencer la forme et l'importance de la participation des travailleurs sont internes et externes:

- facteurs internes: On retrouve des facteurs structurels tel que la taille de l'organisation, le degré de technologie de ses opérations, le secteur d'activité, et des facteurs humains qui comprennent la présence du syndicat et la philosophie de la direction face à la gestion participative;
- facteurs externes: l'environnement social, la culture, le climat politique, le contexte économique, la concurrence et le cadre législatif sont des facteurs qui peuvent influencer la participation des travailleurs à la gestion.

Ces facteurs internes et externes peuvent s'interrelier et renforcer leur influence sur la participation potentielle des travailleurs au sein de l'entreprise ²⁹ (voir figure 3).

Cependant, quelle est la position du patronat, du syndicat et du gouvernement au Québec face à la gestion participative?. Et quelle est la situation de la gestion participative dans certains pays occidentaux?. C'est à ces questions, que nous allons tenter de répondre au chapitre qui suit.

²⁹ op cit, Laporte.J.P., pp.24-25

FIGURE 3FACTEURS INTERNES ET EXTERNES
INFLUENCANT LA PARTICIPATION

CHAPITRE III

LA SITUATION DE LA PARTICIPATION À LA GESTION AU QUÉBEC ET DANS CERTAINS PAYS OCCIDENTAUX

Dans ce chapitre, nous allons décrire les positions: du patronat, du gouvernement et des syndicats au Québec, ainsi que l'état de la situation dans certains pays occidentaux (Suède, Allemagne, Grande Bretagne et Japon), sur la gestion participative.

3.1. La participation à la gestion au Québec

3.1.1. Patronat:

Le Conseil du Patronat du Québec (C.P.Q) refuse toute forme d'intervention globale de l'état par une législation favorisant la participation des employés à la gestion. Selon lui, il faut laisser la

liberté de décision aux partis directement impliqués³⁰. Cependant, le C.P.Q se montre favorable à la participation en: "valorisant la convention collective d'établissement comme la forme valable de participation des travailleurs à la vie de l'entreprise"³¹.

Quant au Centre des Dirigeants des Entreprises (C.D.E), il considère que la qualité constitue un élément-clef de la compétitivité de l'entreprise et que cela passe par les ressources humaines³².

3.1.2. Le gouvernement du Québec:

Le gouvernement du Québec a choisi de faciliter l'utilisation pour les entreprises participatives, des pratiques et des principes fiscaux, que l'on retrouve dans les Sociétés de Développement Économique du Québec (SODEQ) et le régime d'épargne-action (REA)³³. Ces pratiques favorisent la participation des travailleurs à la gestion. Cependant, la législation en vigueur détermine l'existence, au niveau de l'entreprise, des comités conjoints employeurs-employés concernant la langue de travail et la santé et sécurité au travail³⁴.

³⁰ Ghislain Dufour, "les relations de travail en période de crise économique", Université de Montréal, 1982.

³¹ Conseil du Patronat du Québec, Mémoire du Conseil du Patronat du Québec (commision Beaudry), Montréal une publication du C.P.Q, 1984, pp.234-235.

³² Centre des Dirigeants des Entreprises, "Bâtir une équipe gagnante, mobiliser l'intelligence", Montréal, une publication du C.D.E, 1987.

³³ C.P.D.Q, "La participation des cadres et des salariés dans l'entreprise au Québec", C.P.D.Q, Octobre 82, p.5.

³⁴ Linda Rouleau, "la participation des travailleurs dans l'entreprise", Publication du Québec, 1986, p.12.

3.1.3. Les syndicats:

Dans cette partie nous allons décrire les prises de position des syndicats sur la participation des travailleurs à la gestion:

- La Centrale Syndicale Démocratique (C.S.D):

La C.S.D est une centrale, qui se veut favorable aux nouvelles formes d'organisation du travail: " la participation est un mouvement qui cherche constamment à valoriser le travailleur dans sa responsabilité et à imaginer les structures qui le permettent ³⁵". Mais elle défend le statut du travailleur qui: "doit être impliqué dans la gestion des unités de production de façon à contrôler et à déterminer certaines décisions, de concert avec les technocrates ³⁶". Cependant selon elle, l'information économique constitue la base pour la gestion participative des travailleurs ³⁷.

- Confédération des Syndicats nationaux (C.S.N):

Dans le passé, à la C.S.N, la collaboration ne s'inscrivait pas dans la philosophie de cette centrale. Cependant on remarque, lors de ces dernières années, une ouverture aux nouvelles formes d'organisation du travail. Ainsi en mai 1990, la C.S.N déclarait:

³⁵ C.S.D, Procès verbal du premier congrès de C.S.D, juin 1973, p.57.

³⁶ Denis Jean-Charles, "C.S.D et la participation", Relations Industrielles, Vol 33, no1, 1978, p.115

³⁷ C.S.D, "Une approche syndicale et démocratique de la convention collective", Québec, janvier 1977, pp.41-45.

" À compter du prochain renouvellement de la convention collective, les fédérations et les syndicats affiliés à la C.S.N, engageront les actions nécessaires en vue d'inscrire dans les nouvelles conventions collectives des mécanismes permettant aux travailleurs et travailleuses de développer une plus grande emprise sur la finalité de leur travail ainsi que sur l'organisation de leur travail ³⁸ " .

On constate donc, que la C.S.N incite leurs membres à collaborer avec le patronat dans une philosophie de gestion participative surtout, et de l'inscrire dans la convention collective.

- La Fédération des Travailleurs du Québec (F.T.Q):

La F.T.Q s'est intéressée aux nouvelles formes d'organisation du travail depuis plusieurs années. Ainsi, Fernand Daoust s'exprimait en 1977: " nous sommes en faveur des changements qui ont pour effet de permettre plus d'expression de créativité, d'intelligence, d'autonomie aux travailleurs ³⁹ ". Cependant, avec son fonds d'investissement, la F.T.Q est devenue entreprenante tout en sauvegardant les emplois ⁴⁰ . Par exemple, suite à des expériences chez Pilonex, Tembec, Tricofil, dont les situations financières étaient précaires, la F.T.Q a sauvegardé les emplois tout en participant à la gestion des entreprises ⁴¹. Donc,

³⁸ C.S.N, Procès verbal du Congrès National, Janv-mai1990, p.71.

³⁹ op cit, Cité par Laporte Jean-Pierre, p.77.

⁴⁰ Marcel Laflamme, "Des nouvelles conditions d'exercice du travail", Action Nationale, 1979, p.17.

⁴¹ Paul-André Boucher, "Dix ans de participation ouvrière", Possible, 1984, pp.100-106.

la F.T.Q a privilégié de participer à l'avoir de l'entreprise et s'est assurée une implication au sein de la gestion.

Maintenant qu'on a décrit les différentes positions des acteurs au Québec sur la participation des employés à la gestion, nous allons faire état de la situation de cette participation dans certains pays occidentaux.

3.2. La participation dans quelques pays occidentaux:

Dans cette section, nous allons plus nous attarder à la conjoncture qui a influencé la participation des employés à la gestion qu'au nombre d'expériences vécues dans les grandes entreprises, qui sont en fait différentes les unes des autres.

3.2.1. La participation en Suède:

La Suède s'est dotée à partir des années cinquante d'un projet de société sous l'appellation "modèle Suédois". L. Gilles, souligne le fondement de ce modèle qui est axé sur des politiques sociales et familiales, sur le développement des politiques fiscales redistributrices et cela sans changer les structures de la propriété et le pouvoir existants⁴². Ainsi par voie de législation, on a instauré une loi-cadre 77 sur la co-détermination dans l'entreprise dite M.B.L., qui

⁴² Louis Gilles, "les limites du partenariat", Boréal, 1989, p.49 .

définit les grands axes de la participation des salariés aux décisions. Celle-ci stipule entre autre que l'employeur assume en permanence un devoir d'information et se trouve dans l'obligation de négocier avec la section syndicale ⁴³. A la suite de quoi, les employeurs ont formulé les critiques suivantes: " Il s'agit d'une atteinte sévère au pouvoir décisionnel de la direction, la prise de décision devient de plus en plus lente et inefficace, les syndicats manifestent un formalisme outrancier ⁴⁴ ".

Cependant, on a assisté à la mise en oeuvre lors des dernières années des prescriptions légales sur les fonds salariaux. Sur quoi, le président des confédérations des employeurs s'est prononcé: " Il est tragique que le gouvernement s'obstine à vouloir imposer les fonds salariés en dépit de l'opposition massive des milieux d'affaires Suèdois ⁴⁵ ".

On constate donc, qu'en vertu du "modèle Suédois", l'État a choisi de légitérer la participation des travailleurs dans les entreprises et cela en dépit de l'opposition des employeurs.

⁴³ op cit, Goestry Janine , p.69.

⁴⁴ ibid, p.69.

⁴⁵ Bureau International du Travail (BIT), "La participation des travailleurs 1981-1985", "Fondes salariés: manifestation du patronat contre le plan gouvernemental", 1985, B.I.T, p.299-300.

3.2.2. La participation en Allemagne:

Dans la législation en Allemagne, l'entreprise est considérée appartenir aux détenteurs de capitaux et aux travailleurs. Ce qui favorise au départ la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise⁴⁶. Celle-ci est réalisée à plusieurs niveaux:

- contractuel: qui se réalise par la négociation collective et qui porte sur les normes minimales de travail⁴⁷.

- Coopérative:

- . la loi de co-détermination de 1976, stipule que toutes les entreprises comptant plus de 2000 employés, doivent former un conseil de surveillance composé de façon paritaire, qui participe au processus de la prise de décision de la gestion d'entreprise⁴⁸. En plus, ce conseil de surveillance délègue un directeur de travail qui représente les travailleurs au sein de bureau de direction⁴⁹.

- . dans les entreprises comptant plus de cinq (5) employés, un comité d'entreprise composé uniquement d'employés dispose du droit d'être informé et consulté sur les différents domaines de la vie de l'entreprise⁵⁰. On constate donc que le système allemand a préféré favoriser la participation des travailleurs à plusieurs niveaux.

⁴⁶ op.cit, C.P.D.Q, "La participation des cadres et des employés à la gestion participative", pp.24-25.

⁴⁷ op.cit, Laporte J.P., p.28.

⁴⁸ op.cit, Janine Goestry, p.66.

⁴⁹ op cit, C.P.D.Q, p.27.

⁵⁰ op cit, C.P.D.Q, pp.24-25.

3.2.3. La participation en Grande Bretagne:

En Grande Bretagne, la négociation collective est la forme traditionnelle de la participation des travailleurs. Cependant, en 1977 on a présenté le rapport Bullock, qui favorisait la présence des travailleurs dans les conseils d'administration des entreprises de plus de deux milles (2000) salariés avec la présence de quelques personnalités indépendantes⁵¹. L'adoption de la loi sur les relations professionnelles en 1982, stipule que toute entreprise employant au moins 250 travailleurs est tenue d'informer, chaque année, son personnel des mesures qu'elle a prises pour introduire, maintenir ou favoriser la participation du personnel⁵².

La principale objection soulevée par les employeurs ne met pas en cause le principe même de la participation, mais le caractère obligatoire qu'on voulait lui donner⁵³. Enfin, un code des principes et des pratiques pour l'intéressement et la participation fut publié avec la collaboration des employeurs et des travailleurs. Il énonce certains principes tel le partage des responsabilités, de décisions entre les syndicats et la direction⁵⁴.

⁵¹ op cit, Janine Goestry, p.66

⁵² op.cit, B.I.T , "La participation des travailleurs: 1981-1985":"Adoption d'une nouvelle loi sur les relations professionnelles",B.I.T, p.64.

⁵³ Ibid, B.I.T,"Institut Britanique se penche sur la démocratie industrielle", B.I.T,p.65.

⁵⁴ Ibid, BIT, "L'association pour la participation ouvrière: buts et activités",B.I.T, p.69.

Par conséquent, en dépit de la législation qui est contestée, les employeurs et les employés ont préféré collaborer et mettre sur pied un mode de gestion participatif.

3.2.4. La gestion participative au Japon:

Au Japon, lors des dernières années, le système de consultations paritaires s'est développé considérablement, tout particulièrement dans les grandes entreprises⁵⁵. Ce type de participation met en évidence l'une des caractéristiques du syndicalisme Japonais. Celle-ci veut que les travailleurs et les employeurs cherchent ensemble à défendre les intérêts commerciaux de l'entreprise face à la concurrence. C'est pourquoi les syndicats, en regard du progrès technologique, optent plutôt pour l'adaptation que le contrôle de l'entreprise⁵⁶. Mentionnons qu'une enquête menée par la Fédération Japonaise des Associations des Employeurs (NIKKEN) en 1981, confirme que 74.1% de l'échantillon des entreprises consultées, comptent parmi elles des anciens administrateurs syndicalistes⁵⁷.

Ainsi, on constate, que dans les entreprises Japonaises, on cherche un consensus de l'ensemble du personnel et que l'entreprise est

⁵⁵ Toshiaki Ohta, "le règlement intérieur au Japon", Revue Internationale du Travail, vol 127, 1988, no5, p.717.

⁵⁶ op.cit, , B.I.T,"la participation des travailleurs:1980-1985" :"Vers un contrôle social des nouvelles technologies",B.I.T, pp.113-114.

⁵⁷ op.cit, B.I.T," la participation des travailleurs:1980-1985": "Beaucoup d'administrateurs de sociétés sont d'anciens syndicalistes", B.I.T, pp.201-202.

considérée comme une communauté sociale, dont le facteur culturel favorise aussi un style de gestion participatif.

Par conséquent, on remarque que chaque pays essaie de trouver une forme de gestion participative. Les expériences étant différentes, compte tenu de l'histoire industrielle, du projet de société, de la culture, de la présence d'un gouvernement socialiste ou social démocrate, dans chaque pays.

Maintenant que nous avons cerné la situation de la gestion participative au Québec et dans quelques pays occidentaux, nous allons examiner ses moyens d'applicabilité dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE IV

APPLICABILITÉ DE LA PARTICIPATION

Dans ce chapitre, nous allons illustrer l'applicabilité de la participation: à la gestion, aux résultats et à l'avoir, selon la classification du conseil de planification du Québec⁵⁸.

4.1. Participation à la gestion:

Selon Linda Rouleau, la participation à la gestion est effectuée de deux (2) façons, sous forme de comité:

- . comités conjoints:
 - patronal-syndical: mentionnés dans la convention collective;
 - employeurs-employés: déterminés par la législation (ex: loi sur la santé et sécurité au travail);
- . comités volontaires:

⁵⁸ op cit, "la participation des cadres et des salariés", C.P.D.Q., p.4.

- employeurs-employés: où les travailleurs sont invités à faire des suggestions ou à prendre part aux décisions concernant la gestion, la production et l'exécution du travail⁵⁹.

Ainsi, ces comités prennent plusieurs formes, mais se distinguent par leurs objectifs spécifiques:

- les comités de qualité de travail, dont l'objectif consiste dans l'harmonisation des aspirations des travailleurs et les objectifs de l'entreprise. Les sujets abordés sont de nature: horaires de travail, environnement physique, introduction d'une technologie et communication dans l'entreprise⁶⁰. Par exemple, Bombardier à Valcourt, a privilégié cette approche en créant un comité de "Relation de travail"⁶¹;

- des comités de productivité, des cercles de qualité, des groupes de progrès, sont le lieu d'une participation à la gestion dans l'unité de travail⁶². Il s'agit de groupes d'employés de travail de cinq (5) à dix (10) personnes, appartenant à la même unité de travail (atelier, bureau, service...) ayant choisi volontairement de faire partie du groupe. Son organisation est animée par le responsable hiérarchique de l'unité de travail à laquelle il appartient, dont la durée de vie est à priori illimitée. Ils se réunissent plus ou moins régulièrement (une fois par semaine ou par mois) dans le but d'accroître la productivité,

⁵⁹ op cit, Linda Rouleau, p.12.

⁶⁰ ibid, p.13.

⁶¹ op cit, Laflamme.M, "L'estrie a une longueur d'avance",p.118.

⁶² op cit, Linda Rouleau,p.13

d'améliorer la qualité des produits et les rapports sociaux sur les lieux de travail. Ses activités comprennent quatre phases, d'expression, d'analyse et de résolution de problèmes, d'étude de solutions et enfin de suivi et de contrôle⁶³. Ces réunions ont donc pour but d'identifier, d'analyser et de résoudre des problèmes reliés directement au travail de façon à améliorer l'organisation de la production ou la qualité des produits en général. On peut citer par exemples:

- . des cercles de contrôle de la qualité, instauré à Waterville T.G et qui traitent des problèmes de qualité du produit par la base.
- . la qualité totale de la production (zéro défaut) de l'entreprise de Taillefert ou à la Coop Agropur qui font participer l'ensemble de leurs employés à un programme de qualité totale de production⁶⁴.

Cependant, B. Montel nous présente des mécanismes de participation qui affectent la réorganisation du travail:

- La restructuration des tâches: qui consiste à améliorer le contenu d'un poste de travail en augmentant:
 - . la variété et la technicité des tâches;
 - . l'autonomie et le pouvoir de décision du titulaire du poste de travail;

Cette restructuration des tâches peut prendre plusieurs formes:

⁶³ Gilbert Raveleau, "les cercles de qualité français", Entreprise Moderne d'édition, 1982, pp.171-178.

⁶⁴ op cit, Laflamme.M "la participation ouvrière: l'Estrie a une longueur d'avance", Fév 1989, pp.117-119.

- * Rotation: polyvalence entre plusieurs postes dans une même équipe de travail;
- * Élargissement: regroupement des tâches similaires sur un même poste de travail;
- * Enrichissement: intégration dans un poste d'exécution des tâches d'entretien, de réglage et de contrôle de qualité ⁶⁵.

- Le groupe semi-autonome de production: il consiste à transformer l'organisation du travail et la structure d'une unité de travail (secteur, atelier, bureau) , afin de créer de petits groupes de travail dans lesquels:

- . on procède à une restructuration des tâches;
- . on modifie de manière fondamentale le rôle de l'encadrement;
- . on laisse au groupe une autonomie en leur fixant des objectifs ⁶⁶.

- Approche socio-technique participative: elle consiste à concevoir l'organisation en tenant compte des deux systèmes: social et technique, de telle sorte qu'ils soient compatibles ⁶⁷. L'entreprise Générale Électrique utilise cette approche, visant l'adaptation de l'usine aux préoccupations humaines ⁶⁸.

⁶⁵ Bernard Montel et Ass,"les cercles de qualité et de progrès, pour une entreprise compétitive", les Éditions d'organisation, 1975, p.85.

⁶⁶ Ibid, p.86.

⁶⁷ op.cit, Pierre D'Aragon et Ass,"La participation dans les entreprises", Pressse Université, p.67.

⁶⁸ op.cit, Laflamme.M, "L'estrie a une longueur d'avance", p.119.

4.2. Participation aux résultats:

La participation aux résultats, peut prendre la forme d'une distribution des bénéfices de l'entreprise. Les produits Le Boucan inc., de Saint-Jean (une entreprise de transformation dans le domaine de l'alimentation, comptant une cinquantaine d'employés), ainsi que le magasin Canadian Tire à Chicoutimi , utilisent ce mode d'application de plan de partage des profits ⁶⁹.

4.3. Participation à l'avoir:

Il existe différentes formes de participation à l'avoir de l'entreprise. Ainsi, il y a des organisations où la participation des employés:

- . est minoritaire, et cela lorsqu'ils détiennent en deça de 34% du capital-action ⁷⁰. Par exemple, chez Cascades (Cabano) et les produits Régal inc., ils détiennent respectivement 6% et 25% des actions ordinaires ⁷¹;

- . est quasi-paritaire et cela lorsque les employés détiennent entre 35 et 50% du capital-actions ⁷²;

- . est majoritaire ou totale, où les travailleurs sont les propriétaires uniques, c'est l'autogestion. Le travailleur est censé être à la fois

⁶⁹ op cit, Laflamme.M, "Une société en quête de l'excellence", p.43.

⁷⁰ op cit, Linda Rouleau, p.11.

⁷¹ op cit, Laflamme.M, "Une société en quête de l'excellence",p.43

⁷² op cit, Linda Rouleau, p.11.

actionnaire-propriétaire, ouvrier et patron. Le cas de la société Tricofil au Québec illustre cette forme d'autogestion⁷³.

Donc, on constate qu'il y a trois façons d'appliquer la participation: à la gestion, aux résultats et à l'avoir. Cependant, nous considérons que ces deux dernières viennent renforcer la participation des travailleurs à la gestion. Car seule la participation à la gestion peut procurer un réel changement dans la position des travailleurs et cela en influençant les décisions de l'entreprise, sauf dans le cas de l'autogestion où le travailleur est actionnaire et propriétaire en même temps.

Cependant, nous allons effectuer la critique et la synthèse de cette revue de la littérature en formulant notre orientation dans le chapitre qui suit.

⁷³ Maurice Boisvert, "La qualité de la vie au travail", Les Éditions Agence D'arc inc. 1980, pp.64-65.

CHAPITRE V

CRITIQUE ET SYNTHESE DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

Cette partie vise à critiquer et synthétiser la revue de la littérature, en vue de déboucher sur une orientation qui nous paraît la plus convenable.

Comme nous l'avons indiqué, l'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T), repose sur la parcellisation du travail, en séparant le travail de conception et d'exécution. Cette situation rendait le travail inintéressant, démuni de toute forme de créativité, d'accomplissement et de valorisation pour le travailleur. Parmi les conséquences de cette crise du travail, on dénombre: l'absentéisme , la mauvaise qualité des produits et la baisse de production.

Mais, dans un environnement socio-économique changeant, où la concurrence est devenue féroce, les ressources humaines sont

devenues le capital primordial de l'organisation. Ainsi, les Nouvelles Formes d'Organisations de Travail (N.F.O.T) sont apparues comme une réponse, pour résoudre cette crise de l'Organisation scientifique de travail (O.S.T) et de la compétitivité. Ces N.F.O.T, se veulent valorisantes pour le travailleur, en lui permettant d'accomplir des tâches intéressantes avec une meilleure qualité de vie au travail, ce qui augmente la qualité et la quantité de la production de l'entreprise. C'est dans cette perspective, que la gestion participative est venue occuper une place prépondérante dans la gestion de l'entreprise.

Cependant, certaines critiques sur la participation du travailleur à la gestion ont été émises. Parmi celles-ci, on évoque que ces nouvelles formes d'organisation de travail (N.F.O.T), ne procurent aucun changement dans la position du travailleur et que ces mesures ne sont que pour pallier aux failles techniques et sociales, tels que : la mauvaise qualité du produit et l'absentéisme. En somme, ce n'est que du taylorisme à visage humain, ce qu'on appelle le néo-taylorisme. Or, l'environnement socio-économique est en perpétuel changement et les nouvelles aspirations des travailleurs sont une réalité incontournable. Donc, opter pour ces N.F.O.T est devenu un impératif dans lesquelles les ressources humaines sont considérées comme le capital primordial de l'entreprise.

Ainsi, diverses expériences de participation des travailleurs à la gestion ont vu le jour au Québec et dans certains pays occidentaux.

Celles-ci diffèrent les unes des autres, compte tenu des facteurs: socio-économique, légal et politique.

Or, on constate que le concept de participation à la gestion est présenté de plusieurs manières. Parmi les définitions du concept de la participation, on retrouve:

- une volonté de changement de philosophie de gestion de la part des employeurs;
- que cela est réalisable, si les employés participent à l'avoir ou aux résultats comme étape primordiale, et éventuellement à la gestion.
- que cela est viable, si certaines fonctions sont accordées aux employés au niveau de la direction.

Donc, on remarque:

- qu'on expose le désir (le vouloir) de changement du patron, en terme de choix et non en tant qu'impératif, compte tenu de la concurrence et de la valorisation des travailleurs.
- que la participation à l'avoir est un préalable à la participation à la gestion. Or, il ne constitue pas une prémissse, surtout s'il est minoritaire. En plus, le danger de cette approche, c'est que les travailleurs se voient assimilés à la poursuite des stratégies patronales; donc un affaiblissement de leurs revendications. Cependant, la participation à l'avoir peut renforcer des N.F.O.T, si elles sont déjà implantées et cela au même titre que la participation aux résultats.

- que la délégation de certaines fonctions aux employés dans la direction, ne procure pas directement un changement dans la position des travailleurs, car cela dépend de l'intensité, de la nature et du contenu de cette fonction.

Néanmoins, la définition invoquée par W.Dimitri , nous paraît la plus proche du concept de la participation des travailleurs dans l'entreprise (voir page 15). En effet , la notion de " l'ensemble des moyens ", signifie le pouvoir d'exercice accordé aux travailleurs. Alors que la notion d'influence, nous ramène au degré ou à l'intensité d'exercice de ce pouvoir, qui peut être consultatif ou co-décisionnel. Ceci est réalisé à travers un niveau ou pallier (atelier, conseil d'entreprise, conseil d'administration). Enfin, la décision nous évoque son contenu qui peut aborder la qualité de vie au travail, la qualité du produit, la finance ou tout autre sujet qui touche les travailleurs dans l'entreprise. Par conséquent, cette définition satisfait et renferme les éléments d'une participation à l'entreprise.

Ainsi différentes typologies de formes de participation à la gestion nous ont été présentées. M. Laflamme nous en propose une classification hiérarchisée à quatre niveaux: vouloir, savoir, pouvoir et avoir. Celle-ci préconise les étapes d'une participation à la gestion. On remarque d'une part, que cette classification est démunie de facteurs internes et externes qui peuvent influencer le type de la

participation dans l'entreprise, et d'autre part, ces éléments ne peuvent être hiérarchisés car:

. le vouloir (qui est défini comme valeurs et stratégies sociales préconisées par l'organisation envers ses travailleurs) est perçu par les employeurs comme leur propre initiative. Alors que d'une part c'est la concurrence et les valeurs des travailleurs qui viennent imposer cette N.F.O.T, et d'autre part, cela est réalisé par un consensus entre les employeurs et employés;

. le savoir (degré d'information et d'éducation dispensées aux travailleurs) est réalisé au cours de la formation qui se déroule au cours de l'implantation d'une forme de gestion participative;

. le pouvoir n'est exercé qu'à travers un cadre institutionnel dans une position ou niveau (atelier, conseil d'administration ou autres);

. l'avoir ou le partage des bénéfices ne signifient pas que les travailleurs participent à la gestion. Cependant, ils peuvent renforcer la participation à la gestion si elle est déjà implantée.

En plus, cette classification ne met pas en valeur l'intensité et le contenu de la participation à la gestion des travailleurs.

Alors que Wang, nous présente la participation sous forme tridimensionnelle: degré de participation, nature de décision et des niveaux décisionnels. Cette forme renferme les facteurs essentiels de la participation, et peut être enrichie par le mode d'accès de la participation à la gestion .

Quant aux éléments de la participation, on retrouve:

- mode d'accès: deux modes ont été évoqués, soit direct/indirect, ou formel/informel. Or l'informel est démuni d'un cadre institutionnel, donc on peut mettre fin à toute forme de participation en tout temps. Par conséquent, il ne peut être considéré comme moyen d'accès à une participation réelle et durable. Cependant, le mode d'accès indirect (par voie de représentativité des travailleurs), ou direct (tous les travailleurs participent), à une forme de gestion participative est plus acceptable, car toutes les N.F.O.T, sont réalisées par ce mode d'accès;

- degré ou intensité de la participation: celle-ci dénote la limite d'exercice du pouvoir des travailleurs. Cependant, on émet deux réserves quant aux limites de cette intensité de la participation à savoir, la transmission de l'information et l'autogestion:

* transmission de l'information: à ce stade, il n'y a pas de participation des travailleurs à la gestion car ils ne sont qu'informés des décisions prises par les employeurs;

* l'autogestion: c'est l'exercice du pouvoir total accordé aux employés au niveau de la gestion. Si elle est au niveau de l'entreprise, c'est à dire que les employés détiennent toutes les parts dans l'entreprise, le travailleur est patron et employé en même temps. Donc, on ne peut parler de participation à la gestion, alors qu'il est employé et il décide dans l'entreprise. Par contre si elle est exercée au niveau de l'atelier ou du département, ce niveau de participation à

la gestion, est un élément de gestion participative. Par conséquent, on considère que l'intensité de la participation est réalisée à travers la classe suivante: consultation avec une influence à la décision et consultation avec co-décision à tous les niveaux de l'entreprise et enfin autonomie décisionnelle des travailleurs au niveau de l'atelier ou du département;

- le niveau : c'est l'instance d'exercice du pouvoir de participation à la gestion des travailleurs, que M. Laflamme définit comme l'atelier, le département, le comité d'entreprise, le conseil d'administration;
- la nature ou le contenu de la participation: c'est le sujet de la participation des travailleurs, qui peut être la concurrence, la finance, le personnel, la production, ou autres sujets qui touchent la vie des travailleurs dans l'entreprise.

Quant à la forme de la participation à la gestion, elle est induite par les éléments de la participation: l'accès, l'intensité, le niveau et la nature de décision et aussi par les facteurs externes (par exemple, la loi sur la santé et sécurité au travail) et internes (par exemple, le secteur d'activité ou de technologie de l'entreprise). Ainsi, nous avons formulé un tableau de synthèse de quelques formes et éléments de participation à la gestion (voir tableau 1).

TABLEAU 1Synthèse de quelques formes et éléments de la participation

<u>Éléments Formes</u>	<u>Mode d'accès</u>	<u>Niveau</u>	<u>Nature</u>	<u>Degré d'influence</u>
Cercle de qualité (ou de production)	Direct	Atelier/ Département	Qualité du produit (ou sevice)	Autonomie de décision
Comité d'entreprise	Indirect	Entreprise	Gestion de l'entreprise	Consultation minoritaire ou majoritaire
Comité de qualité de vie au travail	Direct/ Indirect	Atelier/ Département/ Entreprise	Qualité de vie au travail	Autonomie de décision (Atelier)/ Consultation
Groupe semi-autonome	Direct	Atelier/ Département	Qualité de la vie au travail/ Production	Autonomie dedécision avec fixation d'objectif

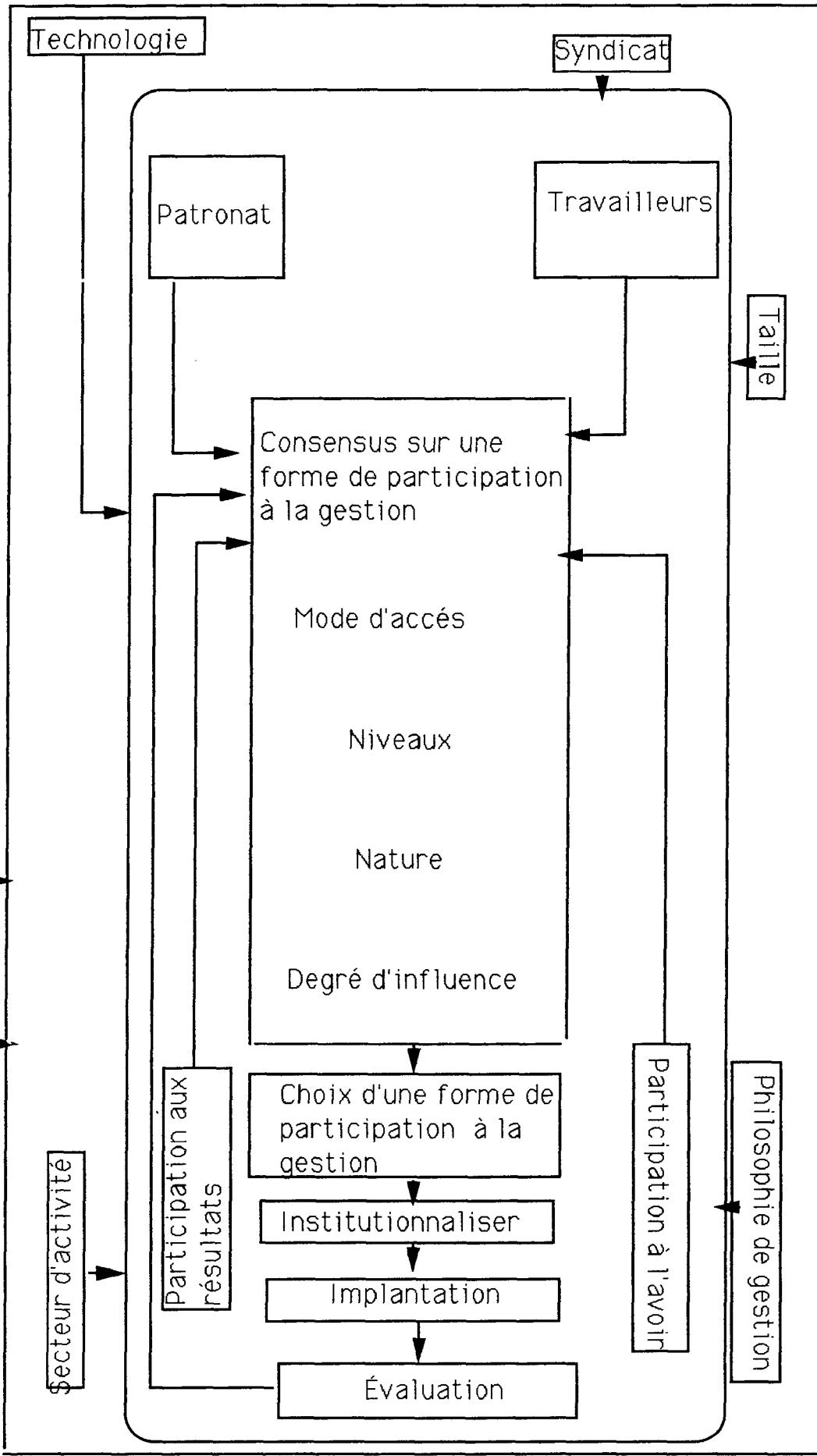
En résumé, la participation à la gestion est apparue comme une réponse à la crise taylorienne, dûe à deux préoccupations: patronale (dans la concurrence des marchés), et des travailleurs (dans leur valorisation). Cette forme de participation à la gestion (par exemples: des cercles de qualité, des groupes semi-autonomes, des comités d'entreprise), est réalisée par consensus de la part des employeurs et employés. Elle est définie par un mode d'accès qui est direct/indirect et par les éléments qui la composent: l'intensité (ou le degré), la nature (ou le contenu) de la décision et le niveau (ou pallier) décisionnel. Une fois qu'un choix est arrêté par les différents acteurs sur la forme de participation à la gestion, celle-ci devrait être étoffée d'un cadre institutionnel pour qu'elle soit durable. Enfin, on réalise son implantation et on mesure les résultats tout en apportant une amélioration à cette forme le cas échéant. Cependant, la participation à l'avoir ou aux résultats vient renforcer cette forme de participation à la gestion. Donc, on propose un modèle de participation à la gestion qui découle de cette synthèse sous une forme schématique (voir figure 4).

Cependant, lors de la deuxième partie de ce mémoire, nous allons appliquer ce modèle dans notre étude de cas et évaluer l'expérimentation.

FIGURE 4
MODELE POUR IMPLANTER UNE FORME DE GESTION PARTICIPATIVE

49

Facteurs externes: cadre légal, contexte socio-économique, politique, culture,



Deuxième partie

Etude de cas: L'entreprise Laurent Lapointe Ltée

CHAPITRE VI

ORGANISATION DE LAURENT LAPOLINTE LTÉE

Dans ce chapitre, nous allons effectuer une présentation et un diagnostic de Laurent Lapointe Ltée afin de cerner sa problématique. Ainsi, on décrira l'ensemble des variables de l'environnement: internes et externes de l'organisation (ses ressources, ses processus, son climat organisationnel), afin de dresser une image de l'entreprise qu'on perçoit et cela avec l'information qu'on a pu recueillir⁷⁴.

6.1. Présentation de l'organisation:

- a) Le mandat: L'entreprise Laurent Lapointe Ltée est située au 1150 boul. Saint Paul. Elle évolue dans le commerce de détail des

⁷⁴ op.cit, Prévost,P, "Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action", U.Q.A.C, p.39.

matériaux de construction et de la quincaillerie. Suite aux rencontres que nous avons effectuées avec Messieurs Robert Tremblay, président, Antoine Desbiens, gérant, et Mario Bouchard, chargé du département de la publicité, ils m'ont confié le mandat d'étude de Laurent Lapointe Ltée et cela dans le cadre de mes études académiques soit la maîtrise des petites et moyennes organisations (P.M.O), dispensée à l'Université du Québec à Chicoutimi. Le mandat consiste à diagnostiquer l'entreprise en vue d'identifier ses faiblesses et ses forces et cela dans le but d'améliorer son efficacité et rendre plus harmonieux le climat de travail (voir annexe 1).

b) Laurent Lapointe Ltée: L'organisation de Laurent Lapointe Ltée a été fondée en 1942 par le défunt Laurent Lapointe. Ce dernier agissait en tant que représentant au Saguenay-Lac-Saint Jean d'une firme de Québec. Celui-ci vendait des matériaux de construction livrés par le chemin de fer. Le transport étant dispendieux et lent, il a décidé de s'associer avec deux (2) autres actionnaires pour vendre des matériaux de construction en tant que détaillant. Au début, l'entreprise était située au 61, rue Racine. Après la fin de la guerre de 1945, l'économie a pris son élan et Laurent Lapointe Ltée (L.L.Ltée) a déménagé au 546 boul. Saguenay .

Après le décès de M. Laurent Lapointe en 1956, la succession de la famille Lapointe a dirigé le commerce jusqu'au début 1965. Par la suite, Monsieur Robert Tremblay a été nommé pour gérer l'entreprise.

En 1967, il a acheté la succession de la famille Lapointe avec deux (2) autres actionnaires. Depuis, il y a eu expansion de l'entreprise: ouverture d'autres magasins, construction d'autres entrepôts et développement des services à la clientèle. En effet en 1974, M. Robert Tremblay a fait l'acquisition d'une cour à bois au boul. Saint Geneviève et a construit en 1975 le magasin Laurent Gauthier Ltée à Chicoutimi Nord. Dans la même année l'entreprise a développé deux (2) services à la clientèle: la plomberie et le système de chauffage à l'eau.

Suite à la récession de 1980-1983, Laurent Lapointe Ltée a cessé de faire la distribution dans la région du Lac-Saint-Jean, et s'est concentrée sur Chicoutimi pour développer sa clientèle. Après l'acquisition de Matériaux La Baie à la ville de la Baie, l'entreprise Laurent Lapointe Ltée a déménagé au 1150 boul. Saint Paul. Les opérations de cette dernière ont débuté en juillet 1987, elle offre un service complet au consommateur (décoration, portes et fenêtres, etc...). En 1990, l'entreprise comptait trois actionnaires dont Monsieur Robert Tremblay (Président) disposant de la majorité. Une soixantaine (60) d'employés travaillent à plein temps dans neuf départements et trois activités spéciales:

Départements:

- 1- Livraison, réception et entreposage des petites marchandises (que l'on appelle "annexe" ou entrepôt secondaire).

- 2- Entrepôt de grosses marchandises et service à la clientèle (que l'on appelle "la cour" ou entrepôt principal).
- 3- Matériaux de construction.
- 4- Quincaillerie.
- 5- Peinture.
- 6- Décoration.
- 7- Électricité et saisonnier.
- 8- Plomberie.
- 9- Comptabilité et bureau.

Activités spéciales:

- Portes et fenêtres.
- Représentation externe.
- Publicité.

Ainsi, après la présentation du mandat et de l'entreprise Laurent Lapointe Ltée, nous allons effectuer un diagnostic de celle-ci, en adoptant une approche systémique.

6.2. Environnement:

Par environnement, on veut exprimer l'ensemble des variables de l'environnement externe et interne qui agissent sur l'organisation.

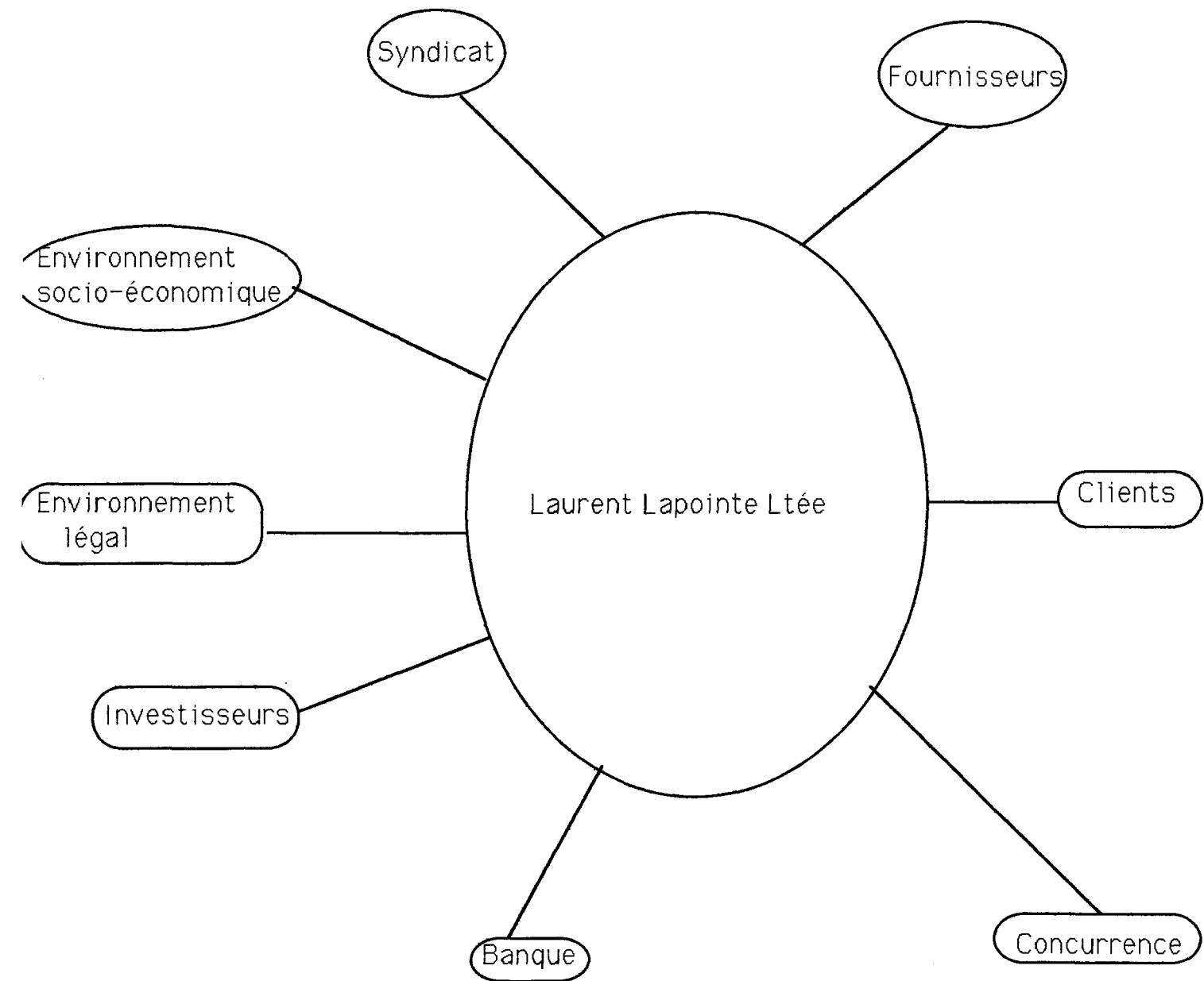
6.2.1. Environnement externe:

Toute organisation en tant que système ouvert et d'activités humaines, interagit avec le milieu environnant (voir figure 5), qui est composé des variables incontrôlables (par exemples: environnement économique, fournisseurs, clients, légal).

6.2.1.1. Perspective économique et comportement du consommateur ⁷⁵ :

L'industrie de la vente au détail de quincaillerie, des matériaux de construction et de rénovation se compose de deux segments: celui de la construction domiciliaire et celui de la rénovation et du bricolage. Afin de représenter une image fidèle de la réalité de cette industrie, on a mis en évidence l'évolution et les perspectives économiques de ces deux (2) secteurs en 1989 et 1990, ainsi que le comportement du consommateur.

⁷⁵ Banque Nationale, "Évolution et perspectives de l'industrie de la construction", Banque nationale, 1987.

FIGURE 5Environnement exterieur

a) Évolution et perspectives de l'industrie de la construction:

L'industrie de la construction est une multi-industrie où l'on peut distinguer cinq (5) champs d'activités ou des types de construction: résidentiel, industriel, commercial, institutionnel et travaux de génie.

Depuis 1987, il y a eu tendance à la baisse dans l'industrie de la construction, reliée principalement aux facteurs suivants:

- 1- la démographie: l'impact de la dénatalité a commencé à se faire sentir sur les besoins de logement.
- 2- le stock de logements vieillissants construits en 1970, requiert des travaux de rénovation.
- 3- la hausse des prix des résidences: en plus de la hausse des taux d'intérêts hypothécaires (13% en 1989) ont pour conséquence directe et déplorable de restreindre l'accès à la propriété à des milliers de ménages québécois
- 4- le niveau de la production élevé en 1987 et 1988 n'a pas permis au marché de se résorber. L'offre demeure encore nettement plus élevée que la demande. Par contre, la rénovation est une activité en développement compte tenu du fait que le stock de logements construits au cours des années 1970 requiert des travaux de rénovation

b) Le comportement du consommateur:

La hausse des coûts de la main-d'œuvre spécialisée et la nécessité d'entretenir le stock existant ont fait émerger de nouvelles

valeurs chez les individus. Ces nouvelles valeurs ont contribué au développement du segment du bricolage et de la rénovation. Ainsi, le "bricoman" homme ou femme est âgé de 30 à 45 ans. Il est propriétaire récent d'une maison et éprouve un profond besoin de réalisation personnelle à travers le travail physique. Il est moins sensible au prix, cependant il se préoccupe de la qualité et de l'originalité des produits. Plus fortement scolarisé et mieux renseigné qu'autrefois, il est très exigeant. En effet, il est à la recherche des conseillers qui l'aideront à gérer son "projet" de rénovation ou de construction. Les femmes jouent aussi un rôle déterminant dans la décision d'entreprendre ou non des travaux de rénovation et de construction. Ainsi, afin de mieux servir la clientèle, il faut mettre l'accent sur les conseils techniques et être en mesure d'aider le client à bâtir son projet.

6.2.1.2. La concurrence:

Nous avons établi les critères suivants pour déterminer les concurrents de L.L.Ltée:

- les services similaires offerts au consommateur;
- le rapport qualité/prix du produit;
- le nombre d'employés d'une entreprise moyenne ;
- la zone géographique que desservent les entreprises concurrentes;
- et enfin, les types de consommateurs qui fréquentent ces magasins.

Nous avons dressé une liste des commerces qui ressemblent à L.L.Ltée, et nous avons recueilli les principaux concurrents, à savoir:

- Réal Munger Inc,
- et Potvin Bouchard Inc.

Les constatations suivantes résultent d'un survol des différents éléments concurrentiels sus-mentionnés:

- le rapport qualité/prix des produits est presque le même d'un magasin à l'autre;
- la gamme des produits offerts au consommateur est semblable dans les magasins;
- ils desservent tous Chicoutimi;
- les types de consommateurs qui arpencent les magasins sont semblables: bricoleurs et constructeurs;
- la taille des entreprises est semblable.

Vu qu'il y a peu de marge de manœuvre pour concurrencer dans ce secteur, l'entreprise de Laurent Lapointe Ltée devra se différencier principalement au niveau de son service à la clientèle. Cependant, mentionnons que lors de l'expo-habitat organisé par l'A.P.C.H.Q en 1988, L.L.Ltée s'est méritée le meilleur prix de décoration.

6.2.1.3 Les clients:

Il existe deux types de clientèle qui fréquente l'entreprise: les entrepreneurs et les bricoleurs. D'après le département de la comptabilité, le nombre des bricoleurs ne cesse d'augmenter d'une année à l'autre. On estime qu'il représente 50% du chiffre d'affaires, alors que deux (2) années auparavant il ne représentait que 30% du chiffre d'affaires. L'achalandage de ces deux types de consommateurs en général est fort le vendredi, le samedi et le lundi, moyen, le mardi et le jeudi alors qu'il est faible le mercredi.

6.2.1.4 Les fournisseurs:

L'entreprise L.L.Ltée fait partie de la bannière de la quincaillerie Fer-Plus, qui est un groupement d'achat de Marchands-Unis. Aussi, ils font partie d'un autre groupement d'achat des matériaux de construction (I.L.D.C). Occasionnellement, les trois entreprises (Laurent Gauthier Saguenay Ltée, Matériaux La baie Inc et Laurent Lapointe Ltée), se réunissent pour définir les articles à acheter afin de bénéficier d'un meilleur prix d'achat sur le volume. En effet chaque responsable de département définit avec la collaboration du gérant les articles à acheter. Cela est effectué, en vérifiant leurs stocks des marchandises et en consultant dans des rubriques de Fer-Plus essentiellement, ou Sodisco, Rona, B.M.R, Novatex occasionnellement. Ces derniers sont les plus gros grossistes de quincaillerie au Canada.

6.2.1.5. Le syndicat et les considérations légales:

a) Considérations Légales: Parmi les législations et les règlements qui régissent les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs ou ses employés et qui établissent une déontologie et un code de conduite mentionnons:

- la convention collective;
- la convention de base pour les membres des Marchands-Unis inc;
- l'Association des détaillants des matériaux de construction (I.L.D.C);
- l'Association canadienne des détaillants de la quincaillerie;

b) Le syndicat: Tous les employés sauf ceux qui travaillent dans l'administration sont syndiqués à la Confédération des Syndicats Nationaux (C.S.N).

6.2.2. Environnement interne:

Par environnement interne, nous voulons exprimer de façon générale le fonctionnement de la société et de façon particulière, la description des structures (aménagement des lieux, organigramme), les processus (interactions entre sous-systèmes), les ressources (humaines ou matérielles) et le climat organisationnel.

6.2.2.1. Description des structures:

La structure réfère à une modélisation organisationnelle des éléments tangibles et des activités managériales à la base d'une entreprise. Paul Prévost la définit dans les termes suivants:

"La structure comprend l'ensemble des éléments formels qui constituent l'organisation. En fait, les structures sont définies comme la conception d'une organisation par le truchement de laquelle, l'entreprise est gérée. Ils sont avant tout fonction des stratégies d'activités humaines de l'organisation⁷⁶".

a) Aménagement physique des lieux:

L'entreprise L.L.Ltée, est d'une superficie de 12,000 pieds carrés, et elle se divise en trois (3) parties:

- les départements: administratif, service à la clientèle et entrepôt de la quincaillerie;
- l'entrepôt chauffé (matériaux et bois);
- l'entrepôt non chauffé des divers matériaux.

Cependant, on a constaté que les départements de service à la clientèle, de la quincaillerie et des matériaux de construction sont très éloignés, alors que ces services sont complémentaires. Aussi, on a relevé que les départements ne sont pas assez bien indiqués, donc à prime à bord les clients sont mal dirigés.

⁷⁶ ibid, p.40

b) Organigramme et résumé succinct des tâches:

L'organigramme de l'entreprise datait de 1987, alors que les départements étaient moins développés. Aussi, il n'existe aucun document formel mentionnant la description des tâches des employés. Cependant, on a constaté que ces derniers connaissaient leurs tâches au sein de l'organisation. Pour remédier à cette situation et pour mener à terme notre étude, nous avons distribué une fiche personnelle (annexe 2) à chaque employé, en l'invitant à la compléter. Celle-ci fait mention des fonctions et du supérieur hiérarchique de l'employé. C'est à l'aide de cet instrument et des discussions avec les différents acteurs du système de Laurent Lapointe, que nous avons pu établir, un organigramme tel que schématisé dans la figure six (6) et le résumé succinct des tâches de l'ensemble des employés (voir annexe 3).

Matériaux.La Baie

Laurent gauthier

Gér. Laurent. Lapointe

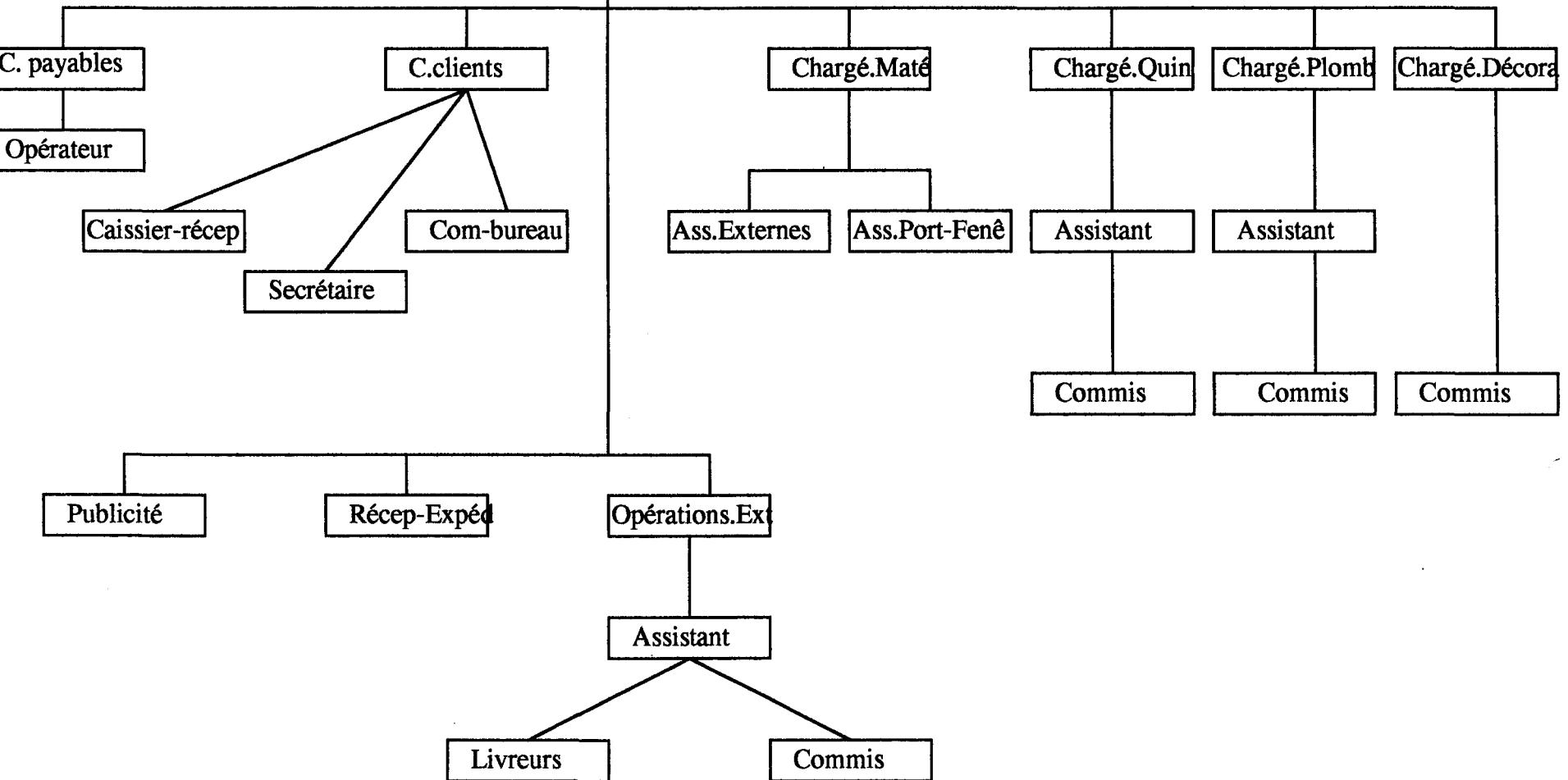
Organigramme de Laurent Lapointe Ltée

Figure 6

6.2.2.2 Les processus:

Le processus est l'agencement des activités du système selon un modèle pré-établi suivant une cohérence relative propre à chaque organisation. Ainsi:

" Les processus comprennent l'ensemble des activités de gestion et de transformation de l'organisation, le tout interrelié par des flux d'information, de monnaie, de personnel et de matière. L'un ou l'autre de ces flux pourrait être privilégié selon le mandat et le type de la problématique abordée. Au niveau du système managérial, les flux d'informations sont le plus souvent prédominants ⁷⁷ ".

D'après la figure sept (7) des flux, on constate qu'il y a un manque d'information et de communication entre l'administration d'une part, le service à la clientèle et le département d'entreposage d'autre part.

6.2.2.3 Les ressources:

Le système d'activités humaines d'une organisation repose sur un ensemble de ressources qui contribue à son fonctionnement en permettant d'accomplir sa mission.

"La description des ressources de l'organisation étudiée permet d'évaluer les possibilités de l'entreprise, humaines et matérielles ou technologiques, et de déterminer à qui on s'adresse et qui sera affecté par l'étude. Ce dernier aspect, avec l'étude du climat organisationnel assure le couplage "activités-humaines ⁷⁸ ".

77 ibid, p.41

78 ibid, p.42

FIGURE 7

Les processus dans
l'entreprise de Laurent
Lapointe ltée

65

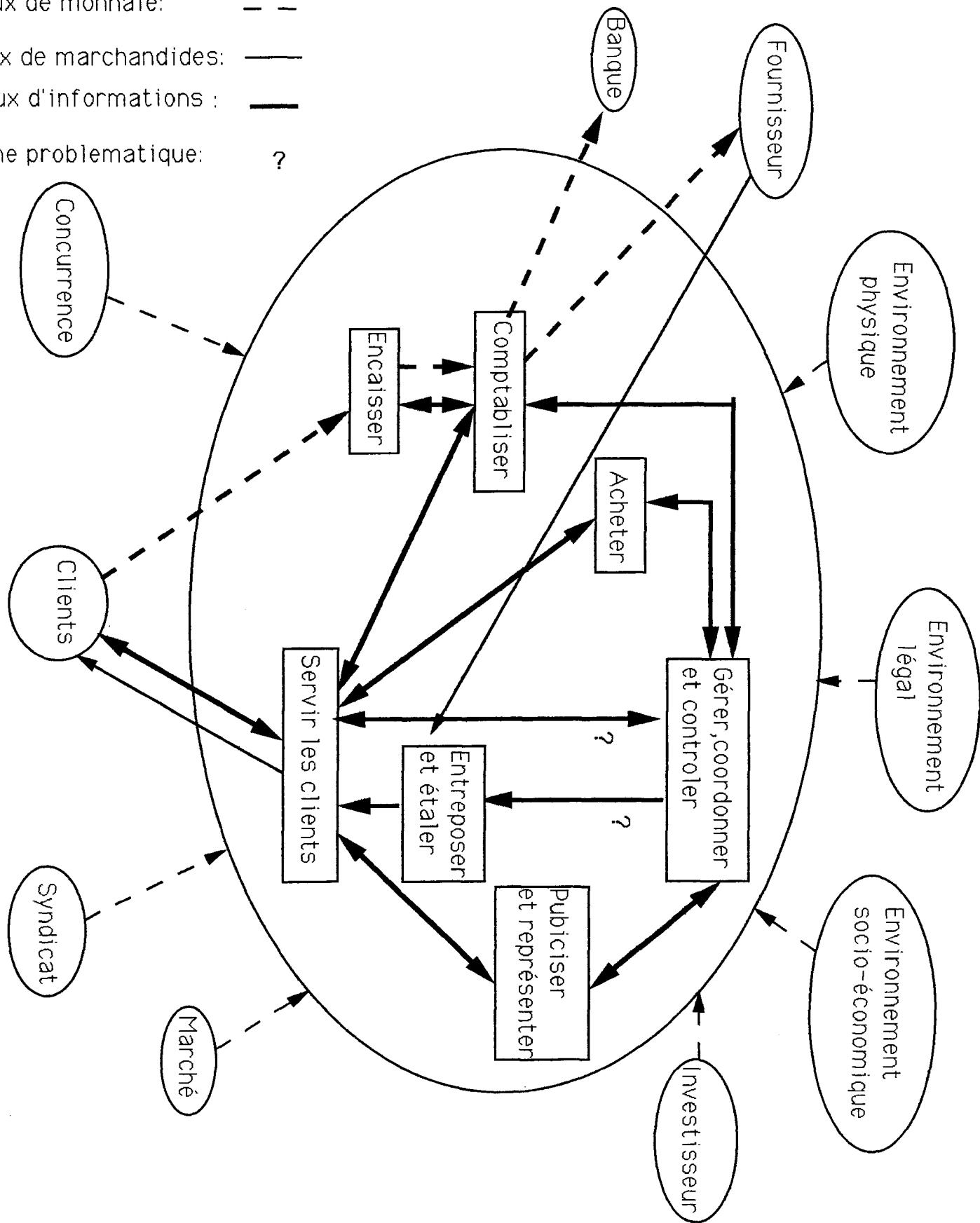
Légende:

Flux de monnaie: - -

Flux de marchandises: —

Flux d'informations : ||

Zone problématique: ?



a) Les ressources humaines:

Pour faire ressortir les forces et les faiblesses de l'entreprise, il est impératif de faire une description des ressources humaines, qui sont les richesses primordiales à toute organisation.

Cette description se fera autour de trois concepts:

" propriétaire et décideur (celui ou ceux qui dispensent les ressources), clients (ceux pour qui le système est diagnostiqué) et acteurs (personnes qui exécutent et font exécuter les activités du système ⁷⁹).

. Les propriétaires: L'entreprise Laurent Lapointe Ltée compte trois actionnaires dont le président Robert Tremblay est majoritaire. Ce dernier compte prendre sa retraite prochainement et vendre une partie de ces actions à certains employés cadres et à son fils, qui est gérant de Matériaux La baie.

. Les décideurs: Durant l'intervention, on a relevé trois leaders ou acteurs principaux:

- le président de la compagnie, qui en somme, décide du sort de l'entreprise et la gère d'une façon autocratique. Sa relation avec ses employés est en générale médiocre et il se méfie des employés syndiqués. Selon lui ces derniers sont caractérisés par un esprit revendicatif: " ils demandent toujours et ils ne sont jamais satisfaits".

79 ibid,p.43

- le gérant a une attitude plus ouverte avec ses employés, seulement son pouvoir se limite à prendre des décisions opérationnelles. Par sa fonction, il jouit d'une influence sur les employés administratifs, ainsi nous le considérons comme leur leader.

- Le chef du syndicat a toute la confiance des employés syndiqués et bénéficie d'un pouvoir de négociation auprès des cadres administratifs de l'entreprise. Notre intervention a été bien accueillie de sa part, ainsi que de la majorité des employés.

Les acteurs: Tout le personnel de l'entreprise peut être considéré dans la catégorie des acteurs. En effet tous les employés exécutent, chacun selon sa compétence, des tâches qui ont pour finalité les activités constituant l'entreprise Laurent Lapointe Ltée:

- service à la clientèle et représentation
- administration
- entreposage et livraison.

b) Les ressources matérielles et technologiques:

L'entreprise Laurent Lapointe Ltée dispose d'un système informatisé. Cet instrument est utilisé pour des fins administratives et financières. Mais, il n'est pas programmé pour effectuer la gestion des stocks. Actuellement l'entreprise utilise un cardex, d'où la difficulté de savoir à un moment donné la quantité d'un article restant. Au chapitre du matériel roulant, mentionnons que l'entreprise opère avec quatre camions de livraison et deux camions chargeurs, qui sont dans un état moyennement satisfaisant.

6.2.2.4. Le climat organisationnel:

Le climat organisationnel est un aspect du diagnostic qui permet d'évaluer l'influence des membres sur les activités en général. Ainsi:

" Le climat est l'une des caractéristiques les plus importantes de toute la situation problématique. Il se réfère à la concordance entre les structures d'une organisation, ses activités effectives, ses stratégies et sa philosophie. L'étude du climat d'une organisation comprend de plus, l'analyse du style de management, des attitudes et des comportements des dirigeants et des relations de pouvoir dans l'organisation ⁸⁰ ".

L'étude du climat organisationnel met en évidence les zones de déséquilibre dans les relations et par conséquent permet de toucher au vécu des intervenants: ce qui est source de satisfaction ou d'insatisfaction, ce qui concourt à la motivation ou à la démotivation. Pour y parvenir, nous avons utilisé un questionnaire intitulé: enquête sur les attitudes des employés (annexe 4). Celui-ci a été distribué à chaque employé, tout en l'invitant à collaborer et à le remettre dans une enveloppe non identifiée afin d'avoir une discréetion sur le contenu du questionnaire. Aussi, nous avons effectué des entrevues individuelles avec les différents acteurs de l'entreprise, afin de déceler une tendance et de corroborer les données de ce questionnaire. Par la suite nous avons compilé les données de ce questionnaire, dont

80 ibid,p.44

les résultats figurent dans le tableau un (1) dans l'annexe. L'analyse de ce tableau nous démontre que:

1- Relations entre les structures, les activités et le style de gestion:

Les employés perçoivent que les décisions sont centralisées au niveau de l'administration.

2- Relations entre les différents intervenants et relations de travail:

- Les dirigeants ne rencontrent pas les employés pour échanger sur le fonctionnement de l'entreprise afin d'identifier les problèmes ou pour élaborer des solutions. Il y a une seule rencontre formelle et cela porte sur la négociation collective: syndiqués-employeurs.
- l'administration n'encourage pas et ne porte pas assez d'attention à ses employés, ce qui génère:

- * un manque de motivation chez les employés
- * un climat de travail tendu
- * une absence de sentiment d'appartenance à l'endroit de l'entreprise.

3- Relations humaines entre les départements:

Le travail dans les départements de services exige spécifiquement des échanges d'informations sur le service, et les produits (par exemples: quantité, prix). Cependant, les communications, entre les départements, qui en découlent ne semblent pas posséder la chaleur humaine propre à créer un esprit d'équipe.

4- Relations humaines dans chaque département:

En général, il existe une bonne communication dans chaque département. Chaque employé éprouve un sentiment d'appartenance à l'endroit de son département, mais pas envers l'entreprise.

5- Les politiques et procédures

Les employés sont assez satisfaits de leurs salaires, cependant ils perçoivent qu'il n'y a pas une politique de promotion formelle, du moins ils ne sont pas informés sur leurs chances de promotions dans l'entreprise.

On constate donc, qu'il existe une bonne communication au sein de chaque département et les employés sont satisfaits globalement de leurs salaires. Cependant, ces derniers sont insatisfaits de leur qualité de vie au travail. En effet, ils aimeraient avoir plus de défis dans leur emploi. Les supérieurs hiérarchiques sont portés à critiquer plutôt qu'à féliciter, et par conséquent les employés ne savent pas réellement dans quelle mesure leur travail est apprécié. De plus, ils n'ont pas suffisamment l'occasion d'apporter leur contribution dans la gestion de l'entreprise, du fait que les décisions sont centralisées au niveau supérieur de la hiérarchie.

6.3. Les problèmes candidats et justification du problème:

6.3.1. Les problèmes candidats:

- L'horaire de travail:

En raison de la politique horaire en place, certains employés accomplissent au delà de quarante (40) heures de travail en étant présents soit le jeudi et, le vendredi soir soit le samedi, dépassant ainsi leur semaine normale de travail. Vu l'entente régissant cette situation, la plupart des employés ont tendance à récupérer leur temps supplémentaire en congé payé les semaines suivantes. Cet état de choses engendre un manque d'effectifs durant les journées particulièrement achalandées à savoir le lundi et le samedi d'autant plus que la direction n'a pas institué une alternative pour pallier à cette défaillance organisationnelle.

- la communication, la motivation et l'implication des employés:

Les décisions sont centralisées entre les mains de l'équipe dirigeante et les employés perçoivent qu'ils ne sont qu'exécutants. Aussi, la hiérarchie ne prête pas assez d'attention à ses employés: manque d'encouragement, d'initiative, ce qui engendre un manque de communication et provoque un climat tendu dans l'entreprise.

- la gestion de stocks:

Afin de bien servir sa clientèle, l'entreprise ne doit pas courir le risque d'être en rupture de stocks. Or, L.L.Ltée gère près de vingt cinq milles (25,000) articles et un commis ne peut pas savoir à un moment donné la quantité d'un article restant en stock, vu qu'il opère avec un cardex.

- Indication des départements:

On a constaté, que lorsque les clients entrent dans le magasin, ils ne savent pas où se diriger. Ils ont tendance à chercher un employé pour les renseigner. Cela origine du fait que les départements ne sont pas bien indiqués. Par conséquent, le client peut mal percevoir le service à la clientèle de l'entreprise.

- Engorgement des services:

* Certains employés sont appelés à travailler à la fois dans les départements de quincaillerie et des matériaux de construction, alors que ces deux départements sont éloignés. Cependant, quand un des départements manque de ressources humaines pour répondre aux clients, leurs collègues de l'autre département ne peuvent pas les aider. En effet, les deux départements sont difficilement visibles, ce qui provoque un engorgement du service à la clientèle.

* La réceptionniste-caissière répond et achemine les appels téléphoniques vers les départements concernés. Elle encaisse les

achats des clients. Souvent, elle se trouve à faire les deux (2) tâches simultanément, ce qui engendre parfois un lent service à la clientèle.

6.3.2. Sélection et justification du problème

On constate qu'on peut regrouper les problèmes candidats en trois catégories:

- Aménagement structurel du magasin qui provoque en partie un engorgement de service à la clientèle dans les départements de quincaillerie et des matériaux de construction;
- gestion des stocks: il est difficile de gérer le stock d'une manière rationnelle et ponctuelle, compte tenu qu'on utilise un cardex manuellement;
- climat organisationnel: qui se traduit par le manque de communication, de motivation et d'implication des employés;

Les deux premiers problèmes peuvent être résolus sans nécessiter une large et étroite collaboration des employés (qui est par ailleurs souhaitable). Cependant, le troisième problème nécessite la collaboration de tous les employés pour poser et solutionner tout genre de situation problématique, afin d'assainir le climat organisationnel et améliorer l'efficacité dans la gestion de l'entreprise.

Ainsi, suite à l'analyse de l'entreprise et avec la concertation des intervenants: dirigeants, employés et syndiqués, nous avons convenu que le principal problème réside dans le manque de communication dirigeants-employés, qui se traduit par un changement de philosophie de gestion traditionnelle et centralisée vers une forme de gestion participative.

CHAPITRE VII

ANCORAGE, MODELE CONCEPTUEL ET DÉROULEMENT DE L'EXPÉRIMENTATION

7.1. Ancrage:

Lors du chapitre précédent, nous avons tracé un portrait du système Laurent Lapointe Ltée. Les réalités qu'on a décrites sont perçues et interprétées par les différents acteurs. Dans ce chapitre, nous allons circonscrire la zone d'étranglement sur laquelle porte cette intervention, ainsi que les solutions qui contribueront à l'amélioration de la problématique étudiée.

" La phase d'ancrage détermine la perspective sous laquelle la problématique sera étudiée. Elle fixe les paramètres essentiels du ou des système(s) d'activités humaines qui serviront de référence pour étudier la situation problématique particulière qui a été sélectionnée ⁸¹ ".

⁸¹ ibid,p.45

Ceci est effectué, suivant la perspective qui nous paraît la plus pertinente et en validant ce choix par une définition.

7.1.1 Choix du système pertinent:

Nous avons donc d'une part, les gestionnaires qui veulent donner un bon service à la clientèle et d'autre part, les employés qui veulent, être encouragés, écoutés et impliqués dans la gestion de l'entreprise, tout en améliorant leurs relations avec le patronat. Donc, lors du développement du modèle, trois aspects devraient être considérés: le consensus sur une nouvelle forme de gestion participative, son institutionnalisation et son implantation.

7.1.2. La définition du système:

" La nouvelle forme de gestion participative est un processus par lequel l'entreprise intégrera sa nouvelle philosophie de gestion, dans un plan précis. Celui-ci se réalisera par consensus impliquant et sensibilisant la direction et les employés au concept de la participation à la gestion , où des membres agiront pour solutionner leurs problèmes vécus dans l'entreprise tout en ayant un certain droit de regard sur la gestion. Cette nouvelle philosophie de gestion participative sera dotée d'un cadre institutionnel, afin de permettre sa durabilité. Cette forme de participation aura pour objectif d'améliorer la communication, la qualité de vie au travail et le service à la clientèle de l'entreprise ".

7.1.3. La validation du système:

Checkland propose six critères pour vérifier la définition d'un système d'activités humaines . Ces critères n'ont pas la prétention de fournir une validation scientifique mais plutôt d'assurer que la définition sera cohérente avec la notion de système d'activités humaines et qui demeurera liée à l'action⁸² :

- Propriétaire du système:

Les propriétaires de l'entreprise Laurent Lapointe;

- Environnement :

Le milieu de travail de l'entreprise;

- Clients:

Les cadres et les travailleurs de l'entreprise;

- Transformation:

Faire participer les travailleurs à la gestion de l'entreprise;

- Acteurs:

Employés, cadres et dirigeants;

⁸² ibid,p.47

- Point de vue:

Les employés et le patronat arrêteront un choix sur le style de gestion, qui favorisera l'implication des employés dans la gestion de l'entreprise et dans leur milieu de travail, améliorera la communication entre les employés et le patronat, augmentera la motivation des travailleurs et la qualité du service à la clientèle.

7.2. Le modèle conceptuel:

Le modèle conceptuel est destiné à identifier les activités nécessaires à l'existence du système d'activités humaines défini lors de l'ancrage et à servir par la suite de cadre de référence ou de point de comparaison avec la problématique élaborée.

Ainsi, à la lumière de la recherche de littérature, nous avons établi la nécessité du changement dans la gestion des organisations. Cela est dû à l'évolution des facteurs externes, comme la concurrence et à des facteurs internes de l'entreprise reliés essentiellement à la valorisation des travailleurs. Aussi, le style de gestion a évolué d'un caractère autoritaire et centralisateur à un caractère humaniste de type participatif où le climat organisationnel est satisfaisant. Ceci est le résultat de l'implication des employés dans la gestion pour résoudre les problèmes reliés à leur travail. Ce qui suscite l'augmentation de leur motivation et par conséquent une meilleure productivité.

Dans notre analyse de Laurent Lapointe Ltée, on a relevé que:

- le style de gestion de la direction est autoritaire et centralisateur;
- les employés ne sont pas valorisés et motivés dans le travail;
- il y a un manque de communication entre employés et la direction.

Lors de la revue de la littérature, on a relevé certains symptômes issus de la gestion traditionnelle:

- qu'il y a un manque de valorisation et de la motivation des employés;
- qu'il y a un manque de communication entre employés et employeurs;
- que le style de gestion est autoritaire et centralisateur.

Cependant, tant sur le plan théorique que pratique, on a situé la problématique dans le style de la gestion des employeurs. Donc, on dénote bien une analogie entre la théorie et la pratique dans la problématique soulevée et la nécessité de changement de style de gestion.

Cependant on relevé lors de la revue de la littérature que le changement de la philosophie de gestion traditionnelle et centralisatrice vers une forme de gestion participative, contribue

Dans notre analyse de Laurent Lapointe Ltée, on a relevé que:

- le style de gestion de la direction est autoritaire et centralisateur;
- les employés ne sont pas valorisés et motivés dans le travail;
- il y a un manque de communication entre employés et la direction.

Lors de la revue de la littérature, on a relevé certains symptômes issus de la gestion traditionnelle:

- qu'il y a un manque de valorisation et de la motivation des employés;
- qu'il y a un manque de communication entre employés et employeurs;
- que le style de gestion est autoritaire et centralisateur.

Ainsi, tant sur le plan théorique que pratique, on a situé la problématique dans le style de gestion des employeurs. Donc, on dénote bien une analogie entre la théorie et la pratique dans la problématique soulevée et la nécessité de changement de style de gestion.

Cependant on relevé lors de la revue de la littérature que le changement de la philosophie de gestion traditionnelle et centralisatrice vers une forme de gestion participative, contribue

potentiellement à améliorer la motivation des employés, la communication entre employeurs et employés ainsi que la productivité des employés.

En analysant Laurent Lapointe Ltée, nous avons noté que le désir de changement exprimé par les acteurs se résumait dans une nouvelle philosophie de gestion à caractère participatif afin de:

- favoriser l'intérêt et la participation des employés à la gestion et à la réalisation des objectifs ;
- établir un bon climat de communication entre le patronat et les employés;
- tenir compte de leurs contributions, de leurs rendements et de leurs réalisations;
- améliorer la productivité et mieux affronter la concurrence.

Le modèle conceptuel qu'on a développé lors de la revue de littérature (p.49) se veut valorisant, par l'engagement des employés dans la gestion et par la reconnaissance de leur contribution et de leur rendement. Aussi, il est motivant par la bonne communication engendrée entre le patronat et les employés. Ce modèle renferme des facteurs externes et internes en tenant compte de la problématique soulevée qui est le changement de philosophie de gestion. Cependant, nous allons nous attarder sur les similitudes entre la théorie et la pratique:

- Le gouvernement du Québec facilite l'utilisation pour les entreprises participatives des principes fiscaux (voir p.25);
- Patronat: Le Conseil du Patronat du Québec (C.P.Q) ainsi que le Centre des dirigeants des Entreprises (C.D.E) se montrent favorable à la participation des employés dans la gestion (p.24.25). Aussi, les dirigeants de Laurent Lapointe Ltée sont d'avis de la participation des employés à la gestion de l'entreprise;
- Concurrence: Face au défi concurrentiel dans la qualité du produit ou du service, la participation des employés dans la gestion de l'entreprise est devenue un facteur primordial de sa survie. Dans notre analyse de Laurent Lapointe Ltée, la concurrence se fait au niveau du service;
- Syndicat: Le syndicat en place dans l'entreprise Laurent Lapointe Ltée favorise comme sa centrale, la Confédération des Syndicats Nationaux (C.S.N), la collaboration des employés avec le patronat et l'inscription de cette gestion participative dans la convention collective.

Vu qu'il y a cohérence sur le plan théorique et pratique, nous avons arrêté le choix sur le modèle d'une forme de gestion participative, qu'on a ressorti lors de la revue de la littérature (voir figure 4), pour l'expérimenter dans l'entreprise de Laurent Lapointe Ltée.

Ainsi,

" La conceptualisation peut donc se résumer en trois (3) opérations:

- assembler le minimum d'activités nécessaires;
- relier les activités par les flux appropriés;
- valider le modèle ⁸³ ".

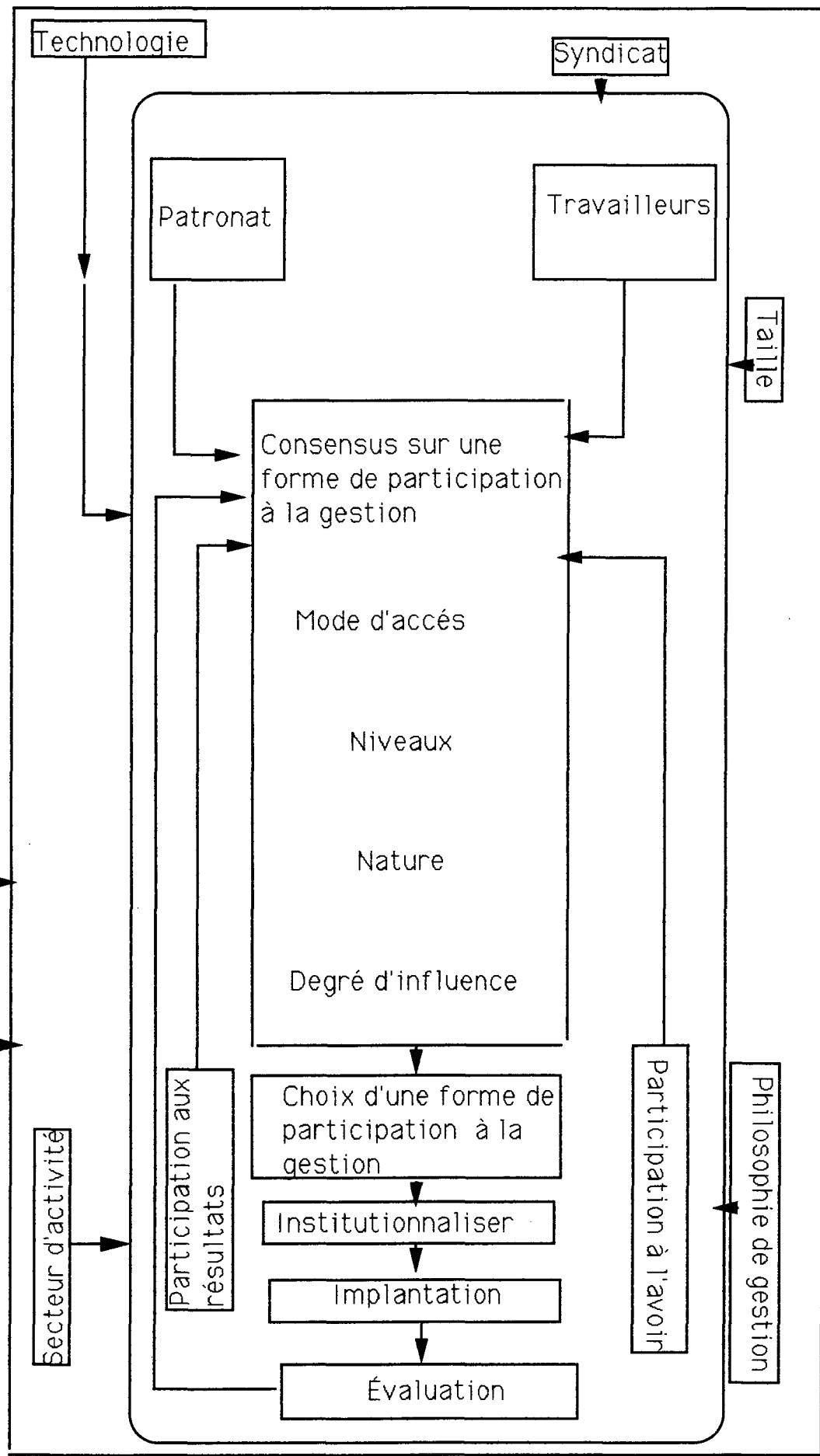
Le modèle d'une forme de gestion participative identifie donc les principales activités qui sont reliées par des flux (voir figure 8).

83 ibid,p.52

FIGURE 8

MODELE POUR IMPLANTER UNE FORME DE GESTION PARTICIPATIVE

Facteurs externes: cadre légal, contexte socio-économique, politique, culture,



Ce modèle est composé de sept (7) activités, décrivant les étapes qui conduisent à l'implantation d'une forme de gestion participative:

1. Problématique: ébauche de la problématique ;
2. Obtenir le consensus sur le changement de gestion participative;
3. Établir une forme de gestion participative en définissant le niveau, la nature et l'intensité;
4. Arrêter le choix d'une forme de gestion participative;
5. Institutionnaliser le choix de la forme de gestion participative;
6. Implanter cette forme de gestion participative
7. Évaluer son implantation.

Ainsi, le modèle traduit une suite d'activités séquentielles et logiques, visant la réalisation des buts fixés dans la définition du système, à savoir: l'amélioration de la communication entre employés et patronat et globalement la qualité de vie au travail.

Aussi ce modèle comporte une cohérence systémique à partir des conditions que P.B. Checkland a identifié. En effet, le système⁸⁴ :

1. a un objectif, une mission, une fonction;
2. a des mesures de performance et des mécanismes de contrôle;
3. inclut des sous-systèmes

⁸⁴ ibid,pp.17.18

4. a des composantes qui sont inter-reliées;
5. est ouvert;
6. a des ressources physiques et humaines;
7. a des preneurs de décision;
8. a une certaine garantie de continuité;

Par conséquent, le modèle conceptuel que nous avons développé tient en fait aux grands objectifs poursuivis : l'amélioration de la communication entre cadres et subordonnés et l'augmentation de la motivation des employés. Donc le modèle conceptuel présente une cohérence théorique, du fait qu'il y a une analogie entre la théorie et la pratique.

En plus, le modèle conceptuel a l'avantage d'être pragmatique et permet de faciliter l'émergence des écarts entre la réalité constatée et la situation souhaitée. Par conséquent, le modèle conceptuel systémique est d'une part cohérent à partir de ses caractéristiques qui le définissent et d'autre part systémique, logique, théorique et pragmatique, du fait qu'il est le point de convergence de ces composantes.

7.3. Déroulement et évaluation de l'expérimentation:

Les étapes précédentes nous ont permis d'approfondir la situation problématique, d'en dégager un aspect privilégié, qui est le changement d'une philosophie de gestion (d'une gestion autoritaire à une gestion participative) et d'expérimenter le modèle de la gestion participative qu'on a dégagé lors de notre synthèse de la revue de la littérature. Ce modèle qui a été proposé et par la suite approuvé par les acteurs de l'entreprise, décrivait les étapes d'une implantation d'une gestion participative.

Ainsi, au cours d'une première réunion où la direction, les cadres, les travailleurs et le syndicat de l'entreprise ont participé, on a voulu sensibiliser les participants au modèle d'une forme de gestion participative. Après l'avoir présenté, ils ont convenu de former un comité d'orientation composé des responsables des départements. Ce comité sera supporté par la direction qui fournira les ressources nécessaires à son fonctionnement. Il aura comme objectif d'arrêter un choix sur une forme de gestion participative en établissant les procédures et les politiques d'implantation et d'évaluation de cette forme de gestion participative.

Au cours d'une deuxième réunion, le comité d'orientation a convenu de:

- i) la formation d'un comité d'entreprise qui comporte :
 - un accès indirect (par voie de représentativité où les représentants de chaque département sont élus démocratiquement);
 - un niveau décisionnel (au niveau de l'entreprise);
 - un contenu (il abordera la qualité de vie au travail en première étape et s'impliquera dans la gestion de l'entreprise à une future étape);
 - un degré de décision (consultatif avec une prise de décision minoritaire).

Ce comité d'entreprise sera renforcé à une étape ultérieure par une participation aux résultats;

- ii) l'organisation de ce comité d'entreprise nécessite d'avoir trois composantes: un coordinateur, un animateur et des représentants élus de chaque département. Chacune de ces composantes aura un rôle et des fonctions qui seront élaborés lors de la formation dispensée par un consultant externe. Ainsi, la formation des participants (membres, animateur, coordinateur et membres du comité d'entreprise) est parmi les facteurs clefs de la réussite de cette forme de gestion participative. Elle a d'autant plus sa place si l'on désire atteindre un des objectifs du comité d'entreprise qui est de favoriser le travail d'équipe et d'améliorer les communications. Cette formation devrait combler l'écart existant entre ce que chacun possède en terme de connaissances et d'habiletés et ce qui lui est indispensable pour

répondre aux exigences de son nouveau rôle. À cet effet, la formation doit avoir un contenu à la fois technique et psycho-social.

À ce stade-ci, l'expérimentation a validé une partie de notre modèle de la gestion participative.

Seulement, on a noté que divers changements ont été apportés dans l'entreprise:

- L'aménagement interne du magasin a été modifié: les comptoirs des départements de saisonnier et de matériaux de construction ont été fusionnés en un comptoir qui se situe au milieu du magasin. Celui-ci a l'avantage d'être bien visible des clients qui entrent au magasin et d'être proche des différents départements surtout celui de la quincaillerie. Ce rapprochement permet de désengorger le service à la clientèle et donc d'améliorer le service aux clients.
- L'entreprise a fait l'acquisition d'un système informatique spécialisé dans le commerce de détail de la quincaillerie et des matériaux de construction. L'implantation de ce dernier va permettre à Laurent Lapointe Ltée de bien gérer les stocks et de rationaliser les achats.

Ces changements (aménagement interne du magasin, implantation de l'informatique) ont été effectués par le gérant, après consultations (non formelles et démunies de pouvoir) des différents acteurs.

Cependant, le syndicat qui est affilié à la Confédération des Syndicats Nationaux (C.S.N), voulait inscrire le pouvoir du comité d'entreprise dans la convention collective. Car selon le syndicat, l'acceptation de cette demande par le patronat démontre sa bonne foi pour la réalisation de ce comité d'entreprise et mesure le niveau d'engagement du patronat à concéder un pouvoir dans une forme de gestion participative. Cette demande a été discutée par les parties concernées, mais le patronat l'a refusée, vu qu'il considérait qu'elle ne faisait pas partie des éléments de la convention collective. Donc, on remarque que le patronat ne veut pas concéder un pouvoir effectif aux travailleurs, ne serait-ce que minoritaire.

Au centre de ce revirement, on remarque que le pouvoir institutionnalisé constitue la pierre angulaire d'un véritable changement aux formes d'une gestion participative et constitue le véritable enjeu entre les parties. Ainsi, le transfert partiel du pouvoir du patronat aux employés devient le but premier de tout effort de changement. En effet, les relations de pouvoir constituent une des composantes essentielles des relations de coopération et des relations humaines. Car celles-ci sont directement liées à la marge de liberté réelle d'action des travailleurs qui opèrent à divers niveaux de l'entreprise. Ces employés aspirent à une reconnaissance de leur savoir, en leur permettant d'exercer un minimum d'initiative et d'expression dans leur travail. En effet, cela rendra leur travail plus

enrichissant et épanouissant et par conséquent cela profitera aussi à l'entreprise qui pourra mieux faire face à la concurrence.

On s'interroge donc, sur l'impact effectif des mesures participatives sur la distribution réelle du pouvoir dans l'entreprise: à quelles conditions l'expérience de la participation et les mesures institutionnelles, impliquent-elles effectivement une distribution du pouvoir dans l'entreprise, ou demeurent-elles simplement une modalité supplémentaire de division et d'intégration des travailleurs?.

Cependant, malgré que le modèle développé au cours de notre synthèse poursuivait explicitement les objectifs d'une gestion participative, en résolvant les problèmes et préoccupations des acteurs, nous considérons qu'il n'a été validé que partiellement lors de notre expérimentation.

CHAPITRE VIII

RÉFLEXION MÉTHODOLOGIQUE

Cette partie représente une réflexion sur la démarche méthodologique de ce mémoire. Elle porte sur la première partie, qui est la revue de la littérature et sur la deuxième partie de notre intervention.

8.1. Réflexion méthodologique:

8.1.1. Revue de la littérature:

La revue de la littérature portant sur la gestion participative, a été effectuée par une recherche sur l'ensemble des documents, articles, revues qui ont traité le sujet. Celle-ci nous a permis de mieux comprendre la problématique des théories classiques de gestion et la nécessité de changement dans la philosophie de gestion. Cette recherche nous a aidé à mieux définir le concept, les typologies , les

formes et les différents modes d'application de la gestion participative. Aussi, on a retracé l'état de sa situation et son évolution au Québec et dans certains pays occidentaux. Donc à travers cette revue de la littérature, nous avons voulu comprendre et cerner la gestion participative et formuler un modèle de gestion participative.

8.1.2. Étude de cas:

Nous avons utilisé l'approche systémique de P.B. Checkland qui est une méthode de diagnostic qui permet de voir l'organisation sous tous ces aspects et met en relief ses forces et faiblesses de façon subjective. Cette méthodologie des systèmes souples forme la base et le noeud de la démarche systémique de diagnostic organisationnel. Elle est conçue pour s'attaquer à des situations complexes et peu structurées et évoluant dans un système ouvert. Elle a donc l'avantage d'être un processus d'apprentissage collé à la réalité et aux acteurs qui font partie intégrante de toute situation problématique. Elle propose de générer une image riche de la réalité pour déboucher sur une meilleure connaissance de la situation du milieu problématique. La représentation de cette réalité est obtenue par un processus inductif et elle est validée par consensus avec les intervenants. Le choix du point d'ancre permet d'obtenir le consensus sur la priorité du problème, ce qui assure l'orientation des actions et l'implication des acteurs vers un problème bien cerné. Enfin, elle prône la conception d'un modèle pour répondre à la problématique. À ce stade-

ci, nous nous sommes inspirés de la théorie survolée dans la première partie, pour élaborer la conception du modèle, vu qu'il y avait la même problématique dans notre recherche de la littérature. Ensuite, nous avons comparé le modèle conceptuel avec la réalité de l'organisation.

Ainsi, toutes les étapes exposées précédemment ont été réalisées suivant une démarche de diagnostic-organisationnel qui s'inscrit dans une méthodologie de systèmes souples; elle prône la coexistence d'acteurs-chercheur, où ensemble ils mettent leur connaissances et savoir pour apporter le changement organisationnel à la situation problématique. Or globalement, notre démarche a consisté à appliquer un modèle de gestion participative dans notre étude de cas et cela à partir de la recherche de la revue de la littérature. Le changement a été réalisé partiellement, vu que l'organisation gravite dans un ordre établi et dynamique qui se traduit par une alternance de l'ordre et du désordre. Néanmoins, il a jeté les bases et a permis de mettre en place les assises d'un changement organisationnel.

Donc, dans l'ensemble notre étude relève de la recherche appliquée, car elle est orientée vers la vérification de données théoriques dans un cadre pratique. Ce dernier a été réalisé suivant une démarche de diagnostic-organisationnel tel que prôné par P.B. Checkland. Donc on constate au cours de notre étude de cas que la méthodologie des systèmes souples est venue s'insérer dans la démarche méthodologique de ce mémoire.

8.2. Les connaissances acquises:

Notre investigation documentaire, à travers la revue de la littérature, nous a permis d'enrichir nos connaissances (savoir cognitif) en démystifiant les tenants et aboutissants de la philosophie de la gestion participative.

De plus, notre intervention au sein de l'entreprise, nous a permis d'améliorer notre savoir-faire. En effet, le chercheur a fait preuve d'une attitude ouverte et de respect envers l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Aussi, il s'est comporté comme un partenaire intéressé et compréhensif. Ces entretiens lui ont fourni des informations pertinentes sur la gestion de l'entreprise. Lors de cette intervention, le chercheur a appris à être à l'écoute des besoins et des attentes des acteurs de l'entreprise. Cependant, le chercheur a gardé ses distances, pour sauvegarder son autonomie, son regard critique afin d'être le plus objectif dans son étude de l'entreprise. En agissant comme intervenant dans une situation non structurée et en appliquant la méthodologie des systèmes souples, le chercheur a enrichi son savoir-faire en tenant compte des diversités d'opinions et des intérêts divergents de tous les acteurs en place.

Aussi, cette recherche a contribué à modifier le savoir être du chercheur et des acteurs de l'entreprise. En effet, l'intervention a

déjà apporté et continuera probablement d'apporter des changements d'attitudes et de comportements chez les acteurs.

Par conséquent la méthodologie appliquée durant cette étude a contribué au renforcement du savoir cognitif (intellectuel), du savoir-faire (habileté et aptitudes) et du savoir être (comportement et attitudes).

CONCLUSION

Nous avons voulu dans ce mémoire présenter les grandes lignes d'une recherche appliquée, tout en insérant une démarche de méthodologie des systèmes souples. Le domaine de la gestion participative que nous avons cherché à étudier est complexe et implique des considérations politique, socio-économique, culturelle et organisationnelle.

La gestion participative en tant que philosophie de gestion, est apparue comme une réponse à la crise de gestion taylorienne et elle est venue occuper l'avant scène en gestion des organisations ces dernières années. Elle se révèle comme une nouvelle philosophie de gestion et une approche managériale où la communication, la motivation et la valorisation de l'individu sont primées au sein de l'entreprise. Au cours de notre synthèse de la revue de la littérature, nous avons développé un modèle de forme de gestion participative prenant en considération une multitude de facteurs tant externes qu'internes à l'organisation.

Dans notre étude de cas, nous avons appliqué ce modèle de gestion participatif, qui comporte un niveau, un contenu, un degré de décision et un accès, qui est adapté à l'entreprise de Laurent Lapointe Ltée. À cet effet, nous avons utilisé la démarche de développement organisationnel axée sur l'individu et l'organisation, qui constitue une approche systémique, pour s'attaquer à la problématique de la gestion des changements.

Or, cette nouvelle philosophie de gestion participative implique une adaptation au changement dans les organisations, qui peut être rapide ou graduelle, et cela dans les attitudes et mentalités. Car les problèmes rencontrés relèvent essentiellement des relations humaines et des besoins de l'organisation en général. Au cours de notre expérience, le changement de philosophie de gestion dépasse la préparation psychologique des individus concernés, car il ne constitue pas une action ponctuelle mais davantage une stratégie à long terme mise en place pour prendre en charge toutes les dimensions psycho-social et surtout organisationnel afin d'obtenir une meilleure efficacité de gestion.

Le recul de la direction à l'introduction d'une philosophie de gestion participative, nous démontre qu'un véritable changement ne s'effectue qu'à travers les attitudes et mentalité, qui est d'ordre humain et organisationnel. Ainsi, la direction n'était pas prête à faire ce virage et cela en concédant un partage de pouvoir (si minime soit-il) aux employés.

Par conséquent, nous constatons que c'est dans l'évolution des attitudes et des mentalités, donc dans les valeurs des individus que le changement organisationnel peut s'effectuer. Ainsi, nous considérons que notre solution ne constitue qu'une étape transitoire, et a permis de jeter les bases d'une orientation organisationnelle porteuse de changement dans les mentalités et les attitudes.

BIBLIOGRAPHIE

- Banque Nationale, "Évolution et perspectives de l'industrie de la construction", 1987.
- Bélanger Laurent, "Gestion des ressources humaines, une approche systémique", 1979.
- Boisvert Maurice ,"La qualité de la vie au travail", Les Éditions agence d'Arc inc, 1980.
- Boucher Paul-André , "Dix ans de participation ouvrière", Possible, vol 9, no1, 1984.
- Bureau International de Travail (B.I.T), "La participation des travailleurs: 1981-1985", 1985:
 - . "Fonds salariés 'manifestation du patronat contre le plan gouvernemental' ;
 - . "Adoption d'une nouvelle loi sur les relations professionnelles";

- . "L'institut Britanique se penche sur la démocratie industrielle";
 - . "L'association pour la participation ouvrière: buts et activités";
 - . "Vers un contrôle social des nouvelles technologies";
 - . " Beaucoup d'administrateurs de sociétés sont d'anciens syndicalistes".
- Centrale Syndicale Démocratique (CSD):
- . "Procès verbal du premier congrès de CSD", juin 1973.
 - . "Une approche syndicale et démocratique de la convention collective", Janvier 1977.
- ↓ - Centre des Dirigeants des Entreprises (CDE), "Bâtir une équipe gagnante, mobiliser l'intelligence", Montréal, CDE, 1987.
- ↓ - Chanaron Jean-Jacques et Jaques Perrin, "Science, technologie et modes d'organisation du travail", Sociologie de travail, 86/01.-
- Confédération des Syndicats Nationaux (CSN), procès verval du Congrès National, 1990.
- Conseil de Planification et de Développement du Québec (CPDQ), "La participation des cadres et salariés dans l'entreprise au Québec" Octobre 1982.

- D'Aragon Pierre , Gilbert Tarrab, Donald V Nightingale,"La participation dans l'entreprise", Les Presses de l'Université du Québec, 1980.
- Denis Jean-Charles , "Centrale Syndicale Démocratique (CSD) et la participation", Relations Industrielles, Vol 33, No1, 1978.
- Dufour Ghislain ,"Les relations de travail en période de crise économique", Université de Montréal, 1982.
- Edition Larousse 1989.
- Friedman. George, "Le travail en miettes", Gallimard, 1964.
- Gagnon Gabriel,"La participation dans l'entreprise au Québec", Conseil de Planification et de Développement du Québec (CPDQ), Août 1981.
- Goetschy Janine , "La démocratie industrielle à l'épreuve de la crise: Grande Bretagne, Suède, Allemagne", Économie et humanisme, no 283, 1985.
- Herzberg .F, "Une fois de plus, comment motiver vos employés", Harvard Business Review, Janvier-Février, 1968.

- Laflamme Marcel et collaborateurs, "Une société en quête d'excellence", Les éditions de la Société Nationale des Québécois, Centre-Québec inc, 1987.
- Laflamme Marcel :
 - . "Des nouvelles conditions d'exercice du travail", Action Nationale, 1979.
 - . "Participation ouvrière: l'estrie a une longueur d'avance", L'Action Nationale, Février 1989
- Laporte Jean-Pierre , "Les syndicats et la gestion participative", les Éditions Agence D'Arc inc, 1983.
- Linhart Robert et Danielle , "La participation des salariés: les termes d'un nouveau consensus", Décider et agir dans le travail, Paris, La documentation française, 1985.
- Louis Gilles, "Les limites du partenariat", Boréal, 1989.
- Montel Bernard et Ass, "Les cercles de qualité et de progrès, pour une nouvelle compétitive", Les Éditions d'Organisation, 1975.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (O.C.D.E.), "La participation des travailleurs", Raport final d'un séminaire patronal convoqué par L'O.C.D.E., 1975.

- Ouchi William ,"Théorie Z",InterÉditions, 1982.
- Petrof J.V , "Le comportement du consommateur et marketing", Les presses de L'université Laval, 1984.
- Prévost.P, "Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic et à la recherche-action", LEER, Unoversité du Québec à Chocoutimi, Août 1983.
- Ravaleau Gilbert,"Les cercles de qualité français", Entreprise Moderne d'Édition, 1982.
- Rouleau Linda ,"La participation des travailleurs dans l'entreprise", Publication de Québec, 1986.
- Strauss.G et Rosenstein E., "La participation des travailleurs: Problèmes, pratiques et perspectives", Bulletin de l'Institut International des Études Sociales, no 12, 1975.
- Tarrab et collaborateurs,"La psychologie organisationnelle au Québec", Presse Universitaire de Montréal (P.U.M), 1983.

- Tixier Pierre-Eric , "Management participatif et syndicalisme",
Sociologie de travail, 03/86.
- Toulouse Jean-Marie ,"La participation dans l'entreprise au Québec",
Conseil de planification du développement du Québec, août 1981.
- Toshiaki Ohta, "Le règlement intérieur au Japon", Revue
International de travail, Vol 127, 1988.
- Walker K.F, "La participation des travailleurs à la gestion des
entreprises: problèmes et perspectives", Bulletin de l'Institut
International des Études Sociales, 1974, no12.
- Weiss Dimitri,"La gestion industrielle:cogestion ou contrôle
ouvrier", Éditions d'organisations, Paris, 1978.

ANNEXE 1

LE MANDAT



(418) 543-3391

Laurent Lapointe

Ltee
Monsieur Matériaux

1150, BOUL. ST-PAUL, C.P. 400, CHICOUTIMI (QUÉBEC) G7J 3C5 — TELEX: 011-36133

A V I S

aux

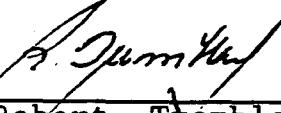
EMPLOYES de LAURENT LAPOLINTE LTE

Nous avons décidé d'entreprendre une étude portant sur l'analyse de notre entreprise en vue d'identifier ses faiblesses et ses forces, et ce dans le but d'améliorer son efficacité et rendre plus harmonieux le climat de travail.

Nous avons confié ce mandat d'étude à Monsieur Tarik Sekkat dans le cadre d'une maîtrise en gestion qu'il poursuit à l'Université de Chicoutimi.

Je vous remercie à l'avance de la collaboration que vous apportez dans l'exécution de cette étude.

LAURENT LAPOLINTE LTEE



Robert Tremblay
Président Directeur Général.

Chicoutimi
en ce 10 mai 1989.

ANNEXE 2

FICHE PERSONNELLE

FICHE PERSONNELLE

Nom: _____

Prénom: _____

Poste actuel: _____

Département: _____

Supérieur immédiat: _____

DÉSCRIPTION DE LA TACHE

Titre de la tâche: _____

Description du travail

Liens

ANNEXE 3

RÉSUMÉ SUCCINCT DES TACHES

RÉSUMÉ SUCCINCT DES TACHES

1. Président directeur général

- . Il planifie, dirige, coordonne, contrôle la gestion des trois magasins.

2. Gérant du magasin

- . Il assiste le président-directeur-général, et assume la responsabilité de la gestion du magasin.

3. Chargé du département

- . Il assiste le gérant du magasin, et dirige le département: matériaux de construction, quincaillerie, plomberie, décoration;
- . Il effectue des achats des articles de son département auprès des fournisseurs à l'aide des listes établies, et à l'occasion il demande conseil et autorisation du gérant du magasin.
- . Il effectue les tâches du commis-vendeur.

4. Assistant du chargé du département

- . Il assiste le responsable du département dans les différentes tâches (quincaillerie, plomberie)

5. Assistant du chargé du département de portes et fenêtres

- . Il achète des marchandises auprès des fournisseurs;
- . Il sert les clients;
- . Il pose les portes et fenêtres;
- . Il fait l'inventaire des marchandises.
- . Il assiste le chargé du département des matériaux de construction.

6. Chargé de la représentation à l'extérieur

- . Il représente l'entreprise auprès des clients éventuels;
- . Il fait les estimations et soumissions
- . Il assiste le chargé du département des matériaux de construction.

7. Commis-vendeur:

- . Il étiquette les marchandises du département;
- . il place les marchandises sur des tablettes;
- . il vérifie les inventaires et les prix des marchandises;
- . il facture les achats;
- . il informe les clients par téléphone;
- . il sert les clients;
- . il prépare les commandes

8. Chef de réception et expédition des marchandises (à l'entrepôt secondaire)

- . Il organise la livraison des marchandises aux clients;
- . Il reçoit, étiquette, vérifie et place la marchandise destinée l'entrepôt secondaire
- . Il sert les clients;

9. Chargé du département de marketing

- . Il établit le plan de communication;
- . il planifie la campagne publicitaire;
- . il gère le budget de la publicité;
- . il effectue le placement média;
- . il s'occupe de gérer le dossier coopératif.

10. Chargé aux comptes-clients

- . Il collecte les comptes recevables;
- . il effectue les ouvertures des comptes clients;
- . il balance les comptes d'assurances maladies.
- . il est responsable du personnel du département administratif
- . il assiste le gérant du magasin.

11. Chargé des comptes payables

- . il enregistre les comptes fournisseurs;
- . il prépare la paie;
- . il analyse la situation financière de l'entreprise;
- . il est responsable de l'informatique;
- . il assiste le gérant du magasin.

12. Caissier-réceptionniste

- . Il répond aux clients;
- . il achemine les appels téléphoniques aux personnes ressources;
- . il effectue la caisse.

13. Secrétaire de direction

- . Il vérifie les factures des fournisseurs et clients;
- . il prépare les prix constants et vendants;
- . il prépare les factures des commandes spéciales et les prix aux clients;
- . il prépare les rapports des achats et des rabais;
- . il distribue le courrier à l'interne.
- . Il vérifie les factures des comptes clients: prix, quantités.

14. Commis de bureau

- . Il vérifie les factures de livraison
- . il classe les factures et le courrier
- . il entre les données des comptes à payer à l'ordinateur.
- . il poste le courrier.

15. Opérateur d'ordinateur

- . il entre les données comptables à l'ordinateur;
- . il fait les cartes clients pour les compagnies faisant parti des entreprises de L.L.Ltée.
- . Il assiste le chargé des comptes fournisseurs.

16 Contre-maître général (entrepôt principal)

- . il dirige et coordonne les activités de l'entrepôt;
- . il collabore avec le département de l'expédition;
- . il est responsable des horaires du personnel de son département.

17 Assistant du contre-maître

- . Il assiste le contre-maître général;
- . il s'occupe de la réception de la marchandise destinée à son département.

18. Commis aux entrepôts

- . Il informe et sert les clients;
- . il étiquette la marchandise;
- . il charge, décharge et place la marchandise;
- . il fait le ménage de l'entrepôt principal;
- . il conduit le chariot élévateur à l'occasion.

19 Livreur

- . Il place et charge la marchandise;
- . il livre la marchandise aux destinataires;
- . il vérifie l'état du camion;
- . il sert le client à l'occasion.

ANNEXE 4

ENQUETE SUR LES ATTITUDES DES EMPLOYÉS

Tiré de Laurent Bélanger, "Gestion des ressources humaines, une approche systémique", 1979, pp.274-275

**ENQUETE
SUR
LES ATTITUDES DES EMPLOYÉS**

N.B.: Indiquez en encerclant le chiffre approprié, votre satisfaction ou votre mécontentement à l'endroit de votre situation de travail.

- 1- TRES MECONTENT
- 2- PEU MECONTENT
- 3- NI SATISFAIT, NI MECONTENT
- 4- ASSEZ SATISFAIT
- 5- TRES SATISFAIT

ELEMENTS DE LA SITUATION DE TRAVAIL	MECONTENTEMENT SATISFACTION
1. Vos horaires de travail	1 2 3 4 5
2. Votre dernière augmentation de salaire comparée à celle obtenue antérieurement	1 2 3 4 5
3. Votre rémunération actuelle	1 2 3 4 5
4. Le genre de travail que vous faites	1 2 3 4 5
5. Les critères de promotion	1 2 3 4 5
6. Vos chances de promotion	1 2 3 4 5
7. La coopération au sein de votre équipe de travail	1 2 3 4 5
8. Le nombre de congés payés	1 2 3 4 5
9. La manière dont les décisions sont prises à votre niveau	1 2 3 4 5
10. La discipline dans votre département	1 2 3 4 5
11. L'information qu'on vous fournit sur le fonctionnement de l'entreprise	1 2 3 4 5
12. Les explications que vous donne votre supérieur concernant le travail à faire	1 2 3 4 5
13. Le régime de vacances annuelles	1 2 3 4 5
14. La prévention des accidents	1 2 3 4 5
15. L'aménagement des espaces physiques	1 2 3 4 5
16. L'attention que porte la direction au bien-être des individus	1 2 3 4 5
17. La formation initiale que vous avez reçue <i>(DANS L'ENTREPRISE)</i>	1 2 3 4 5
18. La compétence technique de votre supérieur	1 2 3 4 5
19. La collaboration entre les services	1 2 3 4 5
20. La manière dont les changements sont effectués	1 2 3 4 5
21. L'appréciation que vous recevez de votre supérieur hiérarchique	1 2 3 4 5
22. La possibilité d'utiliser pleinement vos capacités	1 2 3 4 5

TABLEAU A

**COMPILEATION DE L'ENQUETE
SUR
LES ATTITUDES DES EMPLOYÉS**

Tableau A

COMPILATION DU QUESTIONNAIRE

On a regroupé les réponses du questionnaire dans trois catégories:

1. Peu mécontent et très mécontent;
2. Ni satisfait ni mécontent;
3. Très satisfait et assez satisfait.

<u>Eléments de la situation de travail</u>	<u>catégories:</u>	1	2	3
- Le genre de travail que vous faites		12.50%	12.50%	75.00%
- Le nombre de congé payé		12.50%	22.92%	64.59%
- La coopération au sein de votre département		18.75%	16.67%	64.59%
- La discipline dans votre département		14.58%	22.92%	62.50%
- Les horaires de travail		25.00%	20.83%	54.17%
- Le régime des vacances annuelles		22.92%	27.08%	50.00%
- La compétence technique de votre supérieur		31.25%	22.92%	45.83%
- Les explications que vous donne votre supérieur concernant le travail à faire		25.00%	31.25%	43.75%
- Votre rénumération actuelle		25.00%	31.25%	43.75%
- Votre dernière augmentation salariale comparée à celle obtenue antérieurement		27.08%	29.17%	43.75%
- La prévention des accidents		33.33%	22.92%	43.75%
- La collaboration entre les services		27.08%	37.50%	35.42%
- La manière dont les décisions sont prises à votre niveau		35.42%	39.58%	25.00%
- La possibilité d'utiliser pleinement vos capacités		45.83%	20.83%	33.33%
- Les critères de promotion		47.92%	18.75%	33.33%
- L'appréciation que vous avez reçu de votre supérieur hiérarchique		47.92%	20.83%	31.25%
- L'aménagement des espaces physiques		47.92%	22.92%	29.17%

- La formation initiale que vous avez reçue	47.92%	22.92%	29.17%
- La manière dont les changements sont effectués	47.92%	33.33%	18.75%
- L'attention que porte la direction au bien-être des individus	50.00%	29.17%	20.83%
- L'information qu'on vous fournit sur le fonctionnement de l'entreprise	54.17%	18.75%	27.08%
- Vos chances de promotion	54.17%	20.83%	25.00%