

Université de Montréal

**Les pratiques de gestion des ressources
humaines particulières à l'entreprise
non syndiquée**

par

Nancy Krisko

Ecole de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

**Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences (M.Sc.)
en relations industrielles**

Août 1991

© Nancy Krisko, 1991

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:

«Les pratiques de gestion des ressources
humaines particulières à l'entreprise
non syndiquée»

présenté par
Nancy Krisko

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

M. Michel Brossard, président-rapporteur

M. Gilles Guérin, directeur de recherche

M. Viateur Larouche, membre du jury

Mémoire accepté le : 12 septembre 1991

SOMMAIRE

La baisse constante du taux de syndicalisation dans le secteur privé a incité certains auteurs américains, notamment Foulkes (1980) et Verma (1983), à se pencher sur les pratiques de GRH adoptées par les entreprises non syndiquées. Malgré qu'une baisse similaire des effectifs syndicaux soit aussi remarquée au Canada et au Québec, peu d'auteurs se sont penchés sur les pratiques de GRH des entreprises non syndiquées canadiennes et québécoises. Notre étude tente donc de combler cette faiblesse de la littérature en examinant les pratiques de GRH particulières à l'entreprise non syndiquée québécoise.

A l'exception de Verma (1983) qui compare certaines pratiques de GRH d'établissements non syndiqués et syndiqués d'une même entreprise américaine, la spécificité des pratiques de GRH des entreprises non syndiquées n'est pas démontrée par la littérature. Afin de répondre à cette nouvelle faille de la littérature, nous adoptons donc la méthode d'étude comparative en analysant les pratiques de GRH adoptées par deux entreprises minières similaires, l'une non syndiquée et l'autre syndiquée.

Conformément au but général de notre recherche, à savoir l'identification des pratiques de GRH spécifiques à l'entreprise non syndiquée, et conformément à la méthode comparative exploitée, nous considérons que la philosophie de gestion non syndicale/syndicale constitue la variable indépendante qui influence les pratiques de GRH des deux entreprises étudiées. Ainsi, afin de s'assurer que le statut syndical est bien dû à la

philosophie de gestion et non pas à d'autres déterminants, nous contrôlons le plus possible lesdits déterminants.

Les hypothèses émises ont été élaborées en conformité avec notre variable dépendante (les pratiques de GRH) et sont liées à l'organisation du travail, à la dotation et la gestion de carrière, à la gestion du rendement, à la formation, à la rémunération et aux relations avec les employés. Une question générale de recherche et deux sous-questions guident la vérification de chaque hypothèse.

Nos résultats ont permis de vérifier la plupart de nos hypothèses de départ et ont confirmé que plusieurs des pratiques de GRH adoptées par l'entreprise non syndiquée lui sont particulières. Néanmoins, plusieurs hypothèses sont aussi vérifiées auprès de l'entreprise syndiquée et les deux entreprises ont adopté de nombreuses pratiques similaires. Bien que ces résultats soient intéressants, l'étude de cas comparative impliquant uniquement deux entreprises ne permet pas de généraliser nos résultats. En l'occurrence, il serait intéressant d'effectuer d'autres études québécoises sur le sujet.

MOTS-CLES: Pratiques - GRH - Non syndiqué - Québec - Mines

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY	ii
SOMMAIRE	iii
LISTE DES TABLEAUX	x
LISTE DES FIGURES	xiii
LISTE DES ANNEXES	xiv
LISTES DES ABBREVIATIONS UTILISEES DANS LE TEXTE	xvi
REMERCIEMENTS	xvii
INTRODUCTION	1
1. CADRE THEORIQUE GENERAL DES PRATIQUES DE GRH	5
1.1 LES MODELES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	6
1.2 LES PRINCIPALES ACTIVITES DE LA GRH	9
1.2.1 L'organisation du travail	10
1.2.2 La dotation	11
Le recrutement (11); La sélection (12); La socialisation ou l'orientation des nouveaux employés (12)	
1.2.3 La gestion du rendement	13
1.2.4 La formation et le développement	14
1.2.5 La rémunération	14
1.2.6 Les relations avec les employés	15
La communication (15); L'expression des employés (16); Les procédures de résolution de griefs (17)	
1.2.7 Les relations avec les syndicats	17
1.2.8 Les relations avec le gouvernement	17
1.3 LA THEORIE DE CONTINGENCE	19
1.4 LES PRINCIPAUX DETERMINANTS DES PRATIQUES DE GRH	21
1.5 LES ALIGNEMENTS-TYPES DES PRATIQUES DE GRH	23
1.5.1 L'alignement sur la stratégie de développement	23

1.5.2	L'alignement sur la structure	29
1.5.3	L'alignement sur la technologie	30
1.5.4	L'alignement sur la philosophie de gestion L'approche bureaucratique (31); L'approche économique (32); L'approche paternaliste (32); L'approche organique (32)	31
1.5.5	L'alignement sur l'environnement externe	33
1.5.6	L'alignement sur les ressources humaines internes	34
2.	LES PRATIQUES DE GRH DE L'ENTREPRISE NON SYNDIQUEE	37
2.1	LA PHILOSOPHIE DE GESTION	37
2.2	LES AUTRES CARACTERISTIQUES DU CONTEXTE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE NON SYNDIQUEE	39
2.2.1	Les facteurs environnementaux: localisation de l'entreprise	39
2.2.2	Les caractéristiques de l'organisation	40
2.2.3	Les caractéristiques de la main-d'oeuvre interne	41
2.3	LES POLITIQUES ET PRATIQUES DE GRH DES ENTREPRISES NON SYNDIQUEES	42
2.3.1	L'organisation du travail	42
2.3.2	La dotation	44
2.3.3	La gestion du rendement	46
2.3.4	La formation et le développement	47
2.3.5	La rémunération Les salaires (49); Les avantages sociaux (52); La sécurité d'emploi (54)	48
2.3.6	Les relations avec les employés Les programmes de communication et l'expression des employés (55); La procédure de résolution de griefs (57)	55
2.3.7	Les relations avec le gouvernement	59
2.4	CONCLUSION	60
3.	METHODOLOGIE	61
3.1	QUESTIONS DE RECHERCHE ET HYPOTHESES	61
3.1.1	Questions de recherche Question générale (62); Sous-questions spécifiques (62)	62

3.1.2	Hypothèses	62
	Organisation du travail (62); Dotation et gestion de carrière (62); Gestion du rendement (62); Formation (63); Rémunération (63); Relations avec les employés (63)	
3.2	MESURE	64
3.3	METHODE UTILISEE: ETUDE DE CAS COMPARATIVE	71
3.4	MODELE DE RECHERCHE	72
3.5	METHODE DEDUCTIVE ET INDUCTIVE	78
3.6	PLAN DE COLLECTE DES DONNEES	79
3.6.1	Collecte de données préliminaire	80
3.6.2	Collecte de données sur le terrain	81
3.7	CHOIX DES ENTREPRISES	82
3.8	PROCEDURE DE COLLECTE DES DONNEES	85
3.8.1	Collecte de données dans l'entreprise non syndiquée	85
3.8.2	Collecte de données dans l'entreprise syndiquée	88
4.	DESCRIPTION DES ENTREPRISES	91
4.1	CUNOSY	91
4.1.1	La localisation géographique et les infrastructures	91
4.1.2	Le gisement, la minéralisation et la technologie	92
4.1.3	Les ressources humaines	93
4.1.4	La structure	100
4.1.5	Les propriétaires et les résultats financiers	102
4.2	SYNOR	103
4.2.1	La localisation géographique et les infrastructures	103
4.2.2	Le gisement, la minéralisation et la technologie	103
4.2.3	Les ressources humaines	104
4.2.4	La structure	109
4.2.5	Les propriétaires et les résultats financiers	110

4.3	SYNTHESE COMPARATIVE	111
4.3.1	Caractéristiques environnementales	113
4.3.2	Caractéristiques organisationnelles	113
4.3.3	Caractéristiques des ressources humaines internes	114
4.3.4	Conclusion	114
5.	VERIFICATION DES HYPOTHESES ET DES QUESTIONS DE RECHERCHE	115
5.1	ORGANISATION DU TRAVAIL	116
5.1.1	L'entreprise non syndiquée tente de s'assurer une certaine flexibilité dans l'assignation du travail Cunosy (116); Synor (119); Synthèse comparative (123)	116
5.1.2	L'entreprise non syndiquée favorise une certaine forme de participation au travail des employés Cunosy (127); Synor (128); Synthèse comparative (129)	127
5.2	DOTATION ET GESTION DE CARRIERE	130
5.2.1	L'entreprise non syndiquée recrute une main-d'oeuvre souple et flexible Cunosy (130); Synor (131); Synthèse comparative (133)	130
5.2.2	L'entreprise non syndiquée pratique l'intégration culturelle lors de l'embauche Cunosy (134); Synor (138); Synthèse comparative (140)	134
5.2.3	L'entreprise non syndiquée favorise sa main-d'oeuvre interne pour combler les postes vacants Cunosy (143); Synor (146); Synthèse comparative (148)	143
5.2.4	L'entreprise non syndiquée développe des pratiques de gestion de carrière qui favorisent l'acquisition de polyvalence. Cunosy (149); Synor (152); Synthèse comparative (154)	149
5.3	EVALUATION DU PERSONNEL	156
5.3.1	L'entreprise non syndiquée évalue le rendement des employés pour accorder des promotions et une rémunération personnalisée. Cunosy (156); Synor (159); Synthèse comparative (161)	156
5.4	LA FORMATION	164
5.4.1	L'entreprise non syndiquée adopte des programmes de formation technique et comportementale à l'intention des cadres Cunosy (164); Synor (165); Synthèse comparative (166)	164

5.4.2	L'entreprise non syndiquée offre de la formation à ses employés	168
	Cunusy (168); Synor (170); Synthèse comparative (172)	
5.5	REMUNERATION	176
5.5.1	L'entreprise non syndiquée offre des salaires compétitifs à ses employés.	176
	Cunusy (176); Synor (180); Synthèse comparative (182)	
5.5.2	A l'intérieur de chaque poste, l'entreprise non syndiquée rémunère le mérite de ses employés.	184
	Cunusy (184); Synor (186); Synthèse comparative (187)	
5.5.3	L'entreprise non syndiquée offre des avantages sociaux compétitifs à ses employés.	190
	Cunusy (190); Synor (193); Synthèse comparative (195)	
5.5.4	L'entreprise non syndiquée favorise l'approche égalitaire et offre des avantages et conditions de travail semblables à tous ses employés.	197
	Cunusy (197); Synor (199); Synthèse comparative (200)	
5.5.5	L'entreprise non syndiquée recherche la meilleure sécurité d'emploi pour ses employés.	201
	Cunusy (201); Synor (204); Synthèse comparative (206)	
5.6	LES RELATIONS AVEC LES EMPLOYES	208
5.6.1	L'entreprise non syndiquée pratique la communication la plus large possible.	208
	Cunusy (208); Synor (213); Synthèse comparative (215)	
5.6.2	L'entreprise non syndiquée donne les moyens à ses employés de s'exprimer	219
	Cunusy (219); Synor (222); Synthèse comparative (224)	
5.6.3	L'entreprise non syndiquée recueille de l'information sur le climat organisationnel	227
	Cunusy (227); Synor (230); Synthèse comparative (231)	
5.6.4	L'entreprise non syndiquée met à la disposition des employés des procédures de résolution de griefs. . .	233
	Cunusy (233); Synor (237); Synthèse comparative (241)	
	CONCLUSION	244
	BIBLIOGRAPHIE	xviii
	ANNEXES	xxiv

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I	Quelques exemples de pratiques de GRH	8
Tableau II	Alignement des pratiques de GRH sur l'avantage compétitif	25
Tableau III	Alignement des pratiques de GRH sur le cycle de vie du produit	27
Tableau IV	Hypothèses, concepts visés et mesures opérationnelles	65
Tableau V	Equipements de l'exploitation souterraine à la Mine Cunosy	92
Tableau VI	Répartition de la main-d'oeuvre à Cunosy . . .	94
Tableau VII	Répartition de la main-d'oeuvre féminine à Cunosy	97
Tableau VIII	Ancienneté moyenne de la main-d'oeuvre de Cunosy	98
Tableau IX	L'âge moyen de la main-d'oeuvre de Cunosy . . .	99
Tableau X	Equipements de l'exploitation souterraine de la Mine Synor	104
Tableau XI	Répartition de la main-d'oeuvre à la Mine Synor	105
Tableau XII	Répartition de la main-d'oeuvre féminine de Synor	107
Tableau XIII	Ancienneté moyenne de la main-d'oeuvre de Synor	108
Tableau XIV	L'âge moyen de la main-d'oeuvre de Synor . . .	108
Tableau XV	Synthèse des caractéristiques de Cunosy et Synor	112
Tableau XVI	Les pratiques de GRH reliées à l'assignation du travail aux Mines Cunosy et Synor	124
Tableau XVII	Le recrutement du personnel aux Mines Cunosy et Synor	133

Tableau XVIII	Orientation des nouveaux employés aux Mines Cunosy et Synor	141
Tableau XIX	Les pratiques adoptées par Cunosy et Synor pour combler les postes vacants	148
Tableau XX	La gestion de carrière et la polyvalence aux Mines Cunosy et Synor	155
Tableau XXI	L'évaluation, les promotions et la rémunération des employés aux Mines Cunosy et Synor	163
Tableau XXII	La formation des cadres aux Mines Cunosy et Synor	168
Tableau XXIII	Formation des employés aux Mines Cunosy et Synor	174
Tableau XXIV	La rémunération aux Mines Cunosy et Synor . . .	183
Tableau XXV	La rémunération au mérite aux Mines Cunosy et Synor	189
Tableau XXVI	Quelques avantages sociaux offerts aux employés de Cunosy	191
Tableau XXVII	Quelques avantages sociaux offerts aux employés horaires de Synor	194
Tableau XXVIII	La sécurité d'emploi aux Mines Cunosy et Synor	207
Tableau XXIX	La communication aux Mines Cunosy et Synor . .	216
Tableau XXX	L'expression des employés aux Mines Cunosy et Synor	225
Tableau XXXI	Mesure du climat organisationnel aux Mines Cunosy et Synor	232
Tableau XXXII	Demandes d'arbitrages annuelles à Synor	238
Tableau XXXIII	Le règlement des plaintes aux Mines Cunosy et Synor	242
Tableau XXXIV	Synthèse comparative des hypothèses vérifiées auprès de Cunosy et Synor	245
Tableau XXXV	Les pratiques de GRH particulières à l'entreprise non syndiquée selon les hypothèses vérifiées	248

		xii
Tableau XXXVI	Les pratiques de GRH particulières à l'entreprise non syndiquée relevées auprès des hypothèses non vérifiées	251
Tableau XXXVII	La philosophie de gestion des entreprises étudiées par Foulkes (1980) et celle de Cunosy	252
Tableau XXXVIII	Les accidents de travail avec perte de temps et les assignations modifiées aux Mines Cunosy et Synor	255

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Les principales activités de GRH vues par différents auteurs	7
Figure 2	La gestion stratégique des RH et les influences de l'environnement	20
Figure 3	Les déterminants des pratiques de GRH	21
Figure 4	Les phases du cycle de vie et les stratégies de développement correspondantes	26
Figure 5	Organigramme administratif de la Mine Cunosy	95
Figure 6	Organigramme partiel de la Mine Cunosy	101
Figure 7	Organigramme administratif de la Mine Synor	106
Figure 8	Organigramme partiel de la Mine Synor	109

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1	Mesures préliminaires	xxiv
Annexe 2	Cueillette préliminaire des données	xxxI
Annexe 3	Grille de cueillette des données	xxxiii
Annexe 4	Entrevues semi-structurées avec les employés	xlix
Annexe 5	Organigramme de la Mine Cunosy	liv
Annexe 6	Organigramme de la Mine Synor	lxv
Annexe 7	Liste des sous-traitants - Mine Synor	lxxvi
Annexe 8	Programme T'CHUM innovateur - Mine Cunosy	lxxix
Annexe 9	Introduction des nouveaux employés - Mine Cunosy	lxxxiv
Annexe 10	Politique d'affichage - Mine Cunosy	lxxxvi
Annexe 11	Classifications et salaires des employés - Mine Cunosy	xcI
Annexe 12	Promotions, permutations et transferts - Mine Synor	xcv
Annexe 13	Programme C.A.D.R.E. - Mine Cunosy	xcvii
Annexe 14	Salaires des employés horaires - Mine Synor	ci
Annexe 15	Formation offerte aux cadres - Mine Synor	ciii
Annexe 16	Formation offerte aux employés du service de la mine - Mine Synor	cv
Annexe 17	Tableau comparatif des avantages sociaux - Mine Cunosy et Synor	cxiv
Annexe 18	Tableau comparatif des avantages sociaux des employés et des cadres - Mine Synor	cxx
Annexe 19	Lettre d'entente "Transfert des employés à l'intérieur de Minéraux Ltée" - Mine Synor	cxxv
Annexe 20	Mandat du CRO - Mine Cunosy	cxxvii

Annexe 21	Guide des membres du CRO - Mine Cunosy	cxxx
Annexe 22	Politique de règlement de plaintes et de porte ouverte - Mine Cunosy	cxxxvi
Annexe 23	Procédure de griefs - Mine Synor	cxxxix
Annexe 24	Arbitrage - Mine Synor	cxliii
Annexe 25	Représentation syndicale - Mine Synor	cxlvi
Annexe 26	Les griefs - Mine Synor	cxlix

LISTE DES ABREVIATIONS

Cap. ass.	: capital assuré
Compres.	: compresseur
CRO	: comité des relations ouvrières
D.E.C.	: diplôme d'étude collégiale
Dévelop.	: développement
Equip.	: équipement
Exploit.	: exploitation
GRH	: gestion des ressources humaines
Instal.	: installation
Lab.	: laboratoire
Max.	: maximum
Prép.	: préposé
QVT	: qualité de vie au travail
Ress. hum.	: ressources humaines
RH	: ressources humaines
Spéc.	: spécialisé
SR	: senior
S/T	: sous terre
Syst.	: système
Ventil.	: ventilation
Vérif.	: vérification

REMERCIEMENTS

Je remercie vivement monsieur Gilles Guérin qui a accepté la direction de cette étude. Il a su me fournir l'assistance et les commentaires nécessaires à la réalisation de ce mémoire.

J'exprime aussi toute ma reconnaissance aux membres des deux entreprises minières étudiées. Le caractère confidentiel des données recueillies m'empêche de les remercier personnellement pour leur accueil chaleureux et leur collaboration exceptionnelle. Néanmoins, je leur adresse tous mes remerciements.

Plusieurs personnes de mon entourage m'ont offert leur soutien pendant la réalisation de ce mémoire. Je tiens à témoigner ma gratitude à Maryna Beaulieu pour le support amical qu'elle m'a prodigué et les conseils judicieux qu'elle m'a fournis. Je remercie également Louise Bisson pour l'excellent travail de mise en page qu'elle a effectué. Enfin, je ne peux passer sous silence l'appui constant et la patience de mon conjoint, Alain Bisson, de même que les encouragements de ma famille et de mes amis.

INTRODUCTION

On constate, depuis quelques années, une baisse considérable du taux de syndicalisation aux Etats-Unis. Les résultats d'une étude menée par Dickens et Léonard (1985) montrent qu'au début des années 1950, les syndicats remportaient le vote de représentation syndicale dans une proportion de 76 % tandis qu'à la fin des années 1970, ce taux de succès n'était que de 37 %. En 1984, Freeman et Medoff estimaient que seulement un salarié sur cinq du secteur privé était syndiqué aux Etats-Unis. De façon plus précise, une enquête américaine révèle que 31,8 % des travailleurs non agricoles étaient syndiqués en 1955 alors que seulement 17,3 % l'étaient en 1987 ¹ (Lipsig-Mumme, 1989).

Bien que le taux de syndicalisation canadien soit plus élevé que celui des États-Unis, il enregistre tout de même une baisse constante au cours des dernières années. De 40 % qu'il était en 1983, l'effectif syndical des travailleurs non agricoles canadiens est passé à 36,6 % en 1988 ².

Cet écart considérable entre les taux de syndicalisation américain et canadien peut notamment s'expliquer par l'implantation du syndicalisme

¹ Ces données, présentées par Lipsig-Mumme (1989), sont issues d'une enquête effectuée par le US Bureau of Labor Statistics.

² Travail Canada (1988). Répertoire des organisations de travailleurs et travailleuses au Canada.

au sein des services publics canadiens dans les années soixante ³. Entre autres, on estime que 40 % des syndiqués québécois travaillaient dans les services publics et parapublics provinciaux et fédéraux en 1970 ⁴. Toutefois, alors que le secteur public devenait largement syndiqué (notamment au Québec), les effectifs syndicaux du secteur privé, quant à eux, n'atteignaient que 25 %, incluant les quelques 100 000 travailleurs de la construction dont la syndicalisation est devenue obligatoire à la fin des années soixante ⁵.

Il semble y avoir plusieurs causes à cette baisse du taux de syndicalisation. Entre autres, selon Freeman et Medoff (1987), la forte augmentation du nombre d'actions, licites et illicites, des entreprises destinées à prévenir l'organisation des travailleurs joue un rôle majeur dans les résultats observés. Strauss (1984), quant à lui, souligne que les nouvelles politiques de gestion des ressources humaines (GRH) adoptées par les entreprises ont un impact défavorable sur la syndicalisation parce qu'elles offrent maintenant, aux employés non syndiqués, la plupart des bénéfices et protections acquis par les employés syndiqués.

³ Il est à noter qu'en 1988, les trois grands syndicats de fonctionnaires (l'Alliance de la Fonction publique du Canada, le Syndicat canadien de la Fonction publique et le Syndicat national de la Fonction publique provinciale) détiennent le plus grand nombre de membres à l'échelle canadienne.

⁴ Histoire du mouvement ouvrier au Québec - 150 ans de luttes, CSN - CEQ.

⁵ Ibid.

Le but poursuivi dans la présente recherche est d'analyser les pratiques de gestion des ressources humaines particulières aux entreprises non syndiquées. Par cette analyse, nous souhaitons combler une lacune de la littérature québécoise traitant des pratiques de GRH en milieu non syndiqué. En effet, malgré le taux de syndicalisation décroissant qu'on observe depuis quelques années dans les pays occidentaux, il semble que la majorité des auteurs québécois continuent d'analyser les pratiques de GRH dans un cadre syndical. Ainsi, tel que nous le montrerons, très peu de publications portent sur les pratiques de GRH retrouvées dans un cadre non syndical.

Afin de bien situer le sujet à l'étude, le chapitre 1 expose d'abord ce que sont les activités et les pratiques générales de la gestion des ressources humaines (GRH). Il le fait en analysant différents modèles ou typologies qui décrivent ces activités et pratiques puis en présentant la théorie de contingence ainsi que les principaux déterminants de ces pratiques. La description des différents modèles d'alignement sur la stratégie de développement de l'entreprise ainsi que sur l'ensemble des déterminants du contexte stratégique complète la présentation des pratiques de GRH.

Au deuxième chapitre, nous définissons la philosophie de gestion ainsi que les autres caractéristiques du contexte stratégique des entreprises non syndiquées et nous présentons les pratiques de GRH recensées par la littérature (essentiellement la littérature américaine) dans un tel contexte. L'organisation du travail, la dotation, l'évaluation, le développement et la formation, la rémunération et les avantages sociaux,

les relations avec les employés et la communication sont les principaux thèmes abordés dans cette partie.

Les considérations méthodologiques sont abordées au chapitre 3 qui présente nos questions et nos hypothèses de recherche, la méthode utilisée, le modèle de recherche adopté, la procédure de cueillette de données et la justification du choix des entreprises. La description détaillée des entreprises sélectionnées est, quant à elle, présentée au chapitre 4.

Au chapitre 5 nous procédons à la vérification de nos hypothèses, en conformité avec nos questions de recherche, en décrivant les données recueillies dans le cadre de chaque hypothèse et en les commentant à l'aide de la littérature recensée.

Enfin, la conclusion présente une synthèse des résultats obtenus et souligne les particularités des pratiques de GRH du milieu non syndical.

1. CADRE THEORIQUE GENERAL DES PRATIQUES DE GRH

Les entreprises, qu'elles soient syndiquées ou non, prennent de plus en plus conscience de l'importance d'une gestion efficace des ressources humaines afin d'assurer leur bon fonctionnement. Selon Dolan et coll. (1988), les gestionnaires d'entreprise ont donc accordé une importance croissante à la gestion des ressources humaines au cours de la dernière décennie.

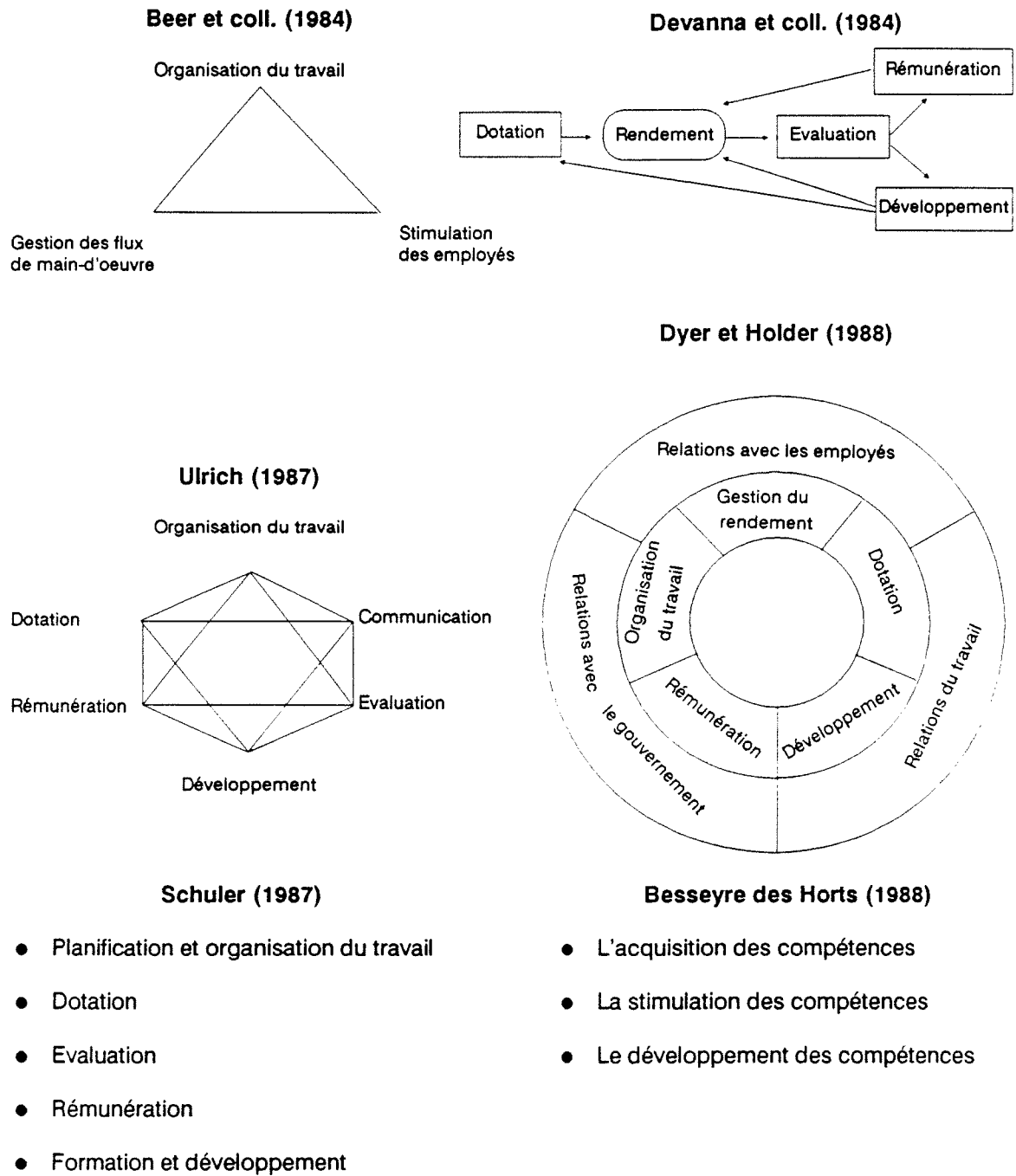
Plusieurs auteurs se sont penchés sur les multiples activités mises en place par les entreprises pour gérer les ressources humaines. Entre autres, Tsui et Milkovich (1987) identifient 122 activités spécifiques à la gestion des ressources humaines qui *"ont pour but d'organiser le travail, de recruter les employés nécessaires, d'assurer leur développement ou de les motiver"* (Guérin et Wils, 1990, p.669). Schuler (1987) et Schuler et coll. (1987) présentent diverses pratiques ou façons d'accomplir ces activités. Par exemple, le contenu du travail peut être enrichi ou spécialisé, la rémunération peut être versée en fonction du mérite ou de l'ancienneté, la formation et le développement peuvent être orientés vers le groupe ou l'individu, etc. L'ensemble des activités que l'organisation choisit d'implanter et la manière dont elle décide de les implanter constituent ses pratiques de gestion des ressources humaines.

1.1 LES MODELES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les auteurs ont élaboré différentes typologies pour présenter l'inventaire des activités de gestion des ressources humaines (Ulrich, 1987). Une des premières typologies consistait à classer les activités de gestion des ressources humaines selon le type de compétence ou de connaissances requises pour assumer ces activités (Murray et Dimick, 1978; Guérin et Wils, 1990). Cette classification traditionnelle regroupait les activités de dotation, de formation et développement, de rémunération, etc.

Murray et Dimick (1978) présentaient une deuxième typologie. En effet, ces auteurs classifiaient les politiques et activités de gestion des ressources humaines en fonction des objectifs organisationnels qu'elles poursuivaient. Dans cette perspective, le développement de l'organisation, la gestion des flux de main-d'oeuvre et la stimulation des employés sont les principaux champs qui regroupent les activités de GRH.

Plus récemment, les auteurs ont adopté l'une ou l'autre des deux approches afin de présenter une perspective stratégique de la GRH, c'est-à-dire une approche qui établit un lien entre la gestion des ressources humaines et les stratégies d'entreprise (Dolan et coll., 1988).

FIGURE 1 - LES PRINCIPALES ACTIVITES DE GRH VUES PAR DIFFERENTS AUTEURS

Tiré de Guérin et Wils (1990)

TABLEAU I - QUELQUES EXEMPLES DE PRATIQUES DE GRH

<u>Planification</u>		<u>Evaluation du personnel</u>	
Formelle	Informelle	Intégrée	Indépendante
Proactive	Réactive	Mesure des résultats .	Mesure comportements
Intégrée	Indépendante	Evaluation du groupe .	Eval. de l'individu
Long terme	Court terme	Participation de l'employé élevée	Participation de l'employé faible
Globale	Partielle	Court terme	Long terme
<u>Organisation du travail</u>		Orientée vers le développement	Orientée vers la mise à jour
Structure pointue	Structure aplatie	Evaluation par le supérieur	Utilisation de techniques complémentaires
Eventail de subordination élevé	Eventail de subordination faible	<u>Rémunération</u>	
Contenu de l'emploi enrichi	Contenu de l'emploi spécialisé	De l'emploi	Des compétences
Standardisation élevée .	Standardis. faible	Du mérite	De l'ancienneté
Centralisation verticale forte	Centralisation verticale faible	Individuelle	Collective
Analyse des emplois détaillée	Analyse des emplois générale	Court terme	Long terme
Participation des employés élevée	Participation des employés faible	Equité externe	Equité interne
<u>Dotation</u>		Hiérarchique	Démocratique
Sources externes	Sources internes	Peu de stimulants	Beaucoup de stimulants
Intégration sociale poussée	Intégration sociale réduite	Peu d'avantages	Beaucoup d'avantages
Procédures transparentes	Procédures secrètes	Au-dessus du marché ..	En-dessous du marché
Plans de carrière spécialisés	Plans de carrière polyvalents	Avantages fixes	Avantages flexibles
Filière promotionnelle unique	Filières promotionnelles multiples	Participation des employés élevée	Participation des employés faible
		Sécurité d'emploi élevée	Sécurité d'emploi faible
		Fréquence des augmentations élevée	Fréquence des augmentations faible
		Procédures secrètes	Procédures transparentes
		Procédures Bureaucratiques	Procédures flexibles
<u>Formation et développement</u>			
Systématique		Spontanée	
Orientée vers le groupe		Orientée vers l'individu	
Technique		Comportementale	
Court terme		Long terme	
Orientée vers l'emploi		Orientée vers la carrière	
Participation de l'employé élevée		Participation de l'employé faible	

Tiré de Guérin et Wills (1990)

La figure 1 présente les principales activités de GRH vues par différents auteurs. Pour chaque activité, il est possible de recenser différentes pratiques. Schuler (1987) et Schuler et coll. (1987) présentent un certain nombre de ces pratiques, sous forme d'alternatives, au tableau I (Guérin et Wils, 1990).

1.2 LES PRINCIPALES ACTIVITES DE LA GRH

Parmi les modèles présentés à la figure 1, celui de Dyer et Holder (1988) nous semble le plus clair et le plus complet. En l'occurrence, nous utiliserons cette classification tout en nous réservant la possibilité de l'aménager pour répondre aux besoins de la présente étude.

Ce modèle de Dyer et Holder (1988) fragmente la gestion des ressources humaines en huit grandes activités:

- 1) l'organisation du travail;
- 2) la dotation;
- 3) la gestion du rendement
- 4) le développement (et la formation);
- 5) la rémunération;
- 6) les relations avec les employés;
- 7) les relations de travail (ou relations avec les syndicats);
- 8) les relations avec le gouvernement.

Différentes sous-activités peuvent se retrouver à l'intérieur de ces activités générales. Par exemple, la dotation comprend les activités de recrutement, de sélection et d'orientation. Différentes pratiques peuvent être envisagées pour assumer ces activités. Ainsi, la rémunération peut être versée sous forme monétaire ou non monétaire, la formation peut être

systematique ou spontanée, etc. La suite de cette section sera consacrée à la définition des activités de la GRH présentées selon le modèle de Dyer et Holder (1988).

1.2.1 L'organisation du travail

L'organisation du travail est définie comme étant "*le procédé technique qui, par l'étude systématique des différents postes dans une entreprise, vise à les aménager de façon que soit obtenu un résultat optimum*" (Dion, 1986, p.326). En l'occurrence, l'organisation du travail vise à préciser, entre autres, le contenu du travail et la façon de l'accomplir (la technologie utilisée, les relations avec les collègues) de même que le degré de contrôle que les individus exercent sur le travail à effectuer (Dyer et Holder, 1988).

Selon Beer et coll. (1984), les décisions concernant l'organisation du travail affectent la coordination entre les différentes fonctions dans l'entreprise, le degré avec lequel les compétences des gens sont utilisées, le niveau d'implication des individus dans l'accomplissement de leurs tâches ainsi que les besoins de formation.

Le mode d'organisation du travail adopté par l'entreprise est adéquat lorsqu'il permet d'attirer, de retenir et de motiver les individus (Dolan et coll., 1988).

1.2.2 La dotation

Les activités de dotation déterminent la composition des ressources humaines d'une organisation (Milkovich et Glueck, 1985). Le recrutement, la sélection, l'accueil et l'orientation des nouveaux employés sont les principales activités de la dotation (Dolan et coll., 1988; Schuler et MacMillen, 1984).

1.2.2.1 Le recrutement

Bélanger et coll. (1986) définissent le recrutement comme le processus par lequel on informe les gens susceptibles d'avoir les connaissances et qualifications requises qu'un poste est vacant (ou le sera bientôt) dans l'organisation. Les activités impliquées dans ce processus visent également à inciter les gens qui ont les qualifications requises à offrir leurs services à l'organisation.

Le recrutement est une étape importante dans le processus d'acquisition de personnel. En effet, plus le nombre de candidats pour un poste est élevé, plus il y a de chances pour que le candidat retenu soit qualifié et possède le profil du candidat idéal (Dolan et coll., 1988; Bélanger et coll., 1986).

Afin d'atteindre les objectifs visés par le processus de recrutement, les entreprises utilisent plusieurs sources pour acquérir leur personnel. Entre autres, les promotions ou mutations internes, les références, les publications d'annonces dans les journaux, les agences de placement, les institutions d'enseignement et les candidatures non sollicitées sont des

sources de recrutement possibles (Dolan et coll., 1988; Bélanger et coll., 1986; Glueck, 1982).

1.2.2.2 La sélection

Le processus de sélection vise à choisir le meilleur candidat possible pour occuper un poste spécifique dans l'organisation (Schuler, 1984; Glueck, 1982). Plusieurs procédures sont utilisées lors de la sélection dans le but de recueillir des données sur les candidats, de les évaluer et de décider lequel devrait être embauché. L'analyse de la formule de demande d'emploi ou du curriculum vitae des postulants, les entrevues avec les candidats potentiels, la vérification de la scolarité, de l'expérience et des références fournies par les candidats et l'administration de différents tests (tests d'aptitudes, de connaissances et de personnalité) sont des pratiques courantes qui guident le choix du candidat idéal (Schuler, 1984; Dolan et coll., 1988). Cette cueillette de données doit s'effectuer en conformité avec les lois en vigueur et assurer une harmonie entre les compétences du candidat retenu et celles requises par le travail à accomplir (Dolan et coll., 1988; Schuler, 1984).

1.2.2.3 La socialisation ou l'orientation des nouveaux employés

La socialisation ou l'orientation représente un processus qui vise à intégrer les nouveaux employés dans l'organisation et dans leur groupe de travail, à les présenter à leurs supérieurs et les familiariser avec la tâche à accomplir (Glueck, 1982). Selon Bélanger et coll. (1986), les nouveaux employés ont besoin d'un support formel afin de mieux s'intégrer dans leur cadre de travail et ainsi atteindre un rendement optimal plus

rapidement. En familiarisant les nouveaux venus avec la culture, les normes et valeurs organisationnelles ainsi qu'avec les objectifs de l'entreprise, le processus de socialisation leur permet d'adopter les comportements et attitudes appropriés à l'exercice de leurs fonctions à l'intérieur de l'organisation (Dolan et coll., 1988).

1.2.3 La gestion du rendement

Dyer et Holder (1988) définissent la gestion du rendement comme le processus qui oriente et évalue le travail. L'évaluation du rendement est l'une des principales sous-activités de la gestion du rendement. Elle fixe les objectifs que les individus doivent atteindre (Ulrich, 1987) et donc, affecte le statut des employés en ce qui a trait à la conservation de leur emploi (ou leur mise à pied), à l'obtention d'une promotion (ou démotivation), à leur transfert, à l'augmentation de leur rémunération (ou diminution) ou à leur admission à un programme de formation (Glueck, 1982; Landy, 1985).

Les activités impliquées dans le processus d'évaluation du rendement sont, entre autres, l'analyse de postes (qui permet de déterminer les objectifs à atteindre), le développement d'un instrument de mesure valide et fiable, la sélection et la formation des évaluateurs, l'évaluation (ou mesure) proprement dite, la communication des résultats aux employés concernés et l'établissement de nouveaux objectifs à atteindre (Latham et Wexley, 1981). Selon Devanna et coll. (1984), ces activités permettent une administration adéquate du système de rémunération au mérite et l'identification des besoins de formation et développement.

1.2.4 La formation et le développement

La formation est un processus systématique par lequel on accroît les connaissances, les compétences et les habiletés des employés (Landy, 1985) dans le but d'éliminer les pertes de rendement réelles et anticipées (Dolan et coll., 1988).

Le développement des individus est davantage relié au cheminement de carrière. En effet, il s'agit d'un ensemble de pratiques qui visent à accroître les connaissances des employés dans le but de faciliter leur cheminement de carrière (Glueck, 1982).

Plusieurs techniques peuvent être utilisées dans la pratique pour fournir aux employés les compétences et habiletés requises pour effectuer leur travail actuel ou futur. Les exposés marginaux ou les conférences, les groupes de discussion ou séminaires, la formation sur des équipements ou par des situations qui simulent la réalité, la rotation à travers les postes ou l'assignation à des projets spéciaux, etc. sont quelques-unes de ces techniques (Bélanger et coll., 1986).

1.2.5 La rémunération

L'élaboration et l'administration des systèmes de rémunération visent à rétribuer les employés pour leur expertise et leurs services (Milkovich et Glueck, 1985). La rémunération globale est donc constituée de "*l'ensemble des avantages psychologiques et matériels qui découlent de la relation d'emploi*" (Bélanger et coll., 1986, p.202; Delorme, 1978). Une

telle définition suppose alors que les employés peuvent être rémunérés sous formes monétaire ou non monétaire, directement ou indirectement (Dolan et coll., 1988; Delorme, 1978).

La rémunération directe (monétaire) est composée du salaire de base et de la rémunération au rendement (ou primes diverses) tandis que la rémunération indirecte (monétaire et non monétaire) inclut les régimes de sécurité du revenu (Schuler (1987) y incorpore la sécurité d'emploi), la rémunération du temps chômé et les services aux individus ou avantages sociaux (Dolan et coll., 1988; Bélanger et coll., 1986).

1.2.6 Les relations avec les employés

Une gestion efficace des ressources humaines exige que des relations positives soient établies entre le management et les employés. En effet, un climat de confiance entre les employés et les gestionnaires favorise une coopération étroite entre les deux groupes et permet ainsi l'atteinte des objectifs organisationnels (Foulkes et Livernash, 1982). La communication, l'expression des employés et les procédures de résolution de griefs sont trois activités importantes qui déterminent la qualité des relations avec les employés.

1.2.6.1 La communication

L'efficacité organisationnelle peut être favorablement affectée par la diffusion d'informations qui expliquent aux employés les besoins à satisfaire et la façon d'y parvenir (Ulrich, 1987). Les communications verbales (comités, téléphone, rencontres) avec les employés et les

communications écrites (journal interne, babillards, notes de services) sont notamment deux manières pratiques de communiquer l'information voulue aux employés.

Le système de communication peut également servir à expliquer aux employés le contenu des politiques et pratiques de GRH. Par exemple, en expliquant la classification salariale aux membres de l'organisation, ceux-ci sont en mesure de mieux comprendre et accepter les décisions concernant leur propre classification et ainsi, il est possible d'éviter les insatisfactions éventuelles dues au manque d'information (Beer et coll., 1984).

1.2.6.2 L'expression des employés

L'expression des employés constitue aussi un élément essentiel à l'établissement de relations positives entre le management et les employés. Les boîtes à suggestions, les réunions de groupes, les réunions entre la direction et les représentants des employés et les cercles de qualité sont quelques-unes des pratiques adoptées par les entreprises pour favoriser l'expression des employés (Sigbad et Bell, 1989).

Si ces pratiques favorisent le développement d'un climat de confiance entre le management et les employés, il est cependant nécessaire, selon Sigbad et Bell (1989), de renforcer cette confiance (notamment en assurant l'anonymat aux employés qui utilisent les mécanismes d'expression) pour assurer l'utilisation et donc, l'efficacité et la survie des programmes implantés.

1.2.6.3 Les procédures de résolution de griefs

Plusieurs entreprises ont mis en place des procédures permettant de résoudre les problèmes que vivent les employés en relation avec leur travail. La procédure de résolution de griefs doit assurer, aux employés, un traitement équitable et elle doit "*être définie clairement en tant que politique*" (Dolan et coll., 1988, p.354).

Généralement, cette procédure est composée de plusieurs étapes, débutant par une discussion informelle avec le superviseur immédiat et pouvant aller jusqu'à l'arbitrage à l'étape finale (Diaz et coll., 1987).

1.2.7 Les relations avec les syndicats

Cette catégorie regroupe les activités et les pratiques impliquant les relations entre le syndicat et le management (Dyer et Holder, 1988; Milkovich et Glueck, 1985). La négociation et l'administration de la convention collective sont quelques-unes des activités impliquées en relations de travail (Dolan et coll., 1988; Milkovich et Glueck, 1985). De plus, dans les entreprises syndiquées, certaines politiques visent à encadrer les relations (de coopération ou d'adversité) entre les deux parties (syndicat et entreprise) en dehors du processus de négociation collective.

1.2.8 Les relations avec le gouvernement

Certaines activités et pratiques permettent à l'organisation d'être et de demeurer en conformité avec les lois et règlements (Dyer et Holder, 1988). Au Québec, par exemple, le Code du travail, la Charte des

droits et libertés de la personne et la Loi sur la santé et la sécurité protègent les droits fondamentaux des travailleurs (Dolan et coll., 1988) et influencent, par conséquent, les activités et les pratiques de GRH des entreprises (notamment en matière de dotation, de rémunération, de congédiement, etc.). Ces relations avec le gouvernement ne sont toutefois pas à sens unique. En effet, tout en se conformant aux différentes législations qui les régissent, les entreprises cherchent à leur tour à influencer, dans la mesure du possible, les décisions législatives du gouvernement (Dyer et Holder, 1988).

En résumé, plusieurs activités de gestion des ressources humaines peuvent être implantées pour atteindre les objectifs organisationnels. L'organisation du travail, la dotation, l'évaluation du rendement, la formation et le développement, la rémunération, les relations avec les employés, les relations avec les syndicats et les relations avec le gouvernement sont les principales activités définies par le modèle de Dyer et Holder (1988).

Même si Dyer et Holder (1988) ne le mentionnent pas, la planification des ressources humaines est une activité supplémentaire qui complète l'éventail des activités accessibles aux praticiens pour contribuer à la réalisation des objectifs organisationnels (Schuler, 1987).

Faisons maintenant un bref détour par la théorie de la contingence et l'analyse des principaux déterminants qui influencent les pratiques de GRH.

1.3 LA THEORIE DE CONTINGENCE

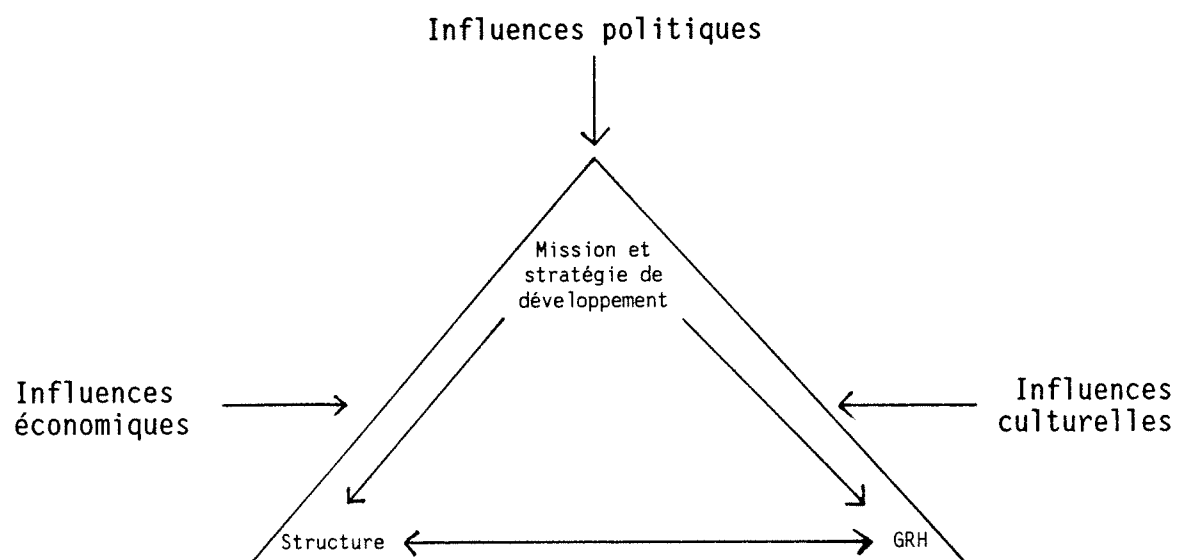
Selon Fossum et Parker (1983), les besoins en personnel déterminent en grande partie l'orientation que prendra la gestion des ressources humaines dans une entreprise. Alors, compte tenu de ses besoins en personnel, quels types d'organisation du travail, d'évaluation du rendement, de formation, de rémunération, etc. l'organisation doit-elle adopter pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés? Existe-t-il un design optimal de la fonction ressources humaines?

La théorie de contingence stipule qu'il n'y a pas une seule façon d'organiser les activités de gestion des ressources humaines (Glueck, 1982; Galbraith, 1973). En effet, le choix des pratiques dépend notamment de l'environnement particulier dans lequel évolue chaque entreprise (Guérin et Wils, 1990). Ainsi par exemple, la gestion participative par objectifs et l'enrichissement des tâches peuvent être des pratiques efficaces dans certains contextes et inefficaces dans d'autres. L'environnement externe, la technologie, la structure, la philosophie de gestion, les besoins et attentes des employés, la stratégie de développement de l'organisation sont, selon plusieurs auteurs, différentes sources de contingences (Guérin et Wils, 1990).

De nos jours, plusieurs chercheurs tentent d'aligner les pratiques de gestion des ressources humaines à la stratégie d'entreprise en alignant la stratégie de développement, la structure et la gestion des ressources humaines et en les adaptant à l'environnement (Miles et Snow, 1978; Devanna

et coll., 1984). Le modèle de Devanna et coll. (1984) illustre ce type d'alignement (figure 2).

FIGURE 2 - LA GESTION STRATEGIQUE DES RH ET LES INFLUENCES DE L'ENVIRONNEMENT.



Tiré de Devanna et coll.(1984)

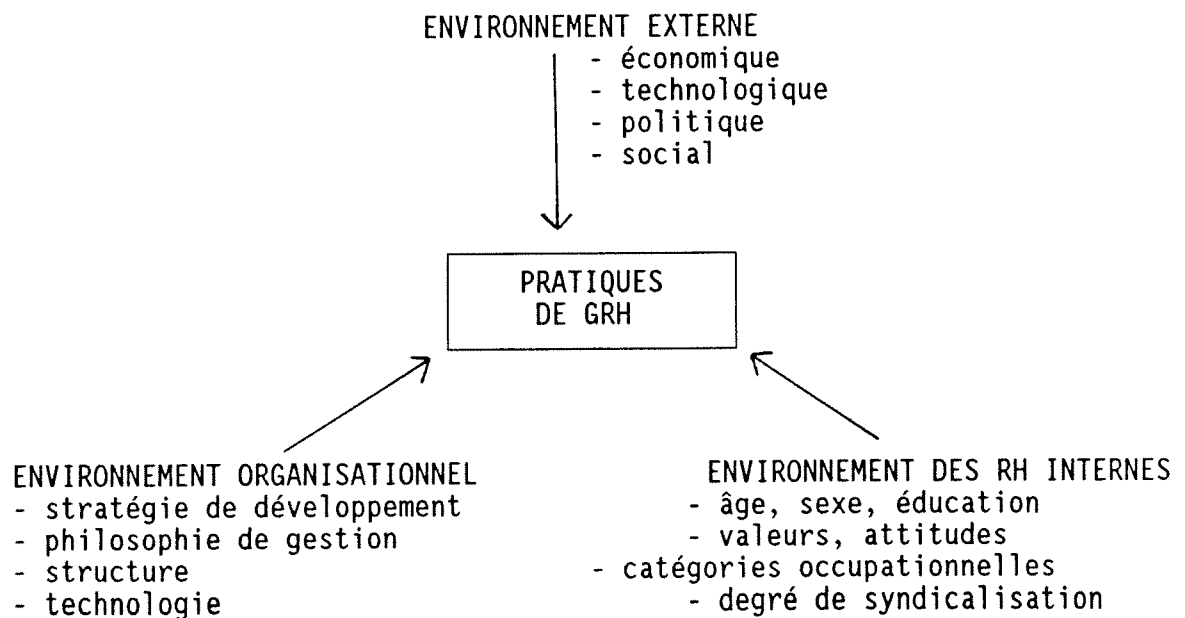
La théorie de la contingence stipule donc qu'il "*faut rejeter toute idée de supériorité absolue d'une pratique ou d'un ensemble de pratiques de GRH par rapport à une autre*" (Guérin et Wils, 1990, p.675). En effet, les organisations évoluent dans un contexte de contingence, ce qui nous amène à conclure qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises pratiques mais plutôt

qu'il existe autant de pratiques appropriées qu'il y a de contextes particuliers.

1.4 LES PRINCIPAUX DETERMINANTS DES PRATIQUES DE GRH

Le choix des pratiques de gestion des ressources humaines est influencé par un ensemble de facteurs. En effet, les composantes de l'environnement externe et organisationnel (Fombrun, 1984; Tichy et coll., 1984; Guérin et Wils, 1990) et de l'environnement des ressources humaines internes influencent le développement des pratiques de gestion des ressources humaines (Guérin et Wils, 1990). La figure 3 présente les principaux déterminants de telles pratiques.

FIGURE 3 - LES DETERMINANTS DES PRATIQUES DE GRH



Tiré de Guérin et Wils (1990)

Les défis technologiques (ex.: l'automatisation), économiques (ex.: stagflation), sociaux (ex.: le baby boom) et politiques (ex.: les lois et règlements), sont des composantes de l'environnement externe qui influencent l'éventail des pratiques de GRH que l'entreprise choisit d'adopter (Devanna et coll., 1984). L'environnement organisationnel (la stratégie de développement, la philosophie de gestion, la structure et la technologie utilisée) de même que les caractéristiques des ressources humaines internes (âge, sexe, niveau d'éducation, etc.) génèrent également des défis qui peuvent orienter la mise en place de nouvelles pratiques de GRH (Murray et Dimick, 1978).

En résumé, plusieurs facteurs déterminent l'éventail des pratiques de gestion des ressources humaines adoptées par l'entreprise. Par les pratiques qu'elle adopte, l'entreprise doit pouvoir répondre aux différents défis qui se posent à elle. L'environnement externe et organisationnel ainsi que l'environnement des ressources humaines internes génèrent les principales sources de défis que l'entreprise doit relever par des pratiques de GRH adéquates. De plus, à un moment donné, puisque seulement un ou quelques déterminants ont une importance stratégique, la GRH doit être dessinée de manière à permettre aux gestionnaires de s'attaquer au(x) défi(s) du moment.

1.5 LES ALIGNEMENTS-TYPES DES PRATIQUES DE GRH

1.5.1 L'alignement sur la stratégie de développement

Les modèles présentés à la figure 3 illustrent différents alignements possibles des pratiques de GRH. Toutefois, il semble que l'alignement des pratiques de GRH à la stratégie de développement de l'entreprise soit actuellement le thème privilégié des auteurs qui abordent ce sujet. En effet, les auteurs ont développé de nombreux modèles démontrant l'influence de la stratégie de développement sur les pratiques de gestion des ressources humaines (Guérin et Wils, 1990).

La modélisation de Schuler et coll. (1987) et celle de Schuler et MacMillan (1984) montrent que les pratiques de GRH à implanter diffèrent selon la stratégie compétitive adoptée par l'entreprise (stratégie de domination par les coûts, stratégie de domination par la qualité ou stratégie de domination par l'innovation). En l'occurrence, si l'entreprise adopte une stratégie de domination par la qualité, elle doit, par exemple, favoriser l'excellence des employés, offrir une rémunération basée sur les qualifications (pour favoriser l'expertise) et développer des programmes de formation et des programmes d'aide aux employés de même qu'un réseau de communication élargi (illustrant de cette façon sa forte préoccupation pour la RH). Par contre, si une stratégie de domination par les coûts est adoptée, l'entreprise doit organiser le travail d'une manière plus spécialisée et standardisée (et ainsi restreindre la participation des employés), offrir une rémunération basée sur le rendement (stimulation

extrinsèque) et allouer peu de ressources au réseau de communication (Schuler et coll., 1987; Guérin et Wils, 1990). Enfin, si l'entreprise adopte une stratégie de domination par l'innovation, elle doit favoriser une approche participative (ex.: groupes semi-autonomes), s'assurer d'une certaine polyvalence des employés (flexibilité dans les affectations) et accorder une importance particulière aux contacts avec les clients en élaborant des programmes de formation adéquats. Le tableau II présente les pratiques de GRH à favoriser selon la stratégie compétitive adoptée par l'entreprise.

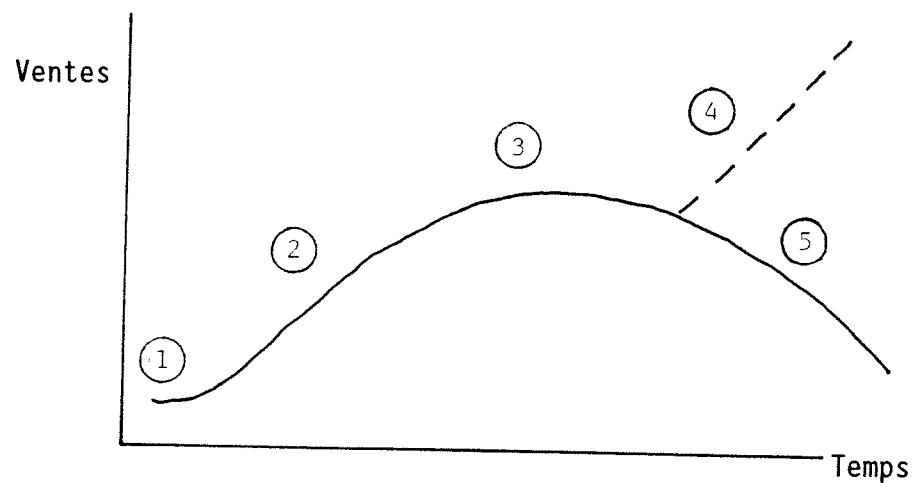
TABLEAU II - ALIGNEMENT DES PRATIQUES DE GRH SUR L'AVANTAGE COMPETITIF

	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT	STRATEGIE DE DOMINATION PAR LES COÛTS	STRATEGIE DE DOMINATION PAR LA QUALITE	STRATEGIE DE DOMINATION PAR L'INNOVATION
ORGANISATION DU TRAVAIL	Centralisation /spécialisation standardisation des emplois	Décentralisation/ spécialisation et enrichissement	Décentralisation /enrichissement /souplesse /groupes semi-autonomes /approches multidisciplinaires /participation
DOTATION	Recrutement au niveau des exigences de l'emploi /progression à l'ancienneté /mobilité verticale	Recrutement de potentiels /promotion interne /plans de carrière spécialisés /mobilité verticale	Recrutement de potentiels variés /incubateurs /flexibilité dans les affectations /progression au mérite /mobilité verticale et horizontale
DEVELOPPEMENT	Limité /actions de rattrapage et de mise à jour /au niveau des qualifications /accessible à tous /technique	Général et étendu à tous les aspects /formation hors emploi /technique et comportementale /accessible à tous	Formation dans l'emploi /développement de la polyvalence /employés-clés surtout /contact du client
REMUNERATION	Basée sur le rendement /équité interne /extrinsèque /s'appuie sur l'ancienneté	Basée sur les qualifications /nombreux avantages salaire au-dessus du marché	Basée sur les comportements /nombreux avantages /plans cafétéria /structure égalitaire /partage des gains /encourage le risque
EVALUATION DU PERSONNEL	Evaluation des qualifications par rapport aux exigences /normes formelles et explicites /importance des résultats	Evaluation des qualifications /normes de qualité /évaluation du potentiel	Evaluation des comportements tournée vers le développement du potentiel /long terme
ENCADREMENT	Limité et directif	Important et rôle de mise en valeur	Important et rôle d'encouragement
RELATION AVEC LES EMPLOYÉS	Communication et aide limitées	Nombreux processus d'aide et de communication	Approche égalitaire /climat «ouvert» /communications latérales
RELATIONS DE TRAVAIL	Traditionnelles /syndicats forts et combatifs /conflits possibles	Lutte contre la syndicalisation	Coopératives si existence de syndicats

Tiré de Guérin et Wils (1990)

La typologie développée par Gerstein et Reisman (1983) aligne les pratiques de GRH sur le cycle de vie du produit plutôt que sur la stratégie de compétition. Ainsi, d'après ces auteurs, les pratiques de GRH seraient influencées par la stratégie que l'entreprise adopte pour tenir compte de la phase de vie de son produit (la stratégie d'émergence, de croissance, de maturité, de revirement ou de décroissance). La figure 4 et le tableau III présentent les stratégies associées au cycle de vie d'un produit. Pour chaque stratégie, différentes pratiques de GRH sont présentées.

FIGURE 4 - LES PHASES DU CYCLE DE VIE ET LES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT CORRESPONDANTES



1. STRATEGIE D'EMERGENCE
2. STRATEGIE DE CROISSANCE
3. STRATEGIE DE MATURETE
4. STRATEGIE DE REVIREMENT
5. STRATEGIE DE DECROISSANCE

Tiré de Guérin et Wils (1990)

TABLEAU III - ALIGNEMENT DES PRATIQUES DE GRH SUR LE CYCLE DE VIE DU PRODUIT

<u>STRATEGIE D'EMERGENCE (d'entrepreneurship)</u>	<u>STRATEGIE DE CROISSANCE</u>	<u>STRATEGIE DE MATURITE</u>	<u>STRATEGIE DE REVIREMENT</u>	<u>STRATEGIE DE DECROISSANCE</u>
Se trouver une niche	Développement rapide de l'entreprise	Retirer le maximum d'un service ou produit en phase de maturité	Eviter le déclin	Gérer le déclin
Recherche des opportunités	Occuper la plus grande part du marché	Effectifs suffisants et productifs	Retrouver des opportunités de développement	Sauver les meubles ou assumer la liquidation
Effectifs réduits et opératifs /emplois-clés	Effectifs en croissance et spécialisés	Compétence suffisante	Apport d'innovateurs	Effectifs réduits
Compétences variées et polyvalentes	Bâtir la compétence	Implication réduite et individuelle	Recherche de compétences nouvelles /employés-clés	Comportements à court terme, perspectives limitées
Identification à l'organisation /au clan	Identification à la spécialité	Mobiliser les individus sur les résultats à court terme et le respect des règles	Identification à l'organisation	Faible identification à l'entreprise
Mobiliser sur la flexibilité, la participation, la rapidité d'exécution et la prise de risque	Mobiliser sur la vision d'avenir	Organisation du travail (spécialisation et standardisation)	Mobilisation sur la survie, l'effort de groupe; mise en veilleuse des exigences individuelles	Mobilisation sur la survie, l'équité, le maintien des ressources-clés
Recrutement (externe /polyvalents)	Recrutement (intensif /externe /hauts potentiels)	Organisation du travail (centralisée /moyenne)	Organisation du travail (flexible /décentralisé /multidisciplinaire /ouverte)	Mouvement de personnel (méthodes douces de licenciement /redéploiements)
Rémunération (limitée /déférée)	Rémunération (élevée /nombreux avantages)	Carrière (extensif, latéral, counselling)	Recrutement (personnes-clés /apports d'innovateurs /atypiques)	Communication (équité/transparence /intensification des efforts)
Organisation du travail (polyvalence /participation)	Planification (critique /systèmes)	Planification (prévisions, meilleure utilisation RD)	Evaluation (comportements plus que résultats /droit à l'erreur)	Aide aux employés (counseling /placement externe)
Encadrement (directif /réponse rapide)	Evaluation (développement)	Evaluation (contrôle /individuel /résultats à court terme)	Rémunération (faible /primes à l'initiative /retient le générateur d'idées /stimule le promoteur)	Rémunération (primes de maintien /allocation de départ)
	Organisation du travail (spécialisation /enrichissement)		Communication (informelle /directe /tous les sens)	Organisation du travail (restructuration /enrichissement des emplois /augmentation des responsabilités)
	Développement (extensif /excellence)		Carrière (mobilité /polyvalence)	

Tiré de Guérin et Wils (1990)

Ainsi, pour une stratégie d'émergence, les sources externes de recrutement sont favorisées de même que la participation des employés. La rémunération est cependant limitée et l'encadrement des employés est directif. La stratégie de croissance, quant à elle, stimule le recrutement, la mise en place de programmes de développement et permet d'offrir une rémunération élevée. Quant à la stratégie de maturité, elle encourage la spécialisation, la bureaucratisation et la gestion de carrière mais réduit l'initiative. De son côté, la stratégie de revirement nécessite une organisation du travail souple qui favorise l'innovation et une rémunération qui encourage l'effort et permet le droit à l'erreur. Enfin, si l'entreprise doit adopter une stratégie de décroissance, elle se voit dans l'obligation de réduire ses effectifs en ressources humaines et d'offrir des allocations de départ aux employés qui quittent tout en augmentant les responsabilités des employés qui conservent leur poste (stimulation des employés qui restent) (Guérin et Wils, 1990).

La stratégie de développement de l'entreprise n'est toutefois qu'un déterminant parmi d'autres des pratiques de GRH. En effet, la structure, la technologie, la philosophie de gestion, l'environnement externe, les besoins et aspirations des ressources humaines internes influencent également les pratiques de GRH (Guérin et Wils, 1990).

Enfin, il est à noter que ces modèles, bien qu'ils soient intéressants, se situent à un niveau conceptuel et il existe peu de vérifications empiriques.

1.5.2 L'alignement sur la structure

"La structure organisationnelle est le fondement sur lequel reposent les relations formelles entre les unités organisationnelles ou les personnes" (Bergeron, 1986, p.364). Selon Bergeron (1986), la structure organisationnelle est dynamique, c'est-à-dire qu'elle est modifiable pour s'adapter aux conditions changeantes du milieu et ainsi répondre aux nouveaux besoins de l'entreprise.

Différents types de structure peuvent être adoptés par les entreprises. Entre autres, l'organisation peut choisir d'adopter une structure par fonctions, une structure par produit ou une structure matricielle (Enrègle et Thiétart, 1985). D'autres agencements peuvent être adoptés par l'entreprise: structure verticale ou horizontale, départementalisation géographique ou basée sur les services, départementalisation en fonction des canaux de distribution ou selon la clientèle, etc. (Bergeron, 1986).

Selon la structure adoptée, des pratiques de GRH spécifiques devraient être implantées. En effet, selon Hall (1984), la structure organisationnelle affecte, entre autres, le développement des employés puisqu'elle dessine les possibilités de cheminement de carrière (spécialisation fonctionnelle au sein d'une structure par fonctions ou gestion générale au sein d'une structure par produit). Les pratiques de formation sont aussi influencées par le type de structure adoptée. Par exemple, une structure par produit stimule la formation de généralistes alors que la structure par fonctions favorise une formation plus spécialisée

(Miller, 1984). Enfin, le travail est évidemment organisé différemment selon la structure adoptée.

1.5.3 L'alignement sur la technologie

Un double mouvement de requalification et de déqualification semble associé à la plupart des changements technologiques (Guérin et Wils, 1990). Selon Lasfargue (1982), les systèmes automatisés, par exemple, accentuent le processus de déqualification d'une grande partie de la population ouvrière mais ils accroissent simultanément la proportion d'emplois qualifiés. Ainsi, en influençant grandement la définition qui sera donnée aux différents postes, la technologie (qui détermine en grande partie les exigences requises pour accomplir une tâche) influence les politiques et pratiques de GRH de l'entreprise. En effet, l'organisation du travail, le processus de sélection, les mesures d'évaluation du rendement, les programmes de formation, etc. doivent être adaptés pour répondre aux exigences de la technologie (Dolan et coll., 1988).

De plus, selon Lasfargue (1982), des pratiques de GRH doivent être implantées pour répondre aux problèmes particuliers générés par l'implantation d'une nouvelle technologie. Ainsi, les programmes de communication doivent pallier au problème d'isolement vécu par les travailleurs (l'organisation du travail lie l'employé à son poste, réduisant, en conséquence, les possibilités d'établir des relations interpersonnelles), des programmes doivent être établis pour prévenir et contrôler la fatigue visuelle (causée, entre autres, par l'utilisation d'écrans cathodiques), la fatigue générale, les troubles psychosomatiques, (causés, entre autres,

par une charge mentale accrue et/ou des activités "passives" de surveillance), etc.

1.5.4 L'alignement sur la philosophie de gestion

Selon Beer et coll. (1984), la philosophie de gestion est un déterminant important de la cohérence des pratiques de gestion des ressources humaines. En effet, c'est un *"ensemble de valeurs ou, si l'on veut, de principes et de convictions d'ordre général, que la direction d'entreprise s'engage à respecter à l'égard de son personnel dans la poursuite de ses activités"* (Bouteiller et Guérin, 1989, p.20). Ainsi, les politiques et pratiques de GRH de certaines organisations ne peuvent s'expliquer sans faire référence à leur philosophie de gestion.

Bouteiller et Guérin (1989) recensent quatre types de philosophie de gestion (bureaucratique, économique, paternaliste et organique) sur lesquels ils alignent des pratiques de GRH spécifiques.

1.5.4.1 L'approche bureaucratique

Dans l'approche bureaucratique, l'employé est perçu comme un subordonné de qui on attend un faible taux de participation (sauf pour accomplir son travail) et qui est évalué en fonction de son adéquation à l'emploi. L'organisation du travail est détaillée et formalisée, le système de formation est peu développé et la rémunération (extrinsèque) vise à assurer l'équité interne et la motivation au travail (Bouteiller et Guérin, 1989).

1.5.4.2 L'approche économique

L'employé est perçu comme un entrepreneur ayant un contrat à mener à terme en échange d'une certaine rémunération. La participation, généralement basée sur l'expertise, est élevée mais le développement des individus est limité (Bouteiller et Guérin, 1989).

1.5.4.3 L'approche paternaliste

Cette approche accorde une valeur considérable à la ressource humaine. En l'occurrence, l'employeur investit massivement dans cette ressource, il valorise le potentiel individuel et porte une attention particulière aux connaissances et aux habiletés techniques. La participation basée sur l'expertise est également encouragée (Bouteiller et Guérin, 1989).

1.5.4.4 L'approche organique

L'employeur perçoit le travail comme une source d'enrichissement pour les individus. Il est de ce fait tenté d'accorder beaucoup d'importance à la rémunération intrinsèque (responsabilités, autonomie et participation). Ainsi, l'organisation du travail est enrichie et favorise la polyvalence, la progression dans l'organisation est fonction du mérite et l'évaluation est tournée vers le développement du potentiel (Bouteiller et Guérin, 1989).

Donc, selon la philosophie de gestion qu'elle adopte, la direction de l'entreprise élabore et administre des pratiques de GRH particulières.

1.5.5 L'alignement sur l'environnement externe

L'environnement économique, social et politique de l'entreprise détermine les pratiques de GRH qu'elle adopte (Fombrun, 1984). Ainsi, les conditions du marché du travail dans lequel elle évolue influencent, entre autres, la facilité avec laquelle elle attire et conserve sa main-d'oeuvre (Bourbonnais et Gosselin, 1988; Murray et Dimick, 1978). Dans le cas où l'offre de main-d'oeuvre est inférieure à la demande, l'entreprise peut notamment tenter d'établir des politiques de sécurité d'emploi et des programmes de formation afin de conserver sa main-d'oeuvre (Beer et coll., 1984).

Les pratiques de GRH diffèrent également en fonction du caractère unique de la culture ou de l'idéologie de chaque société. Selon Beer et coll. (1984), les politiques et pratiques de GRH sont différentes d'une société à l'autre en raison des politiques et législations gouvernementales particulières qui régissent le travail. Par exemple, la Charte des droits et libertés de la personne affecte le processus de sélection en restreignant l'usage de certaines pratiques discriminatoires (ex.: rejet d'un candidat parce qu'il n'est pas de race blanche). Les normes de santé et sécurité imposées aux entreprises peuvent également affecter la nature et l'organisation du travail (Dolan et coll., 1988). Dans le même ordre d'idée, Murray et Dimick (1978) soulignent, entre autres, l'influence des normes gouvernementales sur les pratiques de rémunération, de santé et sécurité au travail et de licenciement.

Enfin, puisque les politiques et pratiques de GRH sont l'expression de l'idéologie d'une organisation (et conséquemment, de l'idéologie de la société en général), il n'est pas surprenant de constater des différences de pratiques entre les sociétés puisque les gestionnaires et les employés sont influencés par cette idéologie (Beer et coll., 1984).

1.5.6 L'alignement sur les ressources humaines internes

La croissance du taux de main-d'oeuvre féminine dans les entreprises a contribué à modifier certaines pratiques de GRH. En effet, *"les femmes sur le marché du travail forcent un changement de mentalité quant à la définition des rôles masculins et féminins, tant dans la société que dans les organisations"* (Séguin et Pommainville, 1988, p.32). Ainsi, on ne tolère plus la discrimination dans l'embauche et l'existence des doubles carrières au sein des couples oblige les entreprises à adopter des stratégies différentes de gestion de carrière pour leurs employés (Séguin et Pommainville, 1988). De plus, selon Larouche (1987), les entreprises doivent développer des programmes de GRH particuliers pour permettre aux femmes de concilier leur vie au travail et leur vie familiale: garderies, congés de maternité, etc.

Les entreprises doivent de plus en plus gérer une main-d'oeuvre professionnelle plus instruite. Selon Dolan et coll. (1988), ce nouveau type de travailleurs a engendré de nouveaux besoins dans l'organisation du travail et une nouvelle orientation de l'autorité managériale (les travailleurs plus instruits sont plus critiques et acceptent moins l'autorité d'emblée). Larouche (1987) et Von Glinow (1988), soulignent que ces

travailleurs ont également le souci d'une meilleure qualité de vie au travail et qu'ils souhaitent détenir une certaine autonomie dans l'accomplissement de leur tâche. En fait, pour plusieurs de ces professionnels, l'autonomie représente une forme de rémunération professionnelle (Von Glinow, 1988).

L'âge de la main-d'oeuvre affecte lui aussi les pratiques de GRH. En effet, la génération d'après-guerre (40-50 ans) qui se retrouve présentement en masse sur le marché du travail occupe majoritairement les postes cadres dans nos organisations (Séguin et Pommainville, 1988). Ce nombre élevé de travailleurs d'âge moyen peut provoquer des goulots d'étranglement dans les cheminements de carrière (Dolan et coll., 1988) puisque les jeunes finissants d'aujourd'hui atteignent rapidement un plateau et se retrouvent face à des réseaux de promotions internes réduits (Séguin et Pommainville, 1988). Ainsi, afin d'éviter que les jeunes travailleurs quittent l'organisation, cette dernière doit établir un meilleur système de planification des RH, développer des politiques et pratiques de GRH mieux adaptées aux besoins de mobilité des travailleurs (Séguin et Pommainville, 1988) et offrir des tâches plus stimulantes permettant aux employés de relever de nouveaux défis (Dolan et coll., 1988).

Un autre facteur relié à l'âge de la main-d'oeuvre influence les pratiques de GRH adoptées par les entreprises. En effet, pour diverses raisons, on observe un vieillissement de la population active depuis quelques années. Ce phénomène pose donc de nouveaux défis aux entreprises puisqu'elles doivent réorienter leurs politiques et pratiques de GRH dans

Le but de répondre aux besoins spécifiques de cette main-d'oeuvre vieillissante (Larouche, 1987) tout en se dotant de politiques leur permettant d'attirer une main-d'oeuvre jeune de plus en plus minoritaire au sein de la population active (Séguin et Pommainville, 1988):

Selon Larouche (1987), en plus de faire preuve d'une moins grande mobilité interindustrielle et professionnelle, les travailleurs âgés ont davantage de difficulté à se recycler. En conséquence, les dirigeants d'entreprises doivent repenser leurs politiques concernant les mutations de leur personnel. Ils peuvent le faire en élaborant un système de planification des RH qui tient compte du vieillissement de la population (Larouche, 1987).

D'un autre côté, afin d'attirer les jeunes travailleurs, les entreprises doivent, selon Séguin et Pommainville (1988), développer des politiques de GRH favorisant notamment l'autonomie et la créativité.

En résumé, plusieurs facteurs influencent les pratiques de GRH de l'entreprise. La stratégie de développement, la technologie, la philosophie de gestion, l'environnement externe et les caractéristiques des ressources humaines internes sont, entre autres, des facteurs qui influencent les politiques, programmes et stratégies que la direction d'entreprise prend pour dessiner une fonction RH contingente et développer les pratiques les plus appropriées au contexte stratégique.

2. LES PRATIQUES DE GRH DE L'ENTREPRISE NON SYNDIQUEE

A partir du cadre général présenté dans la première partie de ce cadre théorique, nous allons maintenant étudier les pratiques de GRH spécifiques à un contexte particulier: celui de l'entreprise non syndiquée. Ce contexte de l'entreprise non syndiquée est caractérisé par la philosophie de gestion adoptée, certains facteurs environnementaux et organisationnels et certaines caractéristiques de la main-d'oeuvre interne. Passons donc en revue chacune de ces caractéristiques du contexte non syndiqué.

2.1 LA PHILOSOPHIE DE GESTION

Foulkes (1980), a effectué une étude de cas comparative auprès de 26 grandes entreprises non syndiquées (ou majoritairement non syndiquées) situées aux Etats-Unis. Selon lui, deux types de philosophie de gestion caractérisent ces entreprises non syndiquées: la philosophie pro-employés et la philosophie de non-syndicalisation.

Les dirigeants qui adoptent une philosophie de gestion pro-employés ne visent pas explicitement à éviter la syndicalisation de leur entreprise (Foulkes, 1980; Verma, 1983; Beaver, 1976). En effet, l'adoption d'une telle philosophie a principalement pour but de bien traiter et respecter les employés, de viser l'équité pour tous (les cadres et les exécutants sont traités au même titre) et de créer un climat de confiance

(Foulkes, 1980). Afin d'atteindre de tels objectifs, l'entreprise institutionnalise des pratiques de GRH particulières dont l'administration a pour conséquence d'éliminer le désir de syndicalisation des employés (Verma, 1983; Barbash, 1987).

Contrairement à la première catégorie, un des buts premiers des dirigeants qui adoptent une philosophie de non-syndicalisation consiste à éviter la syndicalisation des employés. Ainsi, les entreprises qui adoptent une telle philosophie implantent des politiques et des pratiques de GRH qui visent explicitement à éviter que les employés fassent appel à un syndicat pour les représenter (Foulkes et Morgan, 1977; Foulkes, 1980; Beaver, 1976; Jackson, 1980; Barbash, 1987). Plutôt que d'être l'objectif premier, la satisfaction des employés n'est qu'une résultante des pratiques implantées.

Selon Foulkes (1980), la distinction entre les deux types de philosophie est de niveau académique. La réalité révèle que ces entreprises, quelle que soit la philosophie adoptée (pro-employés ou plutôt anti-syndicaliste), désirent toutes demeurer non syndiquées.

La philosophie des fondateurs d'entreprises non syndiquées (spécialement celle qui intègre des attitudes paternalistes) occupe généralement une place importante au niveau de la stratégie actuelle des entreprises. En effet, encore aujourd'hui, la majorité des entreprises non syndiquées favorisent une approche égalitaire (développée par le fondateur) dans leur façon de traiter les employés (Foulkes, 1980).

2.2 LES AUTRES CARACTERISTIQUES DU CONTEXTE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE NON SYNDIQUEE

Jusqu'à présent, nous avons associé le contexte d'entreprise non syndiquée à son principal élément, soit la philosophie de gestion. Cette perspective est toutefois insuffisante pour expliquer la conservation d'un statut non syndical. En effet, des facteurs environnementaux, des caractéristiques organisationnelles et certaines caractéristiques de la main-d'oeuvre influencent également la capacité à établir et conserver un tel statut (Foulkes, 1980; Verma, 1983). Pour nous aider à présenter ces facteurs, nous nous servons du modèle général élaboré à la figure 3 (p. 21).

2.2.1 Les facteurs environnementaux: localisation de l'entreprise

Certaines régions très industrialisées et urbanisées sont plus sensibles à la syndicalisation que d'autres (Wentz, 1987; Foulkes, 1980; Verma, 1983; Verma, 1985; Hopkins et Binderup, 1977). En effet, plusieurs études démontrent que les régions du nord et du nord-est des Etats-Unis, par exemple, ont un taux de syndicalisation plus élevé que le sud et le sud-ouest (Wentz, 1987; Verma, 1983; Freeman et Medoff, 1987). Ainsi, Wentz (1987) et Verma (1983) suggèrent qu'une des façons de réduire les risques de syndicalisation d'une entreprise est de localiser les établissements dans les régions les moins syndiquées du pays. De plus, selon Verma (1983), les régions rurales et semi-rurales sont moins propices à la syndicalisation que les régions urbaines.

2.2.2 Les caractéristiques de l'organisation

Même si ce facteur n'apparaît pas explicitement dans la grille de la figure 3 (p. 21), la taille de l'entreprise (et plus spécifiquement, la taille de ses différents établissements) est un autre facteur qui influence la syndicalisation (Foulkes, 1980; Verma, 1983; Fiorito et coll., 1987; Milkovich et Glueck, 1985; Freeman et Medoff, 1987). En effet, selon Verma (1983), les dirigeants qui adoptent une philosophie de non-syndicalisation devraient restreindre la taille des établissements à environ 200 employés. D'autres auteurs affirment qu'une entreprise qui regroupe plus de 500 employés dans un endroit donné a plus de chance d'être l'objet d'une campagne de syndicalisation que si elle restreignait la taille de ce groupe de travail à moins de 500 employés (Milkovich et Glueck, 1985).

Bien qu'ils ne s'entendent pas sur la taille idéale des établissements, les auteurs sont d'accord pour affirmer que des établissements plus petits favorisent la non-syndicalisation (Verma, 1983; Verma, 1987). D'ailleurs, selon Freeman et Medoff (1987), les industries qui ont un taux de syndicalisation supérieur à la moyenne sont également des industries dotées d'entreprises ou d'usines plus grandes que la moyenne. D'où la stratégie de fractionnement et d'éparpillement des établissements adoptée par les entreprises non syndiquées.

La rentabilité économique de l'entreprise est un autre facteur qui influence les risques de syndicalisation des entreprises. Foulkes (1980) suggère que des firmes en forte période de croissance sont en position

d'offrir de meilleures conditions de travail à leurs employés, réduisant ainsi les insatisfactions et donc, les risques de syndicalisation.

2.2.3 Les caractéristiques de la main-d'oeuvre interne

L'âge, le sexe et le niveau d'éducation sont des caractéristiques de la main-d'oeuvre qui influencent le taux de syndicalisation. Freeman et Medoff (1987) suggèrent un portrait détaillé de l'employé syndiqué. Selon eux, la probabilité qu'un salarié soit syndiqué est plus forte s'il s'agit d'un homme âgé de plus de 25 ans n'appartenant pas à la race blanche. Sans formation supérieure et ne vivant pas dans le sud des Etats-Unis, ce salarié occupe un emploi de col bleu dans le domaine du transport, des mines ou de la fabrication.

Les recherches de Verma (1983) confirment que les employés des entreprises non syndiquées sont plus jeunes que ceux des entreprises syndiquées oeuvrant dans le même domaine. De plus, Foulkes (1980) confirme que les femmes et les professionnels ont un taux de syndicalisation plus faible que les hommes ou les employés non professionnels.

Freeman et Medoff (1987) expliquent le taux de syndicalisation plus faible des cols blancs par la plus grande flexibilité qu'ils ont dans l'accomplissement de leur travail ainsi que par la plus grande sécurité d'emploi et la rémunération plus élevée qu'ils obtiennent.

2.3 LES POLITIQUES ET PRATIQUES DE GRH DES ENTREPRISES NON SYNDIQUÉES

La philosophie de gestion adoptée par l'entreprise et les autres caractéristiques décrites précédemment façonnent donc l'élaboration et l'implantation des politiques, activités et pratiques de GRH. Nous utiliserons donc la typologie de Dyer et Holder (1988) présentée dans la section 1.1 pour décrire les pratiques de GRH adoptées par les entreprises non syndiquées.

2.3.1 L'organisation du travail

Les entreprises non syndiquées tentent d'organiser le travail de sorte à s'assurer une certaine flexibilité dans l'assignation des tâches (Verma, 1983; Verma, 1987; Foulkes, 1980; Klein et Rose, 1982). Cet objectif peut être atteint en organisant le travail d'une manière flexible (gestion de la sous-traitance et du temps supplémentaire, élargissement et enrichissement des tâches), en favorisant une certaine mobilité de la main-d'oeuvre (polyvalence) ou en encourageant l'autonomie et la participation des travailleurs (groupes semi-autonomes). Selon Verma (1983) et Verma (1987), une organisation du travail innovatrice qui permet un certain degré de flexibilité constitue une composante clé de la stratégie de non syndicalisation. Ainsi, les établissements étudiés par Verma (1983) mettent en pratique le concept de rotation des employés à travers différents postes permettant, éventuellement, le transfert d'employés lorsque la bonne marche des opérations l'exige.

Le concept de groupe autonome de travail est également mis en pratique dans quelques établissements étudiés par Verma (1983). Ainsi, de petits groupes d'employés sont formés pour exécuter le travail (Verma, 1983; Barbash, 1987; Barbash, 1988).

Historiquement, certains postes de travail étaient fortement syndiqués (Milkovich et Glueck, 1985). Afin d'éviter de faire face à une menace de syndicalisation éventuelle, les entreprises non syndiquées tentent de sous-contracter ces tâches traditionnellement plus syndiquées (Foulkes, 1980; Milkovich et Glueck, 1985; Verma, 1983). En effet, selon Verma (1983), les entreprises non syndiquées ont la possibilité de faire effectuer le travail par un sous-traitant contrairement à l'employeur syndiqué qui est souvent limité par une clause de la convention collective.

S'il s'avère impossible de faire effectuer le travail qui incite à la syndicalisation par des gens extérieurs à l'entreprise, on s'assure que les employés qui effectuent ledit travail obtiennent des salaires, des avantages sociaux et des conditions de travail qui sont compétitifs dans le domaine (Milkovich et Glueck, 1985).

En conclusion, l'entreprise non syndiquée organise le travail de sorte à s'assurer une certaine flexibilité dans l'assignation des tâches. Elle le fait, entre autres, en pratiquant la rotation à travers les postes. De plus, certaines entreprises mettent en place des groupes autonomes de travail tout en s'assurant que les travailleurs n'ont pas à effectuer des tâches qui incitent à la syndicalisation.

2.3.2 La dotation

Les résultats de l'étude menée par Verma (1983) suggèrent que les entreprises non syndiquées recrutent une force de travail jeune, éduquée et polyvalente pour s'assurer une plus grande flexibilité dans l'assignation du travail. Toutefois, avant de faire appel à des sources externes de recrutement, les entreprises non syndiquées privilégient la promotion interne (Foulkes, 1980). L'étude menée par Foulkes (1980) révèle d'ailleurs que même si les politiques et les pratiques diffèrent d'une entreprise à l'autre, on favorise la promotion interne dans les 26 compagnies qu'il a étudiées.

Les pratiques de promotions internes constituent une bonne source de candidats. En effet, les employés qui savent que l'organisation fait appel à eux en premier pour combler les postes vacants se sentent plus en sécurité et cherchent davantage à satisfaire leurs intérêts à long terme dans l'organisation (Dolan et coll., 1988).

L'affichage de poste est la méthode la plus utilisée pour institutionnaliser les politiques de promotions internes dans les compagnies non syndiquées étudiées par Foulkes (1980). Cette méthode permet d'assurer l'équité parmi les gens susceptibles d'être promus en offrant, à tous les employés qui répondent aux exigences, l'opportunité de postuler pour le poste. L'affichage de poste constitue également un réseau de communication qui permet de découvrir les talents que les employés dévoilent lorsqu'ils postulent pour un poste. De plus, cette procédure permet de réduire le taux

de roulement puisqu'un employé qui désire changer de travail sait qu'il peut le faire à l'interne (Foulkes, 1980).

Selon Rodgers (1988), la promotion interne dans l'entreprise non syndiquée (notamment chez IBM) stimule les individus à performer au travail. Chacun sait qu'il a la possibilité de progresser dans l'organisation s'il effectue sa tâche correctement et que ce n'est pas un individu externe à l'organisation qui occupera, éventuellement, le poste auquel il aspire (gratification psychologique).

Ces pratiques de promotions internes sont utilisées pour promouvoir les employés de production et de maintenance mais aussi pour combler les postes de supervision (Foulkes, 1980). La sélection des superviseurs doit s'effectuer soigneusement puisque ce sont eux qui sont en relation directe et continuelle avec les employés. Ils jouent donc un rôle primordial dans les relations avec les employés (Foulkes, 1980).

L'orientation des nouveaux employés afin de les familiariser avec l'organisation est également une pratique de dotation cruciale des entreprises non syndiquées (Wentz, 1987). Wentz (1987) suggère que les nouveaux employés sont très réceptifs au point de vue managérial durant les premiers jours suivants leur embauche. Ainsi, si le management communique efficacement ses positions face à la syndicalisation de l'entreprise, il réduit les chances que le nouvel employé milite en faveur d'un syndicat dans un avenir plus ou moins rapproché (Wentz, 1987).

En conclusion, les entreprises non syndiquées tentent de recruter une main-d'oeuvre jeune, éduquée et mobile. Elles privilégient également la promotion interne qu'elles institutionnalisent par des pratiques d'affichage de postes. De plus, par une sélection soignée, les entreprises non syndiquées s'assurent que les superviseurs qu'elles embauchent sauront établir et maintenir de bonnes relations avec les employés. L'orientation et la socialisation des nouveaux employés permettent, quant à elles, de s'assurer qu'ils adhèrent au point de vue managérial (essentiellement, la conservation d'un cadre non syndical).

2.3.3 La gestion du rendement

Les auteurs semblent s'entendre pour affirmer que la gestion du rendement (et plus particulièrement, l'évaluation du rendement) est une activité primordiale dans l'entreprise non syndiquée (Foulkes, 1980; Verma, 1983). Selon Foulkes (1980), l'entreprise non syndiquée accorde des promotions et des salaires personnalisés en fonction des résultats de l'évaluation du rendement de chacun de ses employés. En l'occurrence, afin de s'assurer qu'elle traite équitablement ses employés, l'entreprise doit gérer un programme d'évaluation du rendement qui est objectif et dans lequel les employés ont confiance. En effet, lorsqu'ils font face à un mauvais programme d'évaluation, les superviseurs ont tendance à accorder les promotions et les salaires en se basant essentiellement sur l'ancienneté des employés, (favorisant, en conséquence, une progression automatique de tous les employés) ignorant ainsi totalement les résultats de l'évaluation du rendement (Foulkes, 1980).

Il s'avère donc, qu'en favorisant l'octroi de promotions et de salaires personnalisés en fonction du rendement (au mérite), l'entreprise non syndiquée gère des pratiques qui permettent d'évaluer objectivement le rendement de ses employés.

2.3.4 La formation et le développement

La rotation des employés à travers différents postes de travail constitue une technique de formation très répandue dans les entreprises non syndiquées. Selon Verma (1983), la rotation permet de former les employés de sorte qu'ils puissent effectuer différentes tâches. En conséquence, l'employeur peut facilement déplacer les employés d'un poste à l'autre et ainsi s'assurer une plus grande flexibilité dans l'assignation des tâches (par exemple, pour éviter des mises à pied, on transfère les employés dans des postes qui ne sont pas touchés par la diminution de personnel) (Foulkes, 1980).

Les entreprises non syndiquées portent aussi une attention particulière à la formation des cadres afin que ceux-ci soient aptes à établir de bonnes relations avec les employés (Foulkes, 1980). L'étude menée par Foulkes (1980) démontre effectivement que les entreprises non syndiquées doivent notamment former leurs superviseurs sur la manière d'interpréter et d'appliquer les politiques de la compagnie. Cette formation permet aux superviseurs de reconnaître et résoudre rapidement les problèmes quotidiens que vivent les employés, évitant ainsi qu'ils prennent trop d'importance.

Selon Foulkes (1980), le développement des cadres est également une activité pour laquelle l'entreprise non syndiquée fournit des efforts considérables. Ainsi, elle offre des cours aux nouveaux cadres et voit à ce que tous ses superviseurs aient une formation continue.

En conclusion, c'est principalement par la rotation à travers les postes que l'entreprise non syndiquée forme ses employés. Ce type de formation lui permet de s'assurer une plus grande flexibilité dans l'assignation des tâches. Les cadres participent eux aussi à des programmes de formation, principalement dans le but de maintenir de bonnes relations avec les employés. Le développement des cadres est aussi une activité privilégiée dans ce type d'entreprise.

2.3.5 La rémunération

Plusieurs observateurs croient que c'est le salaire compétitif qu'elles offrent qui permet aux entreprises d'être et de demeurer non syndiquées (Foulkes, 1980; Jackson, 1980). Il est effectivement vrai que plusieurs entreprises non syndiquées offrent des salaires équivalents ou supérieurs à ceux des entreprises similaires syndiquées (Wentz, 1987; Barbash, 1988; Fiorito et coll., 1987; Foulkes, 1980) mais ceci ne contribue que partiellement à demeurer non syndiquées. En effet, la sécurité d'emploi, la promotion interne et les programmes de communication formelle sont également des pratiques importantes pour comprendre l'approche de ces compagnies (Foulkes, 1980; Brett, 1980). Il semble cependant exact que ces entreprises s'assurent d'offrir une rémunération et des avantages sociaux compétitifs. Elles le font en comparant fréquem-

ment les salaires et les avantages qu'elles offrent à ceux offerts dans d'autres entreprises similaires (Foulkes, 1980; Foulkes, 1981; Fossum, 1984). Elles tentent ainsi d'éviter des pressions syndicales fondées sur une insatisfaction face à la rémunération (Foulkes, 1980; Jackson, 1980; Fiorito et coll., 1987).

2.3.5.1 Les salaires

Contrairement à plusieurs compagnies syndiquées qui ont un taux salarial unique pour un poste occupé, les entreprises non syndiquées fonctionnent généralement à partir d'échelles salariales (Foulkes, 1980; Foulkes, 1981; Verma, 1983). Par exemple, un poste "A" chez Diamond Shamrock Corporation contient quatre niveaux de rémunération: A1, A2, A3, A4. Le passage d'une filière professionnelle à l'autre dépend des connaissances et du rendement de chacun (Klein et Rose, 1982). Ainsi, on rémunère le mérite en même temps que le poste.

Les politiques salariales des compagnies non syndiquées ont été élaborées de façon à démontrer l'équité (Wentz, 1987; Foulkes, 1980). Elles doivent, en outre, servir à attirer, retenir et motiver les bons employés (Fossum, 1984) d'où l'utilisation d'un système de rémunération au mérite et l'octroi de bonis de production (Foulkes, 1980).

Les gains obtenus par les employés des compagnies syndiquées influencent fortement la détermination des salaires des compagnies non syndiquées (Freeman et Medoff, 1987; Fossum, 1984). On surveille de près les salaires versés aux employés syndiqués afin d'assurer l'équité salariale pour les employés non syndiqués (Foulkes, 1980). Il y a

différentes façons d'ajuster les salaires des employés non syndiqués. Dans les entreprises majoritairement non syndiquées, par exemple, on tente de prévoir quel sera le salaire versé aux employés syndiqués lors de la conclusion de la prochaine négociation collective. On verse alors aux employés non syndiqués (un mois ou deux avant la conclusion de la négociation) les ajustements salariaux requis pour rejoindre les taux que les syndiqués recevront. Si par la suite des ajustements sont nécessaires, on les effectue. Donc, l'augmentation de salaire est versée plus tôt et sans grève (Foulkes, 1980).

D'autres compagnies préfèrent attendre la conclusion de la convention collective avec leurs employés syndiqués pour ensuite ajuster les salaires des employés non syndiqués. Mais ici, en plus d'ajuster les salaires, on le hausse de quelques pour-cent pour reconnaître la plus grande flexibilité des employés non syndiqués (Foulkes, 1980).

D'autres compagnies versent un salaire supérieur de 5 % à celui que versent leurs compétiteurs syndiqués (Foulkes, 1980).

Les compagnies étudiées par Foulkes (1980) ont adopté différentes façons d'administrer leurs politiques salariales. Tel que mentionné précédemment, plusieurs d'entre elles offrent une rémunération au mérite, d'autres allouent des augmentations de salaire générale et d'autres encore adoptent une fréquence de paiement particulière. Toutefois, la plupart de ces compagnies favorisent une rémunération qui récompense le mérite et le rendement (Foulkes, 1980; Foulkes, 1981).

Le principe de rémunération au mérite est cohérent avec la philosophie de gestion qui vise à traiter les employés selon une approche individualisée. La rémunération au mérite est un réel avantage du statut non syndical de ces entreprises. En effet, ce système encourage l'effort et le rendement des employés dans le but d'être mieux rémunérés. Ceci est impossible avec les taux fixes des compagnies syndiquées. Peu importe leur rendement, les employés recevront toujours le même salaire (Foulkes, 1980).

Plusieurs pratiques sont utilisées pour rémunérer au mérite. Toutefois, généralement, on procède par une évaluation du rendement afin de favoriser le sentiment d'équité chez les employés. Foulkes (1980) souligne cependant qu'il y a tout un monde entre la théorie et la pratique, entre les politiques et les pratiques. En effet, il semble que dans la réalité, ce soit l'ancienneté, la progression automatique et le traitement équitable qui ont du poids dans la détermination des salaires et non le rendement individuel.

Le concept d'employés "salariés" semble très répandu dans les firmes non syndiquées (Verma, 1983). En effet, environ la moitié des entreprises étudiées par Foulkes (1980) n'ont pas d'employés horaires. Les cols bleus de ces entreprises sont des "salariés" (ils sont payés à la semaine ou au mois). Cette façon de rémunérer les cols bleus sous forme de traitement vise à assurer l'équité entre les employés de bureau et les cols bleus. C'est donc consistant avec leurs politiques d'équité pour tous.

En l'occurrence, tout en appliquant le concept de salariés, la majorité des entreprises non syndiquées offrent des salaires et des bonis de production équivalents ou supérieurs à ceux versés aux employés syndiqués du même secteur. De plus, elles élaborent des échelles salariales pour chaque poste, rémunérant ainsi le poste tout en encourageant l'effort et le rendement. Enfin, les gains obtenus par les employés des compagnies syndiquées influencent grandement la détermination des salaires des compagnies non syndiquées.

2.3.5.2 Les avantages sociaux

Les avantages offerts aux employés non syndiqués visent principalement à satisfaire leurs besoins de sécurité (Foulkes, 1980). De plus, la plupart des compagnies offrent les mêmes bénéfices à tous leurs employés, qu'ils soient cadres ou exécutants (approche égalitaire) (Foulkes, 1980; Jackson, 1980; Wentz, 1987).

Foulkes (1980) a démontré que plusieurs des compagnies ayant une philosophie pro-employés sont des leaders au niveau de l'assurance médicale, des plans retraite, du partage des profits, de l'assurance maladie à long terme, des plans dentaires, de l'assurance-vie et des vacances. Les compagnies ayant une philosophie de non syndicalisation offrent les mêmes avantages mais elles visent à être compétitives plutôt que leaders.

Selon Jackson (1980), lorsque l'entreprise non syndiquée offre des avantages comparables à ceux des concurrents syndiqués, elle se trouve dans une *"bonne position pour contrer la propagande syndicale qui prétend*

obtenir plus pour les employés" (p.23). D'un autre côté, l'entreprise qui offre à ses employés des avantages sociaux meilleurs que ceux offerts par ses concurrents syndiqués est "en position de force pour contrer la propagande syndicale" (Jackson, 1980, p.23).

Selon Foulkes (1980) et Wentz (1987), on retrouve d'autres avantages sociaux offerts dans plusieurs compagnies non syndiquées. Entre autres, ces entreprises offrent généralement des conditions de travail plaisantes, des programmes de santé/sécurité, de la formation, des rabais sur les produits et/ou services, des consultations individuelles, des conseillers en placements financiers, des services de placement de personnel pour les membres de la famille des employés, des clubs de voyage, des cafétérias, des activités et sites récréatifs (Foulkes, 1980).

En conclusion, les avantages sociaux offerts par les entreprises non syndiquées visent, par une approche égalitaire, à satisfaire les besoins de sécurité des employés en offrant des régimes d'assurance médicale, de plans de retraite, d'assurance-maladie, etc. comparables ou supérieurs à ceux offerts par les entreprises syndiquées. Les autres avantages offerts sont notamment des conditions de travail plaisantes, des conseillers en placements financiers, des cafétérias, etc.

2.3.5.3 La sécurité d'emploi

"La première exigence des employés est la sécurité d'emploi" (Jackson, 1980, p.19). Selon Jackson (1980), si l'entreprise non syndiquée protège l'emploi de ses employés, elle rend inutiles les promesses syndicales de protection de l'emploi.

Les compagnies étudiées par Foulkes (1980) et Verma (1983) connaissent l'importance que revêt la sécurité d'emploi pour les employés. En effet, pour ces entreprises, la stabilité d'emploi est une partie essentielle de la stratégie d'entreprise. Ainsi, elles élaborent plusieurs techniques pour assurer le plein emploi et éviter les mises à pied autant que possible. Parmi ces techniques, on retrouve notamment la formation de programmes de retraite anticipée, le déplacement temporaire ou permanent des travailleurs vers de nouveaux postes de travail, des programmes de formation pour les travailleurs qui doivent accomplir de nouvelles tâches ou dans le cas de changements technologiques, le travail partagé durant les périodes difficiles (Foulkes, 1980).

Les règles d'ancienneté reconnues par les entreprises syndiquées sont généralement appliquées dans le cadre non syndical en ce qui a trait aux procédures de mises à pied lorsqu'elles sont inévitables (Foulkes, 1980). Selon Bédard (1979), ces règles d'ancienneté sont considérées comme une garantie objective de sécurité d'emploi par les employés.

En conclusion, par diverses pratiques de GRH, les entreprises non syndiquées protègent l'emploi de leurs employés afin d'éviter toute menace de syndicalisation basée sur une insécurité à ce niveau. Toutefois, lorsque les mises à pied sont inévitables, les règles d'ancienneté s'appliquent.

2.3.6 Les relations avec les employés

2.3.6.1 Les programmes de communication et l'expression des employés

La perception des employés concernant les politiques de GRH est fortement influencée par la façon dont ces politiques leur ont été présentées et communiquées (Wentz, 1987). Par conséquent, les entreprises non syndiquées mettent beaucoup d'emphasis pour élaborer et administrer un bon réseau de communication dans l'organisation (Verma, 1983).

La direction respective des compagnies étudiées par Foulkes (1980) ont implanté, à divers niveaux et sous différentes formes, des mécanismes de feedback visant à recueillir de l'information sur la façon dont les employés perçoivent les politiques et pratiques de la compagnie et leur administration. Par ces mécanismes, on veut également recueillir continuellement de l'information sur le climat organisationnel et favoriser la communication ascendante (l'expression des employés).

Un système de communication efficace est essentiel à la conservation d'un cadre de travail non syndical (Gilberg et Abrams, 1987; Foulkes, 1980; Swann, 1981). Les programmes de communication doivent amener les employés à croire qu'ils sont traités en tant qu'individu plutôt que seulement comme membre d'un groupe (Jackson, 1980; Foulkes, 1980). Selon Foulkes (1980),

la fonction de base des programmes de communication et des mécanismes de feedback est d'amener les employés à avoir confiance dans le management.

Mais ces programmes ont aussi six sous-fonctions importantes:

- 1) Comprendre les problèmes des employés et y répondre de façon CONSTRUCTIVE;
- 2) Créer un climat de confiance dans lequel les employés sont à l'aise d'exposer leurs plaintes et leurs suggestions à la haute direction;
- 3) Eviter que seules les bonnes nouvelles ne soient transmises à la haute direction. En effet, les superviseurs de première ligne ont tendance à lui rapporter seulement les bonnes nouvelles;
- 4) Favoriser la communication d'informations aux employés concernant les progrès et problèmes de la compagnie;
- 5) Amener les superviseurs à porter une attention particulière aux relations humaines s'ils ne veulent pas que des problèmes se développent et que la haute direction en soit avertie;
- 6) Eviter que les problèmes des employés n'entravent leur bonne productivité.

Le sondage d'opinions auprès des employés, les programmes de consultation auprès de conseillers et les réunions avec les employés sont quelques-unes des techniques utilisées pour mener à bonne fin les objectifs de communication (Gilberg et Abrams, 1987; Foulkes, 1980; Verma, 1983).

Enfin, Perreault (1987) indique que les dirigeants d'entreprises non syndiquées démontrent une préoccupation beaucoup plus grande pour les communications que ne le démontrent les dirigeants d'entreprises syndiquées.

2.3.6.2 La procédure de résolution de griefs

Selon French (1986) et Swann (1981), les méthodes utilisées pour résoudre les plaintes des employés peuvent être formelles (procédures de résolution de griefs avec arbitrage à l'étape finale) ou informelles (politiques de portes ouvertes).

Foulkes (1980), souligne toutefois une différence fondamentale entre les entreprises syndiquées et les entreprises non syndiquées. En effet, selon lui, les employés d'entreprises non syndiquées n'ont généralement pas de procédure de résolution de griefs formelle avec la possibilité d'arbitrage à l'étape finale comme on en retrouve dans les entreprises syndiquées. Toutefois, même si elles ne les appelle pas "procédures de griefs", la plupart des entreprises qu'il a étudiées ont mis sur pied des mécanismes pour résoudre les plaintes des employés: politique de portes ouvertes, résolution de problèmes, résolution d'insatisfactions, programme "I Want to Know", etc. (Beaver, 1976; Foulkes, 1980; Bohlander et White, 1988). Bohlander et White (1988) soulignent qu'en contribuant au bien-être psychologique des employés et en leur donnant le sentiment que la compagnie les traite équitablement, le système de résolution de plaintes peut être bénéfique pour l'organisation non syndiquée.

La pratique de porte ouverte semble être la technique informelle de résolution de plaintes la plus répandue (Beaver, 1976) dans le type d'entreprise qui nous intéresse. Selon French (1986), cette procédure consiste à permettre aux employés d'exposer leur problème à quiconque dans l'organisation susceptible de le résoudre (que ce soit le superviseur immédiat ou le directeur d'un service).

La procédure formelle de résolution de problèmes, quant à elle, comprend les mêmes étapes que celle adoptée dans les compagnies syndiquées. En effet, Gilberg et Abrams (1987) s'opposent à Foulkes (1980) en affirmant que de plus en plus d'employeurs non syndiqués offrent aussi la possibilité d'arbitrage à l'étape finale. Les employés sont d'abord encouragés à discuter de leur problème avec leur superviseur pour ensuite soumettre ledit problème (par écrit) à des stades supérieurs s'il n'est pas résolu dès le début (Foulkes, 1980). A cela, Gilberg et Abrams (1987) ajoutent la possibilité d'arbitrage à l'étape finale.

Selon Foulkes (1980), cette procédure permet aux employés de formuler leurs insatisfactions, et ce, même à un niveau élevé de la hiérarchie, favorisant ainsi des décisions plus objectives de la part des superviseurs ou d'autres personnes impliquées dans le processus. De plus, cette procédure permet à la direction d'être consciente des problèmes vécus par les employés dans leur travail. C'est aussi un bon moyen de communication et un système formel qui peut inciter les superviseurs à se pencher sur les problèmes des employés afin d'éviter que ceux-ci ne les soumettent à la haute direction. Donc, cette procédure motive les superviseurs de première ligne à considérer sérieusement les problèmes des employés.

Une possibilité d'appel des décisions concernant les plaintes des employés peut aussi favoriser la confiance des employés envers le management et rehausser sa crédibilité. Foulkes (1980) croit également qu'une compagnie non syndiquée ne saurait le demeurer sans procédure formelle de résolution de griefs puisque cette dernière donne un sentiment de pouvoir aux employés.

En conclusion, les entreprises non syndiquées mettent beaucoup d'emphasis pour élaborer et administrer un bon réseau de communication. La communication orale et écrite ainsi que les programmes d'expression des employés sont quelques techniques utilisées par ce type d'entreprise.

Ces entreprises offrent également à leurs employés la possibilité d'utiliser des procédures formelles (résolution de griefs) et informelles (politique de portes ouvertes) pour résoudre leurs problèmes reliés au travail.

2.3.7 Les relations avec le gouvernement

Qu'elles soient syndiquées ou non, les entreprises doivent respecter les législations en vigueur. Par exemple, l'entreprise non syndiquée qui fait face à une menace de syndicalisation doit respecter les dispositions du Code du Travail du Québec et ainsi, ne peut contrer la campagne de syndicalisation en intimidant ou en congédiant les employés militant en faveur d'un syndicat.

2.4 CONCLUSION

Le but premier des entreprises non syndiquées est d'assurer un climat de confiance mutuelle entre les employés et la direction d'entreprise (Foulkes, 1980; Hopkins et Binderup, 1977). L'existence d'un tel climat de confiance est déterminé, selon Foulkes (1980), par la philosophie de gestion adoptée et par l'implantation de certaines politiques et pratiques de GRH.

Toutefois, d'autres facteurs influencent l'implantation et le maintien d'un milieu de travail non syndiqué. L'environnement externe, les caractéristiques de l'organisation et les caractéristiques de la main-d'oeuvre sont quelques-uns des facteurs qui influencent la conservation d'un statut non syndical. Il semble donc nécessaire d'adopter une perspective multivariée pour étudier le phénomène de la non syndicalisation puisqu'une multitude de facteurs interagissent dans la détermination d'un tel statut.

3. METHODOLOGIE

3.1 QUESTIONS DE RECHERCHE ET HYPOTHESES

Les constatations des diverses études énoncées précédemment permettent de formuler une question générale de recherche, deux sous-questions spécifiques et plusieurs hypothèses concernant les pratiques de GRH particulières à l'entreprise non syndiquée. Ainsi, conformément au but de la présente étude, notre question générale est jumelée à deux sous-questions qui ont guidé notre cueillette de données et ont permis l'analyse des résultats obtenus. Les hypothèses émises, quant à elles, portent sur la plupart des activités et des pratiques de GRH décrites aux chapitres 1 et 2 selon la typologie de Dyer et Holder (1988). Plus particulièrement, elles sont liées à l'organisation du travail, à la dotation et la gestion de carrière, à la gestion du rendement, à la formation, à la rémunération et aux relations avec les employés. La plupart de ces hypothèses sont explicitement associées à un ou plusieurs auteurs, notamment Foulkes (1980) et Verma (1983). Par contre, certaines d'entre elles constituent un arrangement des résultats obtenus par différents auteurs, d'où l'absence de référence formelle. Néanmoins, toutes les hypothèses ont été élaborées conformément à l'esprit de recherche adopté par Foulkes (1980) s'associant ainsi davantage à la première sous-question de recherche.

3.1.1 Questions de recherche

3.1.1.1 Question générale

Existe-t-il des pratiques de gestion des ressources humaines particulières à l'entreprise non syndiquée?

3.1.1.2 Sous-questions spécifiques

- a) Les pratiques de GRH de l'entreprise non syndiquée vérifient-elles les hypothèses de la littérature?
- b) Les pratiques de GRH de l'entreprise non syndiquée se retrouvent-elles aussi en milieu syndiqué?

3.1.2 Hypothèses

3.1.2.1 Organisation du travail

- a) L'entreprise non syndiquée tente de s'assurer une certaine flexibilité dans l'assignation du travail (Verma, 1983; Foulkes, 1980; Klein et Rose, 1982).
- b) L'entreprise non syndiquée favorise une certaine forme de participation au travail des employés (Verma, 1983).

3.1.2.2 Dotation et gestion de carrière

- a) L'entreprise non syndiquée recrute une main-d'oeuvre souple et flexible.
- b) L'entreprise non syndiquée pratique l'intégration culturelle lors de l'embauche (Wentz, 1987).
- c) L'entreprise non syndiquée favorise sa main-d'oeuvre interne pour combler les postes vacants (Foulkes, 1980).
- d) L'entreprise non syndiquée développe des pratiques de gestion de carrière qui favorisent l'acquisition de polyvalence.

3.1.2.3 Gestion du rendement

- a) L'entreprise non syndiquée évalue le rendement des employés pour accorder des promotions et une rémunération personnalisées (Foulkes, 1980).

3.1.2.4 Formation

- a) L'entreprise non syndiquée adopte des programmes de formation technique et comportementale à l'intention des cadres.
- b) L'entreprise non syndiquée offre de la formation à ses employés.

3.1.2.5 Rémunération

- a) L'entreprise non syndiquée offre des salaires compétitifs à ses employés (Foulkes, 1980; Wentz, 1987; Verma, 1983; Barbash, 1987; Jackson, 1980; Fiorito et coll., 1987).
- b) A l'intérieur de chaque poste, l'entreprise non syndiquée rémunère le mérite de ses employés (Foulkes, 1980; Klein et Rose, 1982; Verma, 1983).
- c) L'entreprise non syndiquée offre des avantages sociaux compétitifs à ses employés (Foulkes, 1980; Wentz, 1987; Jackson, 1980; Klein et Rose, 1982).
- d) L'entreprise non syndiquée favorise l'approche égalitaire et offre des avantages et conditions de travail semblables à tous ses employés (Verma, 1983; Foulkes, 1980; Klein et Rose, 1982).
- e) L'entreprise non syndiquée recherche la meilleure sécurité d'emploi pour ses employés (Jackson, 1980; Foulkes, 1980; Verma, 1983; Klein et Rose, 1982).

3.1.2.6 Relations avec les employés

- a) L'entreprise non syndiquée pratique la communication la plus large possible.
- b) L'entreprise non syndiquée donne les moyens à ses employés de s'exprimer.
- c) L'entreprise non syndiquée recueille de l'information sur le climat organisationnel (Foulkes, 1980).
- d) L'entreprise non syndiquée met à la disposition des employés des procédures de résolution de griefs (Foulkes, 1980; Gilberg et Abrams, 1987).

3.2 MESURE

Nos questions de recherche de même que nos hypothèses supposent l'étude et la mesure de différents concepts. Ces concepts sont issus de la littérature et sont jumelés à des mesures opérationnelles qui, elles, favorisent une collecte de données objective, précise et uniforme permettant la vérification des hypothèses énumérées ci-haut. Le tableau IV présente les concepts et les mesures opérationnelles accolés à chaque hypothèse.

TABLEAU IV - HYPOTHESES, CONCEPTS VISES ET MESURES OPERATIONNELLES

HYPOTHESES	CONCEPTS VISES	MESURES OPERATIONNELLES
<p><u>1. Organisation du travail</u></p> <p>a) L'entreprise non syndiquée tente de s'assurer une certaine flexibilité dans l'assignation du travail (Verma 1983; Foulkes, 1980); Klein et Rose, 1982).</p>	<p><u>Flexibilité dans l'organisation du travail</u></p> <p>Définition des postes et des tâches (enrichissement vertical et/ou horizontal)</p> <p>Utilisation de sous-traitants</p> <p>Assignation du temps supplémentaire</p>	<p>Vérifier si les définitions de postes et de tâches sont étroites ou élargies.</p> <p>Vérifier s'il existe une politique qui empêche un superviseur d'effectuer le travail de ses subordonnés.</p> <p>Vérifier s'ils utilisent des sous-traitants. Pourquoi? Types de tâches effectuées par eux? Envergure des travaux? Fréquence d'utilisation des sous-traitants? Présentement, combien de sous-traitants oeuvrent dans l'entreprise? A l'extérieur de l'entreprise? Vérifier s'ils ont des règles qui régissent l'utilisation de sous-traitants (entente avec les employés)?</p> <p>Est-ce que les employés peuvent refuser d'effectuer du temps supplémentaire?</p> <p>Vérifier de quelle façon le temps supplémentaire est assigné (par ancienneté, selon le travail à effectuer, au hasard)?</p> <p>Y a-t-il des travaux de fin de semaine obligatoires? Si oui, pour qui?</p> <p>Vérifier s'ils pratiquent la rotation à travers les postes? Pourquoi?</p> <p>Vérifier s'ils forment les employés dans le but de se procurer de la polyvalence (type de formation).</p>
<p>b) L'entreprise non syndiquée favorise une certaine forme de participation au travail des employés (Verma 1983).</p>	<p><u>Flexibilité des employés</u></p> <p>Rotation à travers les postes</p> <p>Formation</p> <p>Implication des employés (commitment)</p> <p>Enrichissement, élargissement</p> <p>Cercle de qualité</p> <p>Groupe semi-autonome de travail</p>	<p>Des expériences pratiques existent-elles? Y a-t-il d'autres programmes participatifs (évaluation, rémunération, fixation des objectifs, etc)</p>

TABLEAU IV (suite)

HYPOTHESES	CONCEPTS VISES	MESURES OPERATIONNELLES
<p>2. <u>Dotation et gestion de carrière</u></p>		
<p>a) L'entreprise non syndiquée recrute une main-d'oeuvre souple et flexible.</p>	<p>Type de main-d'oeuvre recherchée et recrutée.</p>	<p>Quelles sont les pratiques de recrutement? Quelles sont les exigences d'embauche?</p>
<p>b) L'entreprise non syndiquée pratique l'intégration culturelle lors de l'embauche (Wentz, 1987).</p>	<p>Orientation, socialisation et intégration des nouveaux employés</p>	<p>Quelles sont les pratiques d'orientation et d'intégration de l'entreprise? Ont-ils des programmes spécifiques à l'orientation et l'intégration? Si oui, quels sont-ils? Quel est le temps alloué à l'intégration d'un nouvel employé? Est-ce qu'ils pratiquent le "mentoring" ou le "counseling"? Est-ce qu'ils favorisent l'embauche de personnes provenant de la même famille? De la même région? Est-ce qu'ils favorisent l'embauche de personnes provenant de la région environnante de l'entreprise? Y a-t-il une période d'essai pour les nouveaux employés? Si oui, durée de la période d'essai.</p>
<p>c) L'entreprise non syndiquée favorise sa main-d'oeuvre interne pour combler les postes vacants (Foulkes, 1980).</p>	<p>Affichage de postes</p>	<p>Quelles sont les pratiques de recrutement? Quelles sont les pratiques d'affichage de postes? Quels postes sont affichés (tous les postes ou seulement quelques-uns)?</p>
	<p>Promotion interne</p>	<p>Quelles sont les pratiques de promotion interne? La promotion interne est-elle utilisée pour tous les types de postes? Quelle est la fréquence d'utilisation de la promotion interne?</p>
	<p>Transferts</p>	<p>Quelles sont les pratiques de transfert?</p>
<p>d) L'entreprise non syndiquée développe des pratiques de gestion de carrière qui favorisent l'acquisition de polyvalence.</p>	<p>Transferts, déplacements Formations</p>	<p>Quelles sont les pratiques de transferts? De déplacements? Offrent-ils une formation qui favorise la polyvalence? Si oui, quelle est cette formation (voir programmes, objectifs et liens avec la polyvalence)?</p>

TABLEAU IV (suite)

HYPOTHESES	CONCEPTS VISES	MESURES OPERATIONNELLES
<p><u>3. Gestion du rendement</u></p>	<p>Promotion et rémunération au mérite</p>	<p>Ont-ils des programmes d'évaluation du rendement? Si oui, quels sont-ils? Y a-t-il un lien entre l'évaluation et les promotions accordées (promotion au mérite)? Y a-t-il un lien entre l'évaluation et la rémunération du personnel (rémunération au mérite)?</p>
<p><u>4. Formation</u></p>	<p>Formation technique Formation comportementale (communication, attitude) Formation technique ("on the job" ou "off" the job, interne ou externe) Formation comportementale</p>	<p>Quels sont les programmes de formation élaborés à l'intention des cadres? Fréquence de la formation offerte aux cadres? Equilibre entre formation technique et comportementale? Qui donne la formation (formation externe ou interne)? Importance accordée à la formation des cadres? Programmes de formation offerts? Rotation à travers les postes? Qui donne la formation (interne ou externe)? Equilibre entre la formation interne et externe? Equilibre entre la formation technique et comportementale?</p>
<p>b) L'entreprise non syndiquée offre de la formation à ses employés.</p>		

TABLEAU IV (suite)

HYPOTHESES	CONCEPTS VISES	MESURES OPERATIONNELLES
<p><u>5. Rémunération</u></p> <p>a) L'entreprise non syndiquée offre des salaires compétitifs à ses employés Foulkes, 1980; Wentz, 1987; Barbash, 1987; Jackson, 1980; Fiorito et coll., 1987).</p>	<p>Compétitivité de l'entreprise dans ce domaine</p>	<p>Quels sont les salaires versés? Quelles sont les primes allouées? Vision des employés et des cadres de leur salaire par rapport à celui offert dans les autres entreprises similaires? Influence des entreprises syndiquées dans la détermination des salaires des employés non syndiqués? Enquêtes salariales périodiques auprès des compagnies environnantes?</p>
<p>b) A l'intérieur de chaque poste, l'entreprise non syndiquée rémunère le mérite de ses employés (Foulkes, 1980; Klein et Rose, 1982; Verma, 1983).</p>	<p>Personnalisation de la rémunération en fonction du rendement (évaluation)</p>	<p>Programme de rémunération au mérite? Lien entre la rémunération et le rendement (vision des gestionnaires et des employés)? Echelles salariales (système de classes)? Si oui, critères pour changer de classe?</p>
<p>c) L'entreprise non syndiquée offre des avantages sociaux compétitifs à ses employés (Foulkes, 1980; Jackson, 1980; Wentz, 1987; Klein et Rose, 1982).</p>	<p>Compétitivité dans le domaine</p>	<p>Contenu des avantages sociaux? Enquête périodique auprès des entreprises environnantes? Vision des employés et des cadres concernant la compétitivité de leurs avantages sociaux? Influence des entreprises syndiquées dans la détermination des avantages sociaux des employés non syndiqués</p>

TABLEAU IV (suite)

HYPOTHESES	CONCEPTS VISES	MESURES OPERATIONNELLES
<p>d) L'entreprise non syndiquée favorise l'approche égalitaire et offre des avantages et conditions de travail semblables à tous ses employés (Verma, 1983; Foulkes, 1980; Klein et Rose, 1982).</p>	<p>Equité entre les cadres et les employés (approche démocratique) au niveau des avantages sociaux et des conditions de travail</p>	<p>Est-ce que le salaire est alloué sur une base mensuelle ou horaire? Utilisent-ils un poinçon (punch clock) pour contrôler les arrivées et les départs des employés? Comparer les avantages sociaux des cadres à ceux des employés. Sont-ils les mêmes? Comparer les conditions de travail des cadres à celles des employés. Sont-elles semblables?</p>
<p>e) L'entreprise non syndiquée recherche la meilleure sécurité d'emploi pour ses employés (Jackson, 1980; Foulkes, 1980; Verma, 1983; Klein et Rose 1982).</p>	<p>Sécurité d'emploi</p>	<p>Quels sont les moyens utilisés pour protéger les employés contre des mises à pied (cercles de défense)? Y a-t-il déjà eu des mises à pied? Combien? Durée? Nombre d'employés touchés? Compensation monétaire? Relocalisation des employés? Application des règles d'ancienneté?</p>
<p>6. Relations avec les employés</p>		
<p>a) L'entreprise non syndiquée pratique la communication la plus large possible.</p>	<p>Réseaux de communication et d'information</p>	<p>Quels sont les programmes de communication implantés? Communication verticale (programmes)? Communication horizontale (programmes)? Importance accordée à la communication?</p>
<p>b) L'entreprise non syndiquée donne les moyens à ses employés de s'exprimer.</p>	<p>Expression des employés Droit de parole</p>	<p>Existe-t-il une politique de portes ouvertes? Autres moyens utilisés? Autres programmes qui favorisent l'expression des employés? Mécanismes de feedback?</p>

TABLEAU IV (suite)

HYPOTHESES	CONCEPTS VISES	MESURES OPERATIONNELLES
c) L'entreprise non syndiquée recueille de l'information sur le climat organisationnel (Foulkes, 1980).	Climat organisationnel Climat de confiance entre les employés et la direction	Est-ce qu'ils effectuent des sondages d'opinions auprès des employés? Si oui, obtenir le questionnaire et les résultats. Utilisent-ils d'autres moyens pour mesurer le climat organisationnel et le climat de confiance? Si oui, lesquels? Type de climat qui existe entre le management et les employés (climat de confiance)?
d) L'entreprise non syndiquée met à la disposition des employés des procédures de résolution de griefs (Foulkes, 1980; Gilberg et Abrams, 1987).	Résolution de plaintes	Résolution formelle ou informelle des plaintes? Programmes et moyens mis à la disposition des employés? Efficacité des procédures? Réponse aux problèmes des employés? Utilisation des procédures? Nombre de plaintes annuelles? Arbitrage à l'étape finale? Si oui, combien de plaintes menées en arbitrage annuellement? Si non, quelle est l'instance finale de la procédure? Nombre de plaintes qui y est acheminée annuellement?

3.3 METHODE UTILISEE: ETUDE DE CAS COMPARATIVE

L'étude de cas comparative a été choisie pour étudier les pratiques spécifiques de gestion des ressources humaines en milieu non syndical. L'adoption d'une telle méthode nous permet d'étudier les pratiques de GRH dans deux entreprises similaires mais l'une étant non syndiquée et l'autre syndiquée.

Nous avons retenu la stratégie de l'étude de cas parce qu'elle nous permet, dans un premier temps, de constater dans quelle mesure les hypothèses de la littérature s'appliquent dans un cas concret (première sous-question de recherche). En ce sens, notre étude vise la vérification de la pertinence des hypothèses lorsqu'elles sont appliquées à une situation particulière. De plus, cette stratégie est, selon nous, la plus appropriée pour étudier un phénomène complexe, tel que les pratiques de GRH, sans avoir à collecter des données auprès de nombreuses organisations.

A l'exception de Verma (1983) qui compare certaines pratiques de GRH d'établissements non syndiqués et d'établissements syndiqués d'une même entreprise ⁶, la spécificité des pratiques de GRH des entreprises non syndiquées n'est pas démontrée dans la littérature. En effet, les auteurs (notamment Foulkes, 1980) présentent généralement les différentes pratiques adoptées par les entreprises non syndiquées sans en démontrer la spécificité par rapport aux entreprises syndiquées. C'est donc pour

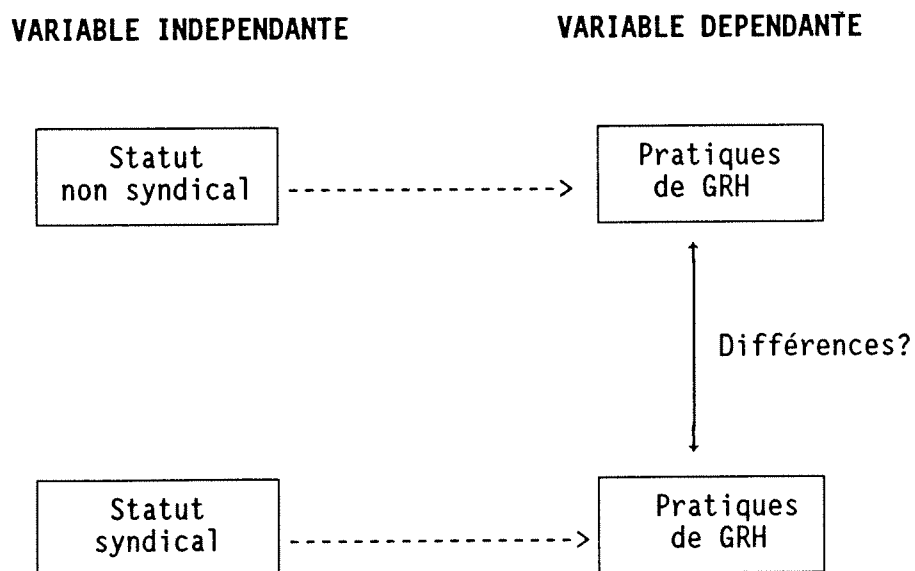
⁶ Les pratiques présentées par Verma (1983) sont principalement liées à l'organisation du travail, à l'allocation des ressources et à la communication.

répondre à cette faiblesse que nous adoptons une stratégie comparative. En effet, en plus de viser une énumération des différentes pratiques de GRH associées au milieu non syndical, notre étude cherche à illustrer les différences de pratiques entre le milieu non syndiqué et le milieu syndiqué. Ainsi, pour préciser la spécificité des pratiques de GRH en milieu non syndical, nous analysons aussi lesdites pratiques auprès d'une entreprise "jumelle" syndiquée (deuxième sous-question spécifique de recherche). Ce faisant, les pratiques distinctes peuvent (dans notre cas particulier seulement) être attribuées avec plus de certitude au statut de non syndicalisation. En l'occurrence, l'étude de cas d'une entreprise syndiquée constitue une sorte de contrôle, de référence, qui met en lumière (toutes choses étant égales par ailleurs) les pratiques spécifiques à l'entreprise non syndiquée.

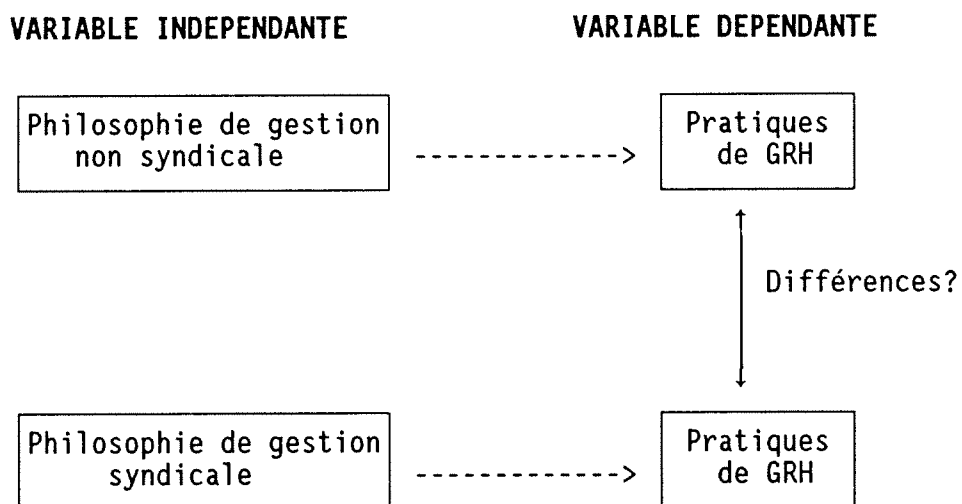
3.4 MODELE DE RECHERCHE

Les hypothèses impliquées dans la première sous-question de recherche ont été élaborées en conformité avec notre variable dépendante, à savoir les pratiques de GRH en contexte non syndical. Plus particulièrement, elles sont liées à l'organisation du travail, à la dotation et la gestion de carrière, à l'évaluation du rendement, à la formation, à la rémunération et aux relations avec les employés. Pour chacune de ces activités, la littérature suggère l'étude de quelques pratiques spécifiques reliées au domaine non syndiqué à partir desquelles nos hypothèses ont été formulées.

Conformément au but général de notre recherche, à savoir l'identification des pratiques de GRH spécifiques à l'entreprise non syndiquée, et conformément à la méthode comparative exploitée, nous considérons que le degré de syndicalisation de la main-d'oeuvre (statut non syndical/statut syndical) constitue la variable indépendante qui influence les pratiques de GRH des deux entreprises étudiées. En conséquence, même si la littérature suggère que les pratiques de GRH peuvent elles aussi influencer le degré de syndicalisation de la main-d'oeuvre (statut non syndical/statut syndical) (Foulkes, 1980) et bien que le sens de cette dernière relation soit intéressant, nous nous limitons uniquement à l'influence du statut non syndical/syndical sur les pratiques de GRH. Ainsi, pour répondre à nos sous-questions de recherche, nous adoptons le modèle suivant:



Toutefois, afin de s'assurer que ce statut est bien dû à la philosophie de gestion et non pas à d'autres déterminants de la non syndicalisation, nous contrôlons lesdits déterminants⁷ à savoir les facteurs environnementaux (notamment la localisation de l'entreprise), les caractéristiques de l'organisation (entre autres la taille, le secteur d'activité et la rentabilité économique) et les caractéristiques de la main-d'oeuvre (par exemple, l'âge, le sexe, l'éducation et les catégories occupationnelles). En conséquence, nous pouvons affirmer, toutes choses étant égales par ailleurs, que notre modèle de recherche basé sur le cadre global présenté aux chapitres 1 et 2 est le suivant:



⁷ Nous référons ici principalement aux déterminants de la non syndicalisation décrits à la section 2.2 mais aussi aux déterminants énumérés à la section 1.4 de la présente étude.

Tel que mentionné précédemment, la pertinence de ce modèle de recherche dépend étroitement du contrôle de plusieurs déterminants susceptibles d'influencer le degré de syndicalisation (statut non syndical/statut syndical). En conséquence, il s'avère important de contrôler lesdits déterminants, à savoir les facteurs environnementaux, les caractéristiques organisationnelles et les caractéristiques de la main-d'oeuvre.

Plusieurs auteurs, notamment Foulkes (1980) et Verma (1983), suggèrent que certains facteurs environnementaux sont susceptibles d'inciter la syndicalisation des employés alors que d'autres facteurs favorisent la préservation d'un statut non syndical. Ainsi, il semble que l'importance de l'industrialisation d'une région, que l'urbanisation et le degré de syndicalisation de ladite région soient des facteurs susceptibles de déterminer le statut non syndical ou le statut syndical d'une entreprise. Pour notre étude, il s'avère donc important de contrôler la localisation de nos deux entreprises. En conséquence, nous devons nous assurer qu'elles sont toutes deux situées dans la même région géographique au Québec.

Certaines caractéristiques organisationnelles, à savoir la taille (Foulkes, 1980; Verma, 1983; Fiorito et coll., 1987; Milkovich et Glueck, 1985, Freeman et Medoff, 1987) et la rentabilité économique de l'entreprise (Foulkes, 1980), constituent des déterminants susceptibles d'influencer la syndicalisation ou la non syndicalisation des employés.

Selon Milkovich et Glueck (1985), une entreprise qui regroupe plus de 500 employés dans un établissement donné risque davantage une campagne de syndicalisation que si elle restreignait la taille de ce groupe à moins de 500 employés. En l'occurrence, afin d'éliminer les effets de la taille sur la non syndicalisation ou la syndicalisation des employés, notre cueillette de données doit s'effectuer auprès de deux entreprises comptant approximativement le même nombre d'employés. En outre, conformément aux résultats tirés de Milkovich et Glueck (1985), les deux entreprises doivent dénombrer plus de 500 employés dans leur équipe.

La rentabilité économique de l'entreprise est un autre déterminant du statut non syndical ou syndical. Selon Foulkes (1980), une firme en forte croissance a la possibilité d'offrir des conditions de travail favorables à ses employés, réduisant ainsi les insatisfactions et, de ce fait, les risques de syndicalisation. La réalité révèle cependant que plusieurs facteurs influencent la rentabilité économique d'une entreprise. Il en résulte donc qu'en plus de contrôler la santé financière de nos entreprises, nous devons tenir compte de ses propres déterminants à savoir le type de marché dans lequel elles évoluent, le produit qu'elles exploitent ou qu'elles fabriquent, et la technologie qu'elles utilisent. En conséquence, les deux entreprises doivent enregistrer des résultats financiers positifs, elles doivent oeuvrer à l'intérieur du même marché, elles doivent exploiter ou fabriquer des produits similaires et elles doivent utiliser la même technologie.

La littérature révèle que certaines caractéristiques de la main-d'oeuvre (notamment l'âge, le sexe, le niveau d'éducation et la catégorie

occupationnelle) influencent le taux de syndicalisation. Ainsi, un homme peu scolarisé, âgé de plus de 25 ans et qui occupe un emploi de col bleu dans le domaine des mines, du transport ou de la fabrication a plus de chance d'être syndiqué (Freeman et Medoff, 1987) qu'un employé plus jeune (Verma, 1983), une femme ou un professionnel (Foulkes, 1980). Pour notre étude, nous espérons donc, à priori, neutraliser l'effet de ces caractéristiques de la main-d'oeuvre en choisissant deux entreprises similaires et donc, susceptibles d'employer le même type de main-d'oeuvre. Nous vérifierons ultérieurement si ces caractéristiques ont effectivement été neutralisées.

En étant susceptibles d'influencer le statut non syndical ou syndical des employés d'une entreprise, les facteurs décrits précédemment peuvent, en conséquence, influencer les pratiques de GRH de ladite entreprise, d'où l'importance d'en assurer le contrôle. Toutefois, d'autres caractéristiques de l'environnement externe, de l'environnement organisationnel et de l'environnement des ressources humaines internes peuvent influencer les pratiques de GRH d'une entreprise. En effet, en se rapportant au modèle des déterminants du chapitre 1, nous constatons que les contextes économique, technologique, politique et social d'une entreprise constituent des facteurs de l'environnement externe susceptibles de déterminer ses pratiques de GRH. De même, en plus de la philosophie de gestion qui constitue un élément de notre variable indépendante, la structure et la technologie s'avère être des éléments de l'environnement organisationnel qui risquent d'avoir un impact sur les pratiques. Enfin, outre le degré de syndicalisation qui s'associe à la philosophie de gestion pour constituer notre variable indépendante, les valeurs et attitudes de la main-d'oeuvre

complètent l'ensemble des déterminants des ressources humaines internes susceptibles d'avoir une incidence sur les pratiques en question.

Conséquemment, afin de s'assurer de la pertinence de notre modèle de recherche, nous devons également contrôler ces déterminants. Ainsi, en choisissant des entreprises qui évoluent à l'intérieur du même secteur d'activités et en contrôlant la localisation desdites entreprises, nous cherchons à éliminer toute influence de l'environnement externe (économique, politique, technologique et social) sur notre variable dépendante, à savoir les pratiques de GRH. Nous contrôlons les caractéristiques de l'environnement organisationnel en choisissant, notamment, des entreprises qui utilisent la même technologie et coordonnent leurs différentes fonctions à partir du même type de structure organisationnelle. Quant à la stratégie de développement, elle est contrôlée par le cycle de vie du produit (le degré de maturité de l'entreprise). Enfin, de même que l'âge, le sexe, le niveau d'éducation et les catégories occupationnelles, les valeurs et attitudes de la main-d'oeuvre sont, à priori, neutralisées en choisissant des entreprises qui oeuvrent dans le même secteur d'activités au sein de la même région géographique.

3.5 METHODE DEDUCTIVE ET INDUCTIVE

Tel que mentionné précédemment, les auteurs ont généralement présenté les différentes pratiques adoptées par les entreprises non syndiquées sans en démontrer la spécificité par rapport aux entreprises syndiquées. De plus, les études effectuées à ce sujet portent essentiel-

lement sur les pratiques américaines et ne reflètent pas nécessairement la réalité québécoise. Néanmoins, les informations fournies par ces auteurs nous permettent de formuler des hypothèses relativement précises. En l'occurrence, nous retenons, pour cette recherche, une démarche essentiellement déductive basée sur une étude de cas comparative permettant de justifier les résultats obtenus.

Une approche inductive pourra éventuellement être adoptée si de nouvelles hypothèses relatives aux pratiques de GRH peuvent être dégagées des données recueillies dans les entreprises. Cette partie exploratoire serait alors présentée en conclusion dans le but de permettre la formulation de nouvelles avenues de recherche concernant les pratiques de GRH en milieu non syndiqué et syndiqué. Il s'avère néanmoins que l'essentiel de notre analyse demeure la vérification des hypothèses avancées par la littérature spécialisée en la matière (approche déductive).

3.6 PLAN DE COLLECTE DES DONNEES

Notre procédure de la collecte des données implique une démarche en deux étapes principales. Il s'agit de la collecte de données préliminaire et de la collecte de données sur le terrain.

La collecte de données préliminaire vise essentiellement le contrôle des différents déterminants énumérés précédemment et la préparation initiale de la collecte sur le terrain. Quant à la collecte sur le terrain, elle vise évidemment à cueillir les données permettant la vérification des

hypothèses impliquées dans la première sous-question de recherche et à préciser les pratiques spécifiques à l'entreprise non syndiquée (deuxième sous-question de recherche).

3.6.1 Collecte de données préliminaire

Tel que mentionné précédemment, le contrôle de plusieurs déterminants est nécessaire pour répondre aux exigences de notre modèle de recherche. Ainsi, afin de nous assurer que les deux entreprises qui participent à notre étude répondent effectivement aux objectifs poursuivis, il s'avère essentiel de cueillir différentes données reliées aux caractéristiques environnementales, aux caractéristiques organisationnelles et aux caractéristiques des ressources humaines internes desdites entreprises.

C'est donc par la cueillette de documents écrits et des réponses à un questionnaire de renseignements généraux⁸ que nous devons nous assurer que nos entreprises répondent bien aux exigences de notre modèle de recherche.

Cette première démarche complétée, nous recueillerons des documents écrits présentant les politiques, pratiques et activités générales de GRH des entreprises concernées. A cette fin, nous ferons parvenir une liste des documents requis aux directeurs des ressources humaines des entreprises en leur demandant de nous retourner, par courrier, lesdits documents (annexe 2). Cette étape de la procédure de collecte de données permettra

⁸ La liste des documents cueillis de même qu'une copie du questionnaire de renseignements généraux sont présentées à l'annexe 1.

d'accélérer la cueillette sur le terrain en favorisant, à priori, une meilleure connaissance des pratiques des entreprises impliquées et, par le fait même, une meilleure préparation initiale de la collecte en question.

3.6.2 Collecte de données sur le terrain

L'étude des renseignements généraux et des documents réunis lors de la collecte de données préliminaire a permis de parfaire le guide de vérification empirique des hypothèses (annexes 3 et 4). En effet, en plus de contenir quelques questions concernant les déterminants non contrôlés préalablement,⁹ ce guide comporte plusieurs interrogations au sujet des pratiques de GRH en vigueur dans les entreprises. La majorité de ces questionnements sont directement reliés à nos hypothèses de recherche. Toutefois, certains points soulevés constituent des interrogations pouvant s'associer à une approche inductive. Cette curiosité exploratoire est principalement suscitée par les renseignements préliminaires fournis par nos sujets, mais aussi par notre connaissance du domaine minier en général et par notre expérience des pratiques de GRH habituellement en vigueur dans ce type d'entreprise.

⁹ Certains déterminants n'ont pu être contrôlés lors de la cueillette de données préliminaire. Il s'agit, entre autres, de l'âge et de la scolarité de la main-d'oeuvre. Ces données ont donc été recueillies lors de la cueillette sur le terrain afin de nous assurer que les deux entreprises emploient le même type de main-d'oeuvre.

3.7 CHOIX DES ENTREPRISES

Choisir nos entreprises constitue une activité qui doit s'effectuer minutieusement afin de répondre au maximum aux exigences de notre modèle de recherche. Ainsi, notre étude requiert deux entreprises "jumelles" dont la seule différence se situe, idéalement, au niveau du degré de syndicalisation, l'une étant non syndiquée et l'autre syndiquée. Tel que mentionné précédemment, plusieurs composantes de l'environnement externe, de l'organisation et des ressources humaines internes doivent être considérées et contrôlées dans le but de s'assurer que seule la philosophie de gestion non syndicale ou syndicale détermine les pratiques de GRH. Notre collecte de données préliminaires décrite précédemment nous assure donc que nos sujets répondent aux objectifs de notre étude ¹⁰.

Notre choix s'est porté sur deux grandes entreprises minières situées au Québec, en Abitibi, une non syndiquée et une syndiquée où travaillent respectivement 530 et 501 personnes. Ces entreprises, qui ont accepté de collaborer à la présente étude, exploitent chacune un gisement dans le but principal d'y extraire le cuivre et le zinc (entreprise non syndiquée) ou l'or (entreprise syndiquée) qu'il contient grâce à des équipements et des machineries hautement spécialisés et modernes et à quelques équipements conventionnels.

¹⁰ Les questionnaires ayant permis de recueillir les données préliminaires sont présentés aux annexes 1 et 2. La plupart des renseignements recueillis à cette étape sont présentés succinctement dans la présente section. Les détails sont reproduits au chapitre 4 traitant de la description des entreprises.

Nous avons choisi ces entreprises pour plusieurs raisons. Premièrement, nos sujets évoluent au sein du même secteur d'activités (le domaine minier), à l'intérieur de la même région géographique au Québec (Abitibi) contrôlant ainsi l'influence potentielle de l'environnement externe sur notre variable indépendante et notre variable dépendante. En outre, nous avons adopté le domaine minier pour sa propension à être syndiqué (Freeman et Medoff, 1987). Cette caractéristique de l'organisation non syndiquée nous permet de supposer, à priori, que son statut non syndical découle de la philosophie de gestion plutôt que du secteur d'activités dans lequel elle évolue.

Aussi, les deux entreprises sont situées en Abitibi, au Québec, permettant ainsi de vérifier (dans notre cas particulier seulement) la pertinence de nos hypothèses en contexte québécois.

Les renseignements préliminaires que nous avons recueillis nous permettent de constater que les entreprises choisies possèdent plusieurs des caractéristiques organisationnelles importantes exigées par notre modèle de recherche. Ainsi, conformément à la littérature (notamment Milkovich et Glueck, 1985), ces deux grandes entreprises comptent plus de 500 employés dans leur équipe. Mises en production au début des années 1980, elles évoluent dans le même secteur d'activités, elles exploitent leur gisement à l'aide de technologie et de méthodes de minage similaires et elles coordonnent leurs diverses fonctions à l'intérieur du même type de structure (structure élevée par fonctions). Enfin, elles ont toutes deux enregistré des bénéfices élevés en 1988.

Notre cueillette de données préliminaire nous a toutefois fourni très peu d'informations concernant l'environnement des ressources humaines internes. Néanmoins, nous considérons, à priori, que nos entreprises emploient une main-d'oeuvre possédant les mêmes caractéristiques puisqu'elles évoluent dans le même secteur d'activités, qu'elles ont débuté leur production approximativement au même moment et qu'en outre, elles utilisent une technologie et des méthodes de minage similaires. Evidemment, les données précises concernant le type de main-d'oeuvre qu'elles possèdent ont été recueillies lors de notre collecte de données sur le terrain. La section 4.3 en fait mention.

En résumé, nous avons choisi ces entreprises parce qu'à priori, les données préliminaires recueillies nous permettent de croire qu'elles sont "jumelles" et que seule la philosophie de gestion a la possibilité d'influencer leur statut non syndical ou syndical de même que leurs pratiques de GRH. Ainsi, même si le produit qu'elles exploitent est différent, à savoir le cuivre et le zinc pour l'entreprise non syndiquée et l'or pour l'entreprise syndiquée, nous les considérons "jumelles" dans le cadre de notre étude puisqu'elles évoluent dans le même secteur d'activités (le domaine minier) et qu'elles exploitent leur gisement respectif à l'aide de méthodes de minage similaires.

3.8 PROCEDURE DE COLLECTE DES DONNEES

La cueillette de données sur le terrain a été effectuée durant les mois de juillet et août 1989 auprès des entreprises visées. Nous nous sommes d'abord rendus dans l'entreprise non syndiquée où la collecte de nouveaux documents, l'observation directe, les entretiens formels semi-structurés et les discussions informelles auprès d'employés de production et d'entretien et des membres de la direction nous ont permis de compléter les informations recueillies lors de la collecte préliminaire. La même procédure a été adoptée pour cueillir nos données dans l'entreprise syndiquée.

3.8.1 Collecte de données dans l'entreprise non syndiquée

La collecte de données dans l'entreprise non syndiquée s'est déroulée intensivement durant sept jours ouvrables consécutifs. Pendant cette période, nous avons logé sur le site de l'entreprise dans une auberge aménagée pour recevoir les visiteurs éventuels.

Dès notre arrivée sur le site, nous avons rencontré le directeur du personnel avec qui nous avons discuté de notre plan d'enquête et les possibilités offertes pour cueillir nos données, compte tenu de la nature de leurs opérations. Par la suite, nous avons rencontré différentes personnes ressources ¹¹ avec qui nous avons organisé une visite des

¹¹ Ces personnes ressources sont: l'assistant du directeur du personnel, le commis en GRH, le commis aux bénéfices, le coordonnateur en formation, le coordonnateur en santé et sécurité, le surintendant du service d'administration et le représentant permanent des relations ouvrières.

installations (sous terre, concentrateur et site de surface). A cette occasion, nous avons également planifié le déroulement des entrevues semi-structurées (les personnes visées et le temps requis pour chaque entrevue) et nous avons donné rendez-vous aux personnes visées. Enfin, un commis en GRH nous a fait visiter les installations de surface (notamment les différents bureaux administratifs, le gymnase, le centre récréatif, les dortoirs et la cuisine).

Les jours suivants ont été consacrés à l'étude de documents, au déroulement et à l'ajustement des entrevues semi-structurées, à la visite des installations souterraines, à la visite du concentrateur et à établir des contacts informels avec les employés et certains dirigeants (notamment au centre récréatif et à la cuisine où nous avons pris tous nos repas).

Les entretiens semi-structurés se sont déroulés auprès de membres de la direction, à savoir le directeur du personnel et son assistant, le coordonnateur en formation, le coordonnateur en santé et sécurité, le gérant, le directeur général et le surintendant du service d'administration. Nous avons également rencontré quelques employés oeuvrant dans différents services, notamment un employé du concentrateur, un mécanicien, un mineur et un commis comptable. Enfin, une rencontre formelle avec le représentant des relations ouvrières a permis de compléter nos entrevues semi-structurées.

Chaque entrevue a été enregistrée mais nous avons assuré l'anonymat et la confidentialité aux répondants. Les employés interrogés ont été choisis par la direction de chaque secteur en fonction de la disponibilité de chacun et des exigences des opérations. Les membres de la direction interrogés ont été sélectionnés par l'expérimentateur en fonction des objectifs de l'étude. Les sujets abordés lors des entrevues ont varié d'un intervenant à l'autre selon leur domaine de spécialisation. Ainsi, le coordonnateur en formation nous a éclairés sur les programmes de formation en vigueur dans l'entreprise alors que le surintendant du service d'administration nous a présenté les avantages sociaux des cadres supérieurs. Une grille questionnaire particulière a été élaborée à l'intention des employés afin de tenir compte de leur situation dans l'entreprise (annexe 4).

Nous avons choisi d'interroger plusieurs intervenants en raison du type d'enquête menée. En effet, cette méthode nous a permis d'obtenir une diversité d'informations susceptibles de se révéler des plus complètes justement parce que nous avons fait appel à des intervenants provenant de plusieurs secteurs différents (Festinger et Katz, 1963).

Une étude sommaire des données recueillies a été effectuée quotidiennement dans le but de s'assurer qu'elles étaient complètes et qu'elles répondaient aux objectifs poursuivis. Cette activité journalière nous a aussi permis de vérifier si des contradictions apparaissaient dans les déclarations des divers informateurs, nous incitant à rechercher des précisions pouvant favoriser l'exploration de nouvelles avenues.

Les entrevues semi-structurées et l'étude de documents écrits ont donc fait l'objet d'efforts particuliers. Toutefois, nous avons pris plusieurs notes concernant notamment l'organisation du travail et le climat organisationnel suite à l'observation directe et aux discussions informelles que nous avons eues avec quelques dirigeants et employés lors des repas à la cuisine et lors des rencontres sociales au centre récréatif. Les visites guidées du site ont également favorisé les échanges informels de même que l'observation directe.

3.8.2 Collecte de données dans l'entreprise syndiquée

La collecte de données dans l'entreprise syndiquée s'est déroulée durant cinq jours ouvrables consécutifs. Pendant cette période, nous nous sommes rendus quotidiennement sur le site pour recueillir nos données.

Dès le départ, nous avons rencontré l'assistant du directeur du personnel pour lui exposer notre plan d'enquête et les documents requis par notre étude. Par la suite, nous avons rencontré plusieurs personnes ressources (le directeur du personnel, le commis au personnel, les coordonnateurs en formation et en santé et sécurité et le surintendant de l'exploitation sous terre) avec qui nous avons organisé une visite des installations (sous terre, concentrateur, site de surface). Lors de ces rencontres, nous avons aussi planifié le déroulement des entrevues semi-structurées en déterminant les personnes visées, le temps requis pour chaque entrevue et en fixant un rendez-vous aux personnes concernées. La journée s'est terminée par la visite des installations de surface (notamment les bureaux administratifs, les salles à dîner et les garages).

Les jours suivants ont été consacrés à l'étude de documents, au déroulement et à l'ajustement des entrevues semi-structurées, à la visite des installations souterraines, à la visite du concentrateur et à établir des contacts informels avec les employés et certains dirigeants (principalement durant la période de dîner).

Les membres de la direction qui ont participé aux entrevues semi-structurées sont le directeur du personnel et son assistant, les coordonnateurs en formation et en santé et sécurité, le surintendant de l'exploitation sous terre et le surintendant général. Les employés oeuvrant dans différents services qui ont répondu à nos questions sont un mineur, un mécanicien, un employé du concentrateur, un commis au service d'administration et un commis au service de la mine. Enfin, le président du syndicat a aussi accepté de répondre à nos questions.

Les entrevues semi-structurées se sont déroulées conformément aux règles adoptées dans l'entreprise non syndiquée. Ainsi, chaque entrevue a été enregistrée, nous avons aussi assuré l'anonymat et la confidentialité aux répondants, les employés interrogés ont été choisis par la direction de chaque secteur en fonction de la disponibilité de chacun et des exigences des opérations et les membres de la direction interrogés ont été sélectionnés par l'expérimentateur en fonction des objectifs de l'étude et du domaine de spécialisation de chacun. Enfin, la grille questionnaire élaborée à l'intention des employés non syndiqués a été reprise intégralement.

A l'instar de la procédure adoptée dans l'entreprise non syndiquée, une étude sommaire des données recueillies a été effectuée quotidiennement. De plus, nous avons concentré nos efforts sur le déroulement des entrevues semi-structurées et sur la cueillette de documents mais sans toutefois omettre de pratiquer l'observation directe (notamment lors des visites guidées) et les discussions informelles (entre autres lors des repas).

4. DESCRIPTION DES ENTREPRISES

Afin de préserver l'anonymat des deux entreprises qui ont participé à notre étude et dans le but d'alléger le présent texte, nous avons choisi de les identifier par des pseudonymes. Ainsi, le pseudonyme Cunosy identifie l'entreprise non syndiquée et illustre qu'elle exploite un gisement partiellement composé de cuivre (CU) et son statut non syndical (NOSY). L'entreprise syndiquée a le pseudonyme Synor qui démontre son statut syndical (SYN) et le gisement d'or qu'elle exploite (OR).

4.1 CUNOSY

4.1.1 La localisation géographique et les infrastructures

Entreprise minière non syndiquée, Cunosy est située au nord-ouest de l'Abitibi à environ 80 kilomètres d'une petite ville minière qui compte 1100 habitants. Les municipalités plus importantes qui bordent Cunosy sont situées au sud-ouest à plus de 130 kilomètres et au sud-est à plus de 200 kilomètres.

Etant donné son semi-isolement géographique, Cunosy a dû construire certaines infrastructures particulières essentielles à la mise en exploitation du gisement et à la présence d'employés en ces lieux. Ainsi, en plus des infrastructures nécessaires à l'exploitation de toutes mines, des dortoirs, une cuisine, un centre récréatif et un gymnase ont été aménagés sur le site. Cunosy a également fait l'acquisition d'environ

200 unités de logement dans la ville minière située à 82 kilomètres de son centre d'exploitation, permettant ainsi à plusieurs employés de s'installer avec leur famille à proximité de la mine.

4.1.2 Le gisement, la minéralisation et la technologie

Les Mines Cunosy exploitent actuellement trois zones de minerai composées principalement de cuivre et de zinc avec des teneurs élevées d'argent et d'or. Deux de ces trois zones contiennent en majorité du cuivre et sont exploitées par des mines souterraines par le biais de chantiers à longs trous et de chantiers par coupes et remblai tandis qu'une mine à ciel ouvert permet de récupérer le zinc, le cuivre, l'argent et l'or de la troisième zone. C'est d'ailleurs grâce à une technologie hautement spécialisée et moderne et certains équipements traditionnels que Cunosy peut exploiter ces trois zones minéralisées. De plus, la plupart des services sont informatisés favorisant ainsi un meilleur contrôle des opérations et un rendement des plus satisfaisants. Le tableau V présente les principaux équipements utilisés pour l'exploitation souterraine.

TABLEAU V - EQUIPEMENTS DE L'EXPLOITATION SOUTERRAINE A LA MINE CUNOSY

Foreuses de longs trous	Chargeuses-navette
Foreuse ITH	Chargeuses-navette avec contrôle à distance
Jumbos à l'air	Camions à minerai
Foreuses sur béquille	Elévateurs à ciseaux
Foreuses verticales	Elévateurs à griffes (alimak)
Ecailleuse	

Mise en exploitation en 1981, Cunosy est aujourd'hui considérée comme un producteur moyen de concentrés de cuivre et de zinc avec des teneurs élevées d'argent et d'or.

4.1.3 Les ressources humaines

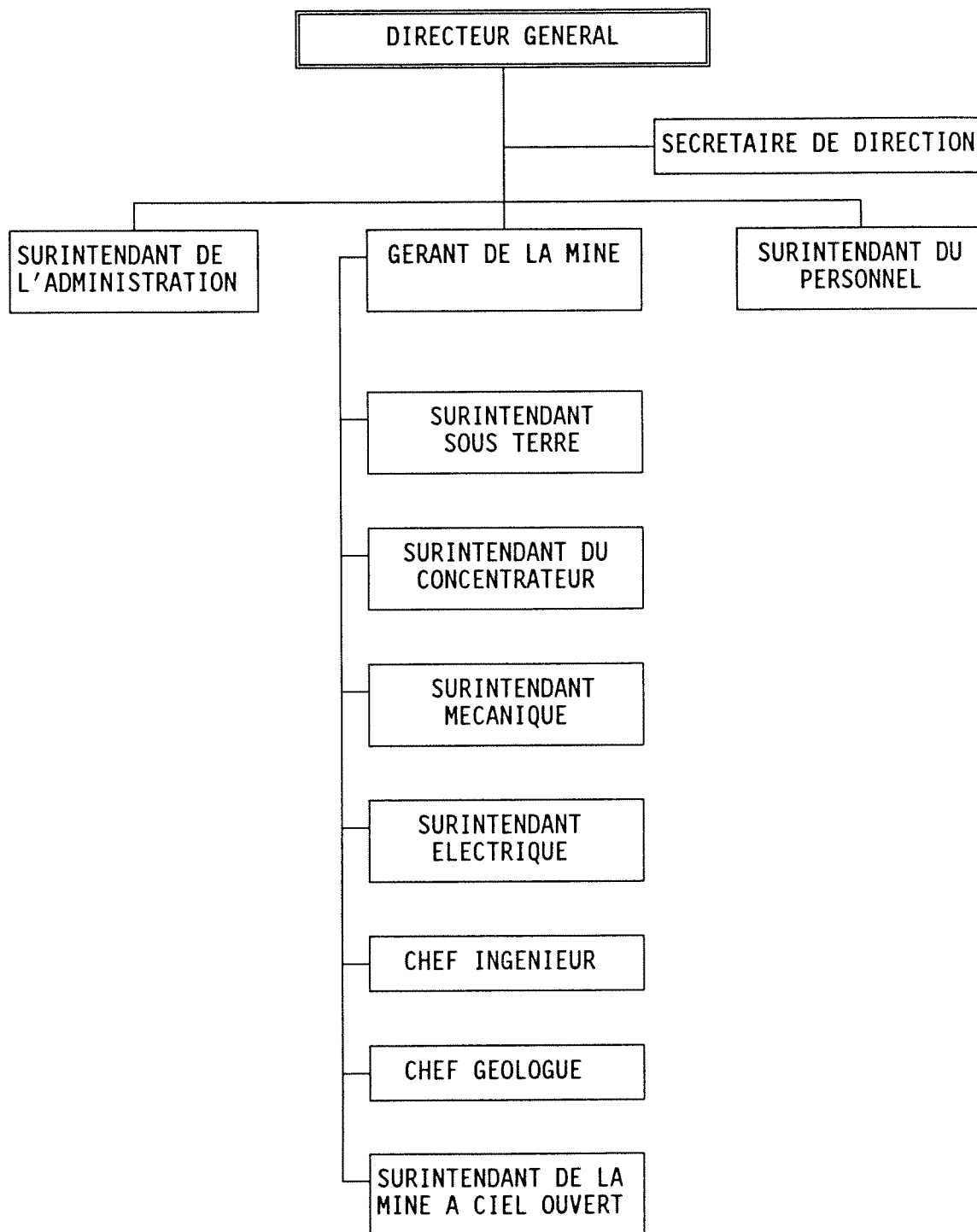
Cette entreprise emploie actuellement ¹² 530 employés non syndiqués répartis dans neuf services distincts. Un directeur général, un gérant de la mine et neuf surintendants de services assurent l'administration de la mine. Le tableau VI et la figure 5 illustrent la répartition de la main-d'oeuvre totale.

Principalement composée d'une main-d'oeuvre masculine, Cunosy compte néanmoins 34 femmes parmi ses 530 employés soit 6,4 % de sa main-d'oeuvre totale. Bien qu'il puisse paraître faible, ce taux reflète pourtant une ouverture face à l'embauche d'une main-d'oeuvre féminine dans un secteur traditionnellement masculin.

¹² Toutes les données concernant la main-d'oeuvre de Cunosy ont été recueillies et comptabilisées au 1er août 1989.

TABLEAU VI - REPARTITION DE LA MAIN-D'OEUVRE A CUNOSY

SERVICES	NOMBRE D'EMPLOYES	NOMBRE DE CADRES	MAIN-D'OEUVRE TOTALE
Mine souterraine	137	11	148
Mine à ciel ouvert	50	6	56
Concentrateur	77	13	90
Service mécanique	78	9	87
Service électrique et instrumentation	30	6	36
Ingénierie	14	6	20
Géologie	8	4	12
Administration	15	13	28
Service du personnel et contrôle des pertes	44	9	53
TOTAL	453	77	530

FIGURE 5 - ORGANIGRAMME ADMINISTRATIF DE LA MINE CUNOSY

Conformément aux exigences du domaine minier en général, les employés de Cunosy sont répartis dans plusieurs catégories occupationnelles. L'entreprise se distingue toutefois de ses semblables en embauchant des employés permanents pour occuper les fonctions de gardiennage et de conciergerie de même que pour diriger la cuisine. En effet, il est reconnu, dans le domaine minier, que ces fonctions sont généralement assurées par des sous-traitants.

A quelques exceptions près, les employés féminins de Cunosy occupent des postes traditionnellement octroyés à ce type de main-d'oeuvre dans un domaine essentiellement masculin. Ainsi, 11 d'entre elles oeuvrent dans le domaine du secrétariat, 3 sont commis de bureau, 9 accomplissent les fonctions de concierge, 2 sont employées comme aide-cuisinier et 1 est infirmière. Par contre, certaines de ces femmes occupent des fonctions non traditionnelles, ce qui constitue une percée avant-gardiste dans le domaine minier. On retrouve donc, à Cunosy, une aide-opérateur au concentrateur, une analyste, une machiniste, une technicienne en instrumentation et une dessinatrice. Enfin, trois femmes occupent des postes de cadres supérieurs en administration, en géologie et en comptabilité. Le tableau VII illustre de façon détaillée la répartition des employés féminins dans cette entreprise.

TABLEAU VII - REPARTITION DE LA MAIN-D'OEUVRE FEMININE A CUNOSY

POSTES OCCUPES	NOMBRE
Assistante administrative	1
Maître de paie	1
Géologue	1
Secrétaires/réceptionnistes	11
Commis	3
Infirmière	1
Aide-opérateur au concentrateur	1
Analyste	1
Machiniste	1
Technicienne en instrumentation	1
Dessinatrice	1
Concierges	9
Aide-cuisinier	2
TOTAL	34

Malgré son semi-isolement géographique, Cunosy bénéficie d'une excellente stabilité de sa main-d'oeuvre. En effet, selon un dirigeant de l'entreprise, on y enregistre un taux de roulement relativement faible depuis le début de sa mise en production en 1981. Bien que les données concernant le taux de roulement aient été impossibles à obtenir lors de notre cueillette de données, le calcul du niveau d'ancienneté de la main-d'oeuvre confirme les affirmations de ce dirigeant. Ainsi, après seulement huit ans d'exploitation, la main-d'oeuvre ¹³ totale de Cunosy enregistre, en août 1989, une ancienneté moyenne de 5,42 ans. Les cadres de l'entreprise, quant à eux, détiennent une ancienneté moyenne exceptionnelle de 7,30 ans tandis que les employés ¹⁴ ont en moyenne 5,10 ans d'ancienneté d'entreprise (tableau VIII).

TABLEAU VIII - ANCIENNETE MOYENNE DE LA MAIN-D'OEUVRE A CUNOSY

CATEGORIE	NOMBRE	ANCIENNETE MOYENNE
Main-d'oeuvre totale	530	5,42 ans
Cadres	77	7,30 ans
Employés	453	5,10 ans

¹³ Main-d'oeuvre: tous les cadres et employés permanents.

¹⁴ Employés: le personnel non-cadre comparable aux employés horaires permanents de l'entreprise syndiquée.

L'âge de la main-d'oeuvre de Cunosy a également été recueilli et comptabilisé au premier août 1989. Les résultats illustrés au tableau IX démontrent que l'âge moyen de la main-d'oeuvre totale est 36,96 ans alors que l'âge moyen des cadres est 42,28 ans et que l'âge moyen des employés est 36,05 ans.

TABLEAU IX - L'AGE MOYEN DE LA MAIN-D'OEUVRE DE CUNOSY

CATEGORIE	NOMBRE	AGE MOYEN
Main-d'oeuvre totale	530	36,96 ans
Cadres	77	42,28 ans
Employés	453	36,05 ans
Main-d'oeuvre embauchée depuis cinq ans	302	34,06 ans
Cadres embauchés depuis cinq ans	22	37,30 ans
Employés embauchés depuis cinq ans	280	33,82 ans

Le tableau IX illustre aussi l'âge moyen de la main-d'oeuvre embauchée récemment. Ainsi, l'âge moyen de la main-d'oeuvre embauchée depuis cinq ans est 34,06 ans, l'âge moyen des cadres de la même catégorie est 37,30 ans et l'âge moyen des employés est 33,82 ans.

Bien que les données concernant la scolarité de la main-d'oeuvre ne soient pas disponibles, un dirigeant de l'entreprise affirme que la majorité des membres de Cunosy ont terminé leur secondaire V. Alors que certains employés ont une faible scolarité (notamment les vieux mineurs), d'autres ont une formation collégiale ou universitaire. Ce dirigeant estime

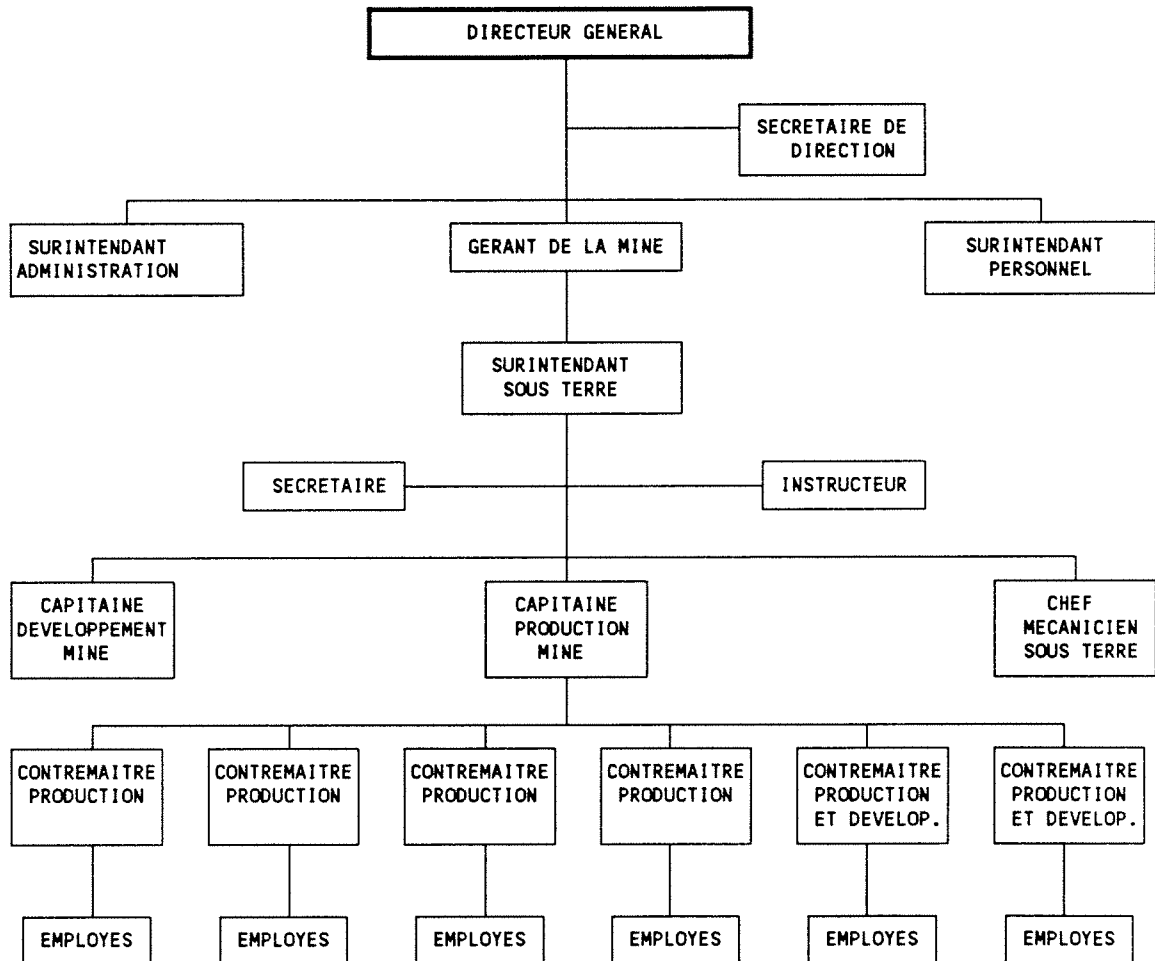
donc finalement que le niveau de scolarité moyen des membres de Cunosy est le secondaire V. En l'occurrence, c'est en nous référant à cette estimation que nous établissons qu'en moyenne, la main-d'oeuvre de Cunosy a une scolarité d'un niveau de secondaire V.

4.1.4 La structure

Une structure par fonctions caractérise cette entreprise. De plus, dans chacun des services, c'est une structure élevée, par opposition à une structure aplanie, qui assure la coordination entre les fonctions. La figure 6 illustre ce type de structure dans le service de la mine souterraine ¹⁵.

¹⁵ Cette figure a été adaptée par le présent auteur dans le but d'illustrer la structure par fonctions dans un service particulier. Cet organigramme illustre bien une structure élevée par opposition à une structure aplanie. L'organigramme complet de l'entreprise apparaît à l'annexe 5.

**FIGURE 6 - ORGANIGRAMME PARTIEL DE LA MINE CUNOSY
(SERVICE DE LA MINE SOUTERRAINE)**



4.1.5 Les propriétaires et les résultats financiers

Ayant assuré l'anonymat aux dirigeants de nos entreprises, nous nous voyons dans l'obligation d'identifier les propriétaires par des pseudonymes afin de respecter notre engagement. Ainsi, les propriétaires de Cunosy (trois grandes pétrolières) sont Pétrole Canadien à 55 %, Pétro Mines à 35 % et Pétrole Trans Canadien à 10 %.

Bien que Pétrole Canadien suggère certaines lignes de conduite aux dirigeants de Cunosy (concernant entre autres la gestion des coûts, la gestion en santé et sécurité ainsi que le programme de contrôle des pertes), ces derniers nous assurent qu'aucun des propriétaires ne s'immisce dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

Dans son rapport annuel de 1988, Pétrole Canadien s'avérait très satisfait des résultats de production de Cunosy. En effet, ayant traité 2,5 millions de tonnes de minerai durant l'exercice, Cunosy s'est vu considéré comme le deuxième plus important producteur de métal au Québec. Cette production record, associée aux prix fermes des métaux, a généré des bénéfices nets avant impôt de plus de 28 millions de dollars dont 15,6 millions sont revenus à Pétrole Canadien (55 %).

En 1989, Cunosy a connu un autre excellent exercice malgré une diminution du tonnage traité par rapport à 1988 (2,3 millions de tonnes). Ainsi, grâce à une production néanmoins élevée de tous les métaux à des coûts unitaires très satisfaisants, Cunosy a enregistré des bénéfices nets avant impôt de 31 millions de dollars. En l'occurrence, Pétrole Canadien

a vu ses bénéfices d'exploitation se chiffrer à 17 millions de dollars, soit 55 % des profits d'exploitation totaux de Mine Cunosy.

4.2 SYNOR

4.2.1 La localisation géographique et les infrastructures

Située dans le centre-sud de l'Abitibi, cette entreprise syndiquée se trouve à proximité de plusieurs municipalités. Sa localisation géographique permet donc facilement d'y avoir accès quotidiennement, éliminant ainsi la nécessité de mettre en place des infrastructures particulières pour loger les employés.

4.2.2 Le gisement, la minéralisation et la technologie

Synor exploite actuellement un gisement aurifère souterrain par le biais de chantiers à longs trous et de la méthode par chambres et magasins. Jusqu'en 1989, cette entreprise s'est distinguée des autres mines aurifères canadiennes par sa méthode d'exploitation à ciel ouvert lui permettant de récupérer une partie de son gisement. Une technologie moderne ainsi que des équipements traditionnels permettent à Synor d'exploiter ses différentes zones minéralisées. Le tableau X présente les principaux équipements utilisés pour l'exploitation souterraine.

TABLEAU X - EQUIPEMENTS DE L'EXPLOITATION SOUTERRAINE DE LA MINE SYNOR

Foreuses de longs trous	Chargeuses-navette avec contrôle à distance
Foreuse ITH	
Jumbos hydrauliques électriques	Chargeuses pneumatiques sur voie ferrée (muck machine)
Foreuses sur béquille	Chargeuses pneumatiques sur roues
Foreuses sur plate forme	Boulonneuse
Foreuses à diamands	Élévateur à griffes
Foreuse verticale	Élévateur à ciseaux
Chargeuses-navette	

Selon les dirigeants de l'entreprise, l'informatisation des différents services favorise un meilleur contrôle des opérations et un rendement des plus satisfaisants.

Mise en exploitation en 1980, Synor est devenue une des plus importantes mines aurifères canadiennes à exploiter son gisement par la méthode à ciel ouvert. Malgré la fermeture de la mine à ciel ouvert en 1989, cette entreprise prévoit atteindre un rendement de 225 000 onces d'or en 1990, soit 95% des résultats obtenus en 1989.

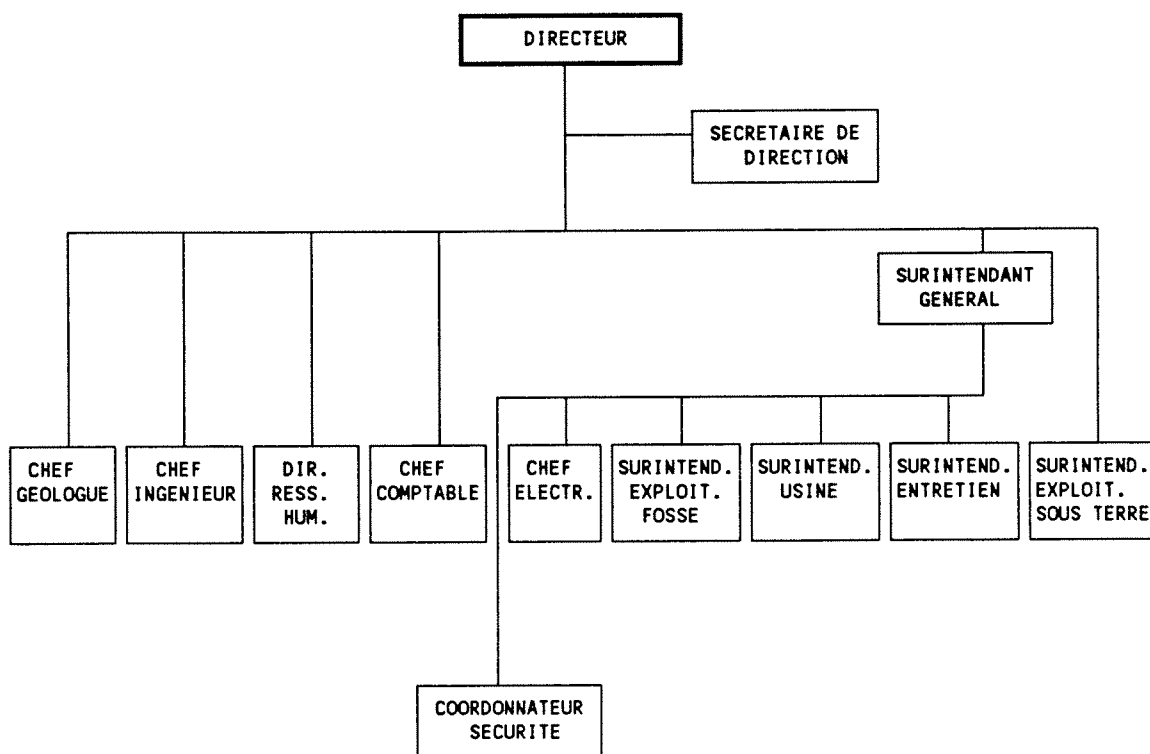
4.2.3 Les ressources humaines

Synor emploie actuellement 501 employés dont 380 sont syndiqués. La main-d'oeuvre est répartie en neuf services distincts auxquels s'ajoute la division santé sécurité tel qu'illustré au tableau XI et à la figure 7. Un

directeur, un surintendant général et neuf surintendants ou chefs de services assurent l'administration de l'entreprise.

TABLEAU XI - REPARTITION DE LA MAIN-D'OEUVRE A LA MINE SYNOR

SERVICES	NOMBRE D'EMPLOYES	NOMBRE DE CADRES	MAIN-D'OEUVRE TOTALE
Mine souterraine	235	25	260
Mine à ciel ouvert	24	2	26
Concentrateur	31	17	48
Service d'entretien	69	11	80
Service électrique	15	4	19
Ingénierie	--	18	18
Géologie	--	19	19
Administration	6	17	23
Service du personnel	--	4	4
Santé sécurité	--	4	4
TOTAL	380	121	501

FIGURE 7 - ORGANIGRAMME ADMINISTRATIF DE LA MINE SYNOR

A l'instar de Cunusy, Synor est principalement composée d'une main-d'oeuvre masculine, ne comptant que 15 femmes parmi ses 501 employés, soit 2,99 % de sa main-d'oeuvre totale. Ces employés féminins occupent principalement les postes de secrétaire, réceptionniste, commis et infirmière. Toutefois, certaines femmes oeuvrent également dans des postes non traditionnels de même que dans des postes de direction (géologues, ingénieurs, acheteur junior, mise en plan géologie). Le tableau XII présente la répartition de la main-d'oeuvre féminine de Synor.

TABLEAU XII - REPARTITION DE LA MAIN-D'OEUVRE FEMININE DE SYNOR

POSTES OCCUPES	NOMBRE
Géologues	2
Ingénieur minier	1
Mise en plan géologie	1
Acheteur junior	1
Secrétaire de direction	1
Secrétaire/réceptionniste	1
Commis	7
Infirmière	1
TOTAL	15

De même qu'à Cunosy, la main-d'oeuvre totale est répartie selon plusieurs catégories occupationnelles afin de répondre aux exigences des opérations. Les fonctions de gardiennage sont cependant assurées par un sous-traitant.

Les dirigeants de Synor considèrent qu'ils bénéficient d'une bonne stabilité de leur main-d'oeuvre. Ainsi, neuf ans après la mise en production de l'entreprise en 1980, la main-d'oeuvre totale enregistre 4,46 ans d'ancienneté moyenne tandis que les cadres ont en moyenne 4,91 ans d'ancienneté et que les employés comptent généralement 4,31 ans d'ancienneté ¹⁶ (tableau XIII).

¹⁶ A l'instar de Cunosy, toutes les données concernant la main-d'oeuvre ont été compilées et comptabilisées au 1er août 1989.

TABLEAU XIII - ANCIENNETE MOYENNE DE LA MAIN-D'OEUVRE DE SYNOR

CATEGORIE	NOMBRE	ANCIENNETE MOYENNE
Main-d'oeuvre totale	501	4,46 ans
Cadres	121	4,91 ans
Employés	380	4,31 ans

L'âge de la main-d'oeuvre a aussi été comptabilisé au 1er août 1989. Le tableau XIV présente l'âge moyen de la main-d'oeuvre totale (35,67 ans), des cadres (35,37 ans) et des employés horaires (35,77 ans). Ce tableau illustre également l'âge moyen de la main-d'oeuvre embauchée depuis cinq ans démontrant que l'âge moyen de la main-d'oeuvre de cette catégorie s'élève à 33,83 ans tandis que l'âge moyen des cadres embauchés depuis cinq ans est 32,68 et que l'âge des employés se situe en moyenne à 34,16 ans.

TABLEAU XIV - L'AGE MOYEN DE LA MAIN-D'OEUVRE DE SYNOR

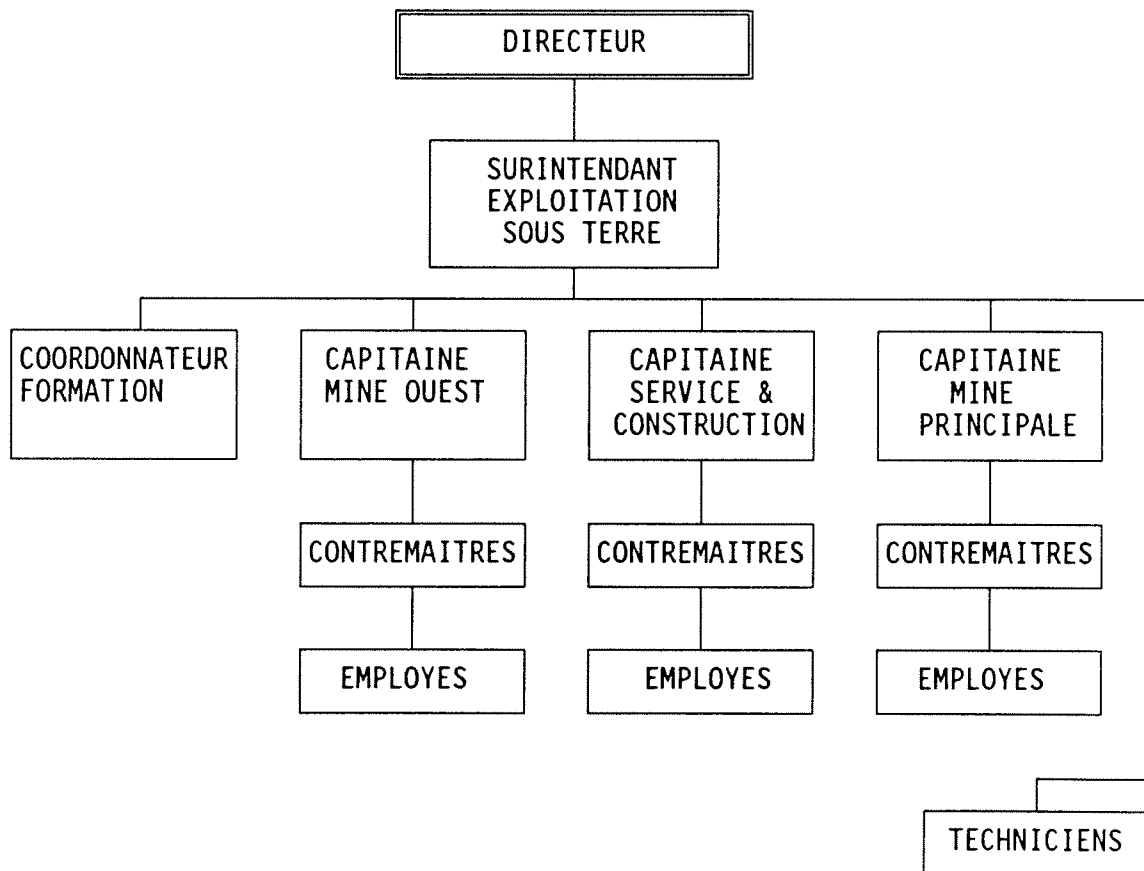
CATEGORIE	NOMBRE	AGE MOYEN
Main-d'oeuvre totale	501	35,67 ans
Cadres	121	35,37 ans
Employés	380	35,77 ans
Main-d'oeuvre embauchée depuis cinq ans	316	33,83 ans
Cadres embauchés depuis cinq ans	69	32,68 ans
Employés embauchés depuis cinq ans	247	34,16 ans

De même qu'à Cunosy, le niveau de scolarité moyen de la main-d'oeuvre a été impossible à obtenir. Toutefois, les dirigeants de l'entreprise interrogés à ce sujet s'entendent pour estimer que, généralement, la main-d'oeuvre a atteint le niveau du secondaire V. Certains employés ont une faible scolarité tandis que d'autres sont techniciens ou universitaires.

4.2.4 La structure

Une structure par fonctions caractérise cette entreprise. De plus, dans chacun des services, c'est une structure élevée par opposition à une structure aplanie qui assure la coordination entre les fonctions ¹⁷. La figure 8 illustre ce type de structure dans le service de la mine souterraine.

**FIGURE 8 - ORGANIGRAMME PARTIEL DE LA MINE SYNOR
(SERVICE DE LA MINE SOUTERRAINE)**



¹⁷ L'organigramme complet de l'entreprise est illustré à l'annexe 6.

4.2.5 Les propriétaires et les résultats financiers

La Mine Synor est la propriété conjointe de deux sociétés publiques. Ainsi, Minéraux Ltée et Or Inc.¹⁸ sont propriétaires à part égale de la mine, la première assumant l'exploitation sous la direction d'un comité de gestion.

Minéraux Ltée trace certaines lignes de conduite générales que les dirigeants de Synor doivent respecter. Entre autres, Minéraux Ltée a une politique claire et exigeante concernant la préservation de l'environnement. Toutefois, ces lignes de conduites générales laissent une grande latitude aux dirigeants de Synor en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines.

Pour la troisième année consécutive, Synor a établi en 1988 un nouveau record de production aurifère. En effet, grâce à l'exploitation juxtaposée des mines souterraines et de la fosse, l'entreprise a produit 278 314 onces d'or durant l'exercice, enregistrant ainsi une hausse de 12 % sur la production de 1987 soit un bénéfice d'exploitation de plus de 34 millions de dollars pour chaque propriétaire.

En 1989, Synor enregistre une diminution de sa production par rapport à 1988 qui peut notamment s'expliquer par la fermeture de la mine à ciel ouvert. Cependant, malgré cette baisse de production, l'entreprise demeure l'une des plus importantes de son secteur au Canada en enregistrant une

¹⁸ Afin d'assurer l'anonymat de l'entreprise, nous avons identifié ses propriétaires par des pseudonymes.

production de 234 692 onces d'or, dépassant ainsi l'objectif visé de 6,7%. Les bénéfices d'exploitation associés à cette production se sont chiffrés à près de 24 millions de dollars pour chaque propriétaire.

4.3 SYNTHÈSE COMPARATIVE

Les descriptions de Cunosy et Synor révèlent clairement que les deux entreprises possèdent plusieurs caractéristiques similaires. Toutefois, malgré leurs multiples points communs, ce sont deux entreprises distinctes qui possèdent aussi certaines particularités. Le tableau XV présente une synthèse de ces caractéristiques communes et distinctives.

TABLEAU XV - SYNTHÈSE DES CARACTÉRISTIQUES DE CUNOSY ET SYNOR

CARACTÉRISTIQUES	CUNOSY	SYNOR
CARACTÉRISTIQUES ENVIRONNEMENTALES		
- Localisation géographique	- Québec, Abitibi, Semi-isolement	- Québec, Abitibi
- Environnement politique	- Québec, Abitibi, Mine	- Québec, Abitibi, Mine
- Environnement économique	- Québec, Abitibi, Mine	- Québec, Abitibi, Mine
- Environnement technologique	- Technologie minière québécoise	- Technologie minière québ.
- Environnement social	- Semi-isolement	- Non isolée
CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES		
- Secteur d'activités	- Mine	- Mine
- Produit	- Minerai(cuivre, zinc, argent, or)	- Minerai (or)
- Technologie	- Moderne et traditionnelle	- Moderne et tradition.
- Méthodes de minage sous terre	- Longs trous, coupe/remblai	- Longs trous, chambre/magasin
- Méthodes de minage surface	- Fosse	- Fosse (fermée en 1989)
- Date de mise en exploitation	- 1980	- 1981
- Phase de croissance	- Maturité	- Maturité
- Rendement	- Élevé	- Élevé
- Taille	- 530 employés	- 501 employés
- Structure	- Élevée par fonctions	- Élevée par fonctions
- Propriétaires	- 3 pétrolières	- 2 compagnies publiques
CARACTÉRISTIQUES DES RH INTERNES		
- Sexe	- 496 hommes, 34 femmes	- 486 hommes, 15 femmes
- Age moyen (main-d'oeuvre)	- 36,96 ans	- 35,67 ans
- Age moyen (cadres)	- 42,28 ans	- 35,37 ans
- Age moyen (employés)	- 36,05 ans	- 35,77 ans
- Scolarité moyenne (main-d'oeuvre)	- Estimation: secondaire V	- Estimation: secondaire V
- Ancienneté moyenne (main-d'oeuvre)	- 5,42 ans	- 4,46 ans
- Ancienneté moyenne (cadres)	- 7,30 ans	- 4,91 ans
- Ancienneté moyenne (employés)	- 5,10 ans	- 4,31 ans
- Catégories occupationnelles	- Production, entretien, service, bureau, cadres	- Production, entretien, service, bureau, cadres
- Valeurs, attitudes	- Mineur, Abitibi, Québec	- Mineur, Abitibi, Québec

4.3.1 Caractéristiques environnementales

Cunusy et Synor évoluent dans la même région géographique au Québec ce qui laisse supposer que leur environnement externe est comparable. En effet, toutes deux situées en Abitibi, elles oeuvrent dans le même secteur d'activités au sein d'un environnement politique, économique, technologique et social qui est en principe identique.

Néanmoins, malgré qu'elles soient toutes deux situées en Abitibi, Cunusy est semi-isolé géographiquement par rapport à Synor. En effet, tandis que cette dernière se trouve à proximité des centres urbains de la région, Cunusy s'en trouve éloignée ce qui est susceptible d'affecter son environnement social puisque la majorité des employés logent sur le site ou dans le village minier situé à 82 kilomètres de la mine.

4.3.2 Caractéristiques organisationnelles

Cunusy et Synor possèdent sensiblement les mêmes caractéristiques organisationnelles. Ainsi, elles oeuvrent dans le même secteur d'activités (le domaine minier) et utilisent une technologie et des méthodes de minage comparables. Toutes deux arrivées à maturité, elles atteignent néanmoins des rendements élevés à la satisfaction des propriétaires. Enfin, elles coordonnent les activités de leurs quelques 500 employés à l'aide d'une structure élevée par fonctions.

Le produit exploité par ces entreprises peut sembler différent puisque Cunusy récupère principalement du cuivre et du zinc et que Synor

exploite essentiellement un gisement d'or. Néanmoins, il reste qu'elles exploitent toutes deux des minéraux, à l'aide d'une technologie et de méthodes de minage comparables, ce qui efface la différenciation constatée au niveau du produit.

4.3.3 Caractéristiques des ressources humaines internes

Composées majoritairement d'une main-d'oeuvre masculine répartie selon des catégories occupationnelles comparables, Cunosy et Synor ont tout de même à leur emploi quelques femmes. La scolarité, les attitudes et les valeurs de la main-d'oeuvre sont estimées similaires dans les deux entreprises. Par contre, l'âge moyen de la main-d'oeuvre totale, des cadres et des employés de Cunosy est plus élevé qu'à Synor. Il en est de même pour l'ancienneté moyenne de la main-d'oeuvre totale, des employés et particulièrement celle des cadres.

4.3.4 Conclusion

Bien que nos entreprises ne soient pas des "jumelles identiques", elles constituent néanmoins des sujets aussi semblables que peuvent l'être deux entreprises distinctes. Dans ces circonstances, nous avons choisi de poursuivre notre étude auprès de ces deux entreprises très similaires.

5. VERIFICATION DES HYPOTHESES ET DES QUESTIONS DE RECHERCHE

Conformément aux objectifs poursuivis par la présente étude, notre analyse est structurée selon une démarche en trois étapes. Ainsi, nous vérifions d'abord notre première sous-question de recherche (les pratiques de GRH de l'entreprise non syndiquée vérifient-elles les hypothèses de la littérature?) en nous penchant exclusivement sur les pratiques de Cunosy associées à chaque hypothèse.

Nous vérifions ensuite notre deuxième sous-question de recherche (les pratiques de GRH de l'entreprise non syndiquée se retrouvent-elles aussi en milieu syndiqué?) en décrivant toutes les pratiques de Synor pouvant s'associer aux concepts sous-jacents à chaque hypothèse et en formulant une conclusion spécifique à l'entreprise syndiquée.

Enfin, à la troisième étape, nous présentons une synthèse comparative visant à démontrer les différences (s'il y a lieu) entre les pratiques de GRH adoptées par Cunosy et celles adoptées par Synor. En comparant nos résultats avec ceux obtenus par certains auteurs, notamment Foulkes (1980) et Verma (1983), nous obtenons les éléments nécessaires pour répondre à notre question générale de recherche (existe-t-il des pratiques de GRH particulières à l'entreprise non syndiquée?).

5.1 ORGANISATION DU TRAVAIL

5.1.1 L'entreprise non syndiquée tente de s'assurer une certaine flexibilité dans l'assignation du travail

5.1.1.1 Cunosy

Plusieurs concepts ont été mesurés afin de vérifier si l'entreprise non syndiquée s'assure une certaine flexibilité dans l'assignation du travail. Ainsi, tel que mentionné au tableau IV, les définitions de tâches, l'utilisation de sous-traitants, l'assignation du temps supplémentaire, la rotation à travers les postes et le type de formation dispensé aux employés, ont fait l'objet d'une étude approfondie.

Selon les documents étudiés et les entrevues effectuées, il semble qu'aucune définition formelle des postes n'a été élaborée. Cette absence de définition de postes permet aux dirigeants de déplacer la main-d'oeuvre facilement, à l'intérieur d'un même service, et donc de s'assurer une certaine flexibilité dans la répartition du travail. Par exemple, un employé qui a atteint la classification de mineur est forcément capable d'exécuter la majorité des tâches sous terre, et, puisque sa classification de mineur ne comprend aucune définition de tâches précise, il peut être appelé à effectuer le soutènement, le forage ou même le déblayage. Enfin, à l'instar des entreprises non syndiquées étudiées par Verma (1983), aucune politique n'empêche un superviseur d'accomplir le travail de ses subordonnés ou d'aider ceux-ci en cas de besoin.

Cette souplesse dans l'assignation du travail semble toutefois altérée par la faible utilisation de la sous-traitance. En effet, l'histoire de Cunosy démontre que les dirigeants de cette dernière évitent d'octroyer des contrats à des entrepreneurs indépendants et préfèrent voir le travail effectué par leurs propres employés. En conséquence, les deux principales phases de construction de l'entreprise ont été accomplies par des employés temporaires embauchés à cette fin, la cuisine est dirigée par des employés permanents et le gardiennage est, lui aussi, assuré par des employés permanents même si la tradition minière démontre un recours massif à des sous-traitants pour l'accomplissement de ces tâches.

Cunosy fait néanmoins appel à des sous-traitants lorsqu'elle ne dispose pas de l'équipement ou des compétences nécessaires à l'accomplissement de tâches particulières. Ainsi, lors de notre collecte de données, un seul entrepreneur oeuvrait pour le compte de l'entreprise. Les employés non syndiqués de ce sous-traitant avaient pour mandat d'effectuer des forages sous terre et des forages d'exploration. Ce type de contrat à forfait est très répandu dans le domaine minier étant donné l'expertise et l'équipement requis.

Même si elle fait rarement appel à des entrepreneurs, Cunosy préserve pourtant une certaine souplesse dans l'assignation du travail puisqu'elle conserve toute la liberté d'établir des contrats avec ceux-ci: les employés n'ont aucun droit de regard sur l'octroi desdits contrats. C'est donc un choix libre de Cunosy d'avoir recours au minimum à des sous-traitants.

La procédure de répartition du temps supplémentaire protège, elle aussi, la flexibilité dans l'assignation du travail. En effet, selon le travail à effectuer ou l'urgence de la situation, les dirigeants choisissent librement les employés requis pour accomplir le travail supplémentaire. Les règlements de l'entreprise ne prévoient aucune répartition selon l'ancienneté ni une répartition équitable parmi tous les employés qualifiés pour effectuer les travaux. De plus, même si les employés sont habituellement libres de refuser d'effectuer du temps supplémentaire, ils peuvent se voir obliger d'accomplir le travail demandé si leur refus risque de nuire aux opérations. D'après un dirigeant de l'entreprise, les gens acceptent généralement de bon gré d'effectuer du temps supplémentaire. Il explique cette tendance par le semi-isolement géographique de Cunosy qui favorise la disponibilité des employés.

La Mine Cunosy est en opération sept jours par semaine, 24 heures par jour. De ce fait, certains travaux de fin de semaine sont obligatoires. Des horaires continus et des tours de garde pré-établis assurent la présence d'employés sur le site durant les fins de semaine.

Enfin, Cunosy pratique aussi une rotation à travers les postes qu'elle associe à une formation structurée, diversifiée et continue dispensée à tous ses employés. Selon un dirigeant de Cunosy, ces pratiques sont essentielles au maintien d'une organisation du travail flexible qui exige un personnel polyvalent apte à accomplir diverses tâches.

Il est donc manifeste, à la lumière des concepts mesurés dans le but de vérifier cette hypothèse, que l'entreprise non syndiquée s'assure

effectivement d'une certaine flexibilité dans l'assignation du travail. Elle le fait en s'assurant une flexibilité à l'intérieur même de l'organisation du travail mais aussi en adoptant des pratiques qui lui garantissent un personnel compétent, polyvalent et apte à fonctionner dans un tel contexte.

5.1.1.2 Synor

Synor a également adopté des conduites lui assurant une plus ou moins grande flexibilité dans l'assignation du travail. Entre autres, très peu de postes sont définis formellement à Synor. Seuls quelques cadres du département de la mine occupent des postes qui ont fait l'objet d'une définition précise. Cette absence de définition formelle permet donc aux dirigeants de l'entreprise de s'assurer une certaine souplesse dans l'assignation du travail puisqu'ils peuvent facilement déplacer la main-d'oeuvre à l'intérieur d'un même service. Par exemple, de même qu'à Cunosy, un employé qui occupe un poste de mineur peut être appelé à effectuer le soutènement, le forage ou même le transport du minerai. Depuis le premier janvier 1989, la clause 9.19 de la convention collective permet toutefois aux employés de l'exploitation souterraine d'exprimer "*leur préférence quant à des assignations particulières de travail*" ¹⁹.

¹⁹ Clause 9.19: "La Compagnie reconnaît que ses employés de l'exploitation sous terre peuvent exprimer leur préférence quant à des assignations particulières de travail qui sont disponibles. La Compagnie devra tenir compte de l'ancienneté, des qualifications requises pour accomplir les exigences normales de l'occupation et les priorités de la production durant les vacances, la période des fêtes et la saison de chasse. Un employé qui n'a pas complété le travail pour lequel il a été assigné peut être écarté par la Compagnie. Jusqu'au 31 décembre 1988, le présent article ne s'applique pas afin de compléter les programmes d'intégration, de spécialisation et d'entraînement."

Le nombre important de travaux effectués par des sous-traitants illustre une certaine flexibilité dans l'assignation du travail. En effet, Synor a fréquemment et régulièrement recours à des entrepreneurs indépendants pour l'accomplissement de divers travaux. En conséquence, la majorité des travaux de construction de Synor sont effectués par lesdits entrepreneurs de même que le forage d'exploration, le gardiennage et la conciergerie. Une liste des travaux effectués par des sous-traitants en juillet 1989 apparaît à l'annexe 7 et illustre l'importance accordée à cette façon d'organiser le travail. Il ressort que la plupart des travaux octroyés à des sous-traitants sont de courte durée et de peu d'envergure mais que d'autres travaux, plus importants, sont octroyés selon une durée indéterminée ou selon une base annuelle et reconduits chaque année.

La convention collective en vigueur à Synor établit toutefois certaines règles qui encadrent le travail à forfait et limitent la liberté d'action de l'employeur dans le but de protéger le travail des employés syndiqués. Ainsi, l'article 3.02 de la convention collective stipule:

" La politique de la Compagnie sera à l'effet que le travail fait par ses employés ne sera pas normalement accompli à forfait par d'autres. S'il devient nécessaire pour la Compagnie de donner à d'autres du travail à forfait, la Compagnie convient en autant que le résultat direct pour un employé qui a complété sa période d'essai fait qu'il:

- 1) ne sera pas mis à pied;
- 2) ne cessera d'être un employé de la Compagnie;
- 3) ne subira de changement de classification et ne sera attribué à un travail de nature différente;

- 4) ne subira de diminution du taux de salaire qu'il reçoit à ce moment;
- 5) il n'y aura pas d'abus de la part de la Compagnie dans l'application du présent article;
- 6) la Compagnie, avant d'accorder un contrat à forfait, ou le renouvellement d'un contrat à forfait, informera et avisera par écrit le Syndicat de la nature du contrat à forfait;

Ce paragraphe ne doit pas être interprété comme une restriction lors de l'application de l'ancienneté ou de toute autre disposition applicable de cette convention."

Somme toute, même si l'utilisation de sous-traitants est considérée comme un droit de gérance (et qu'en principe, le syndicat n'a aucun pouvoir décisionnel à ce sujet), les dirigeants doivent s'assurer qu'aucun employé n'est lésé par l'établissement de ce type de contrat. L'article 3.02 de la convention collective limite donc la liberté d'action de l'employeur concernant le travail à forfait et altère, par conséquent, la flexibilité dans l'assignation du travail.

La flexibilité dans l'assignation du travail est aussi réduite par certaines clauses de la convention collective. Notamment, la clause 2.04 empêche explicitement le personnel de supervision de prendre part au travail normalement accompli par les employés syndiqués²⁰. La clause 13.06 a) de la convention collective, quant à elle, assure aux

²⁰ Clause 2.04: "Le personnel de supervision ne doit pas accomplir le travail fait normalement par les employés de l'unité de négociation sauf en cas d'urgence qui met en cause la sécurité immédiate des employés ou les propriétés de la Compagnie, en cas de recherche et en cas d'expérimentation, et en cas de démonstration nécessaire aux employés pour le fonctionnement de l'équipement."

employés une répartition équitable du temps supplémentaire ²¹ ce qui limite la liberté d'action de l'employeur en ce qui a trait à l'assignation du travail. Cette entente a d'ailleurs provoqué plusieurs conflits en 1989 entre la partie syndicale et la partie patronale: le syndicat exigeait une répartition équitable au jour le jour alors que la direction visait une répartition équitable calculée sur une base annuelle. D'après certains dirigeants, ces nombreux conflits ont considérablement affecté la flexibilité dans l'assignation du travail.

En plus de la règle de répartition équitable qui le régit, le temps supplémentaire est alloué selon une base volontaire ²². La clause de la convention collective qui dicte cette règle altère donc elle aussi la flexibilité dans l'assignation du travail puisque les dirigeants ne peuvent obliger un employé à effectuer du temps supplémentaire. Par contre, il est à noter que des travaux de fin de semaine sont obligatoires pour quelques employés de la mine souterraine, de la fosse, du concentrateur et du service mécanique en raison des opérations de Synor qui se déroulent sept jours par semaine, 24 heures par jour. Ainsi, tout comme à Cunosy, des horaires continus et des tours de garde pré-établis assurent la présence d'employés sur le site durant les fins de semaine et les jours fériés.

²¹ Clause 13.06 a): "Le temps supplémentaire sera divisé équitablement entre les employés de la classification particulière à l'intérieur de laquelle ce travail supplémentaire est disponible pourvu que ce soit faisable sans réduire l'efficacité et pourvu que les employés intéressés soient disponibles et qualifiés pour faire le travail."

²² Clause 13.06 b): "Le temps supplémentaire sera sur une base volontaire."

Enfin, Synor s'assure que sa main-d'oeuvre peut évoluer au sein d'une organisation du travail souple. En effet, en pratiquant la rotation à travers les postes, les dirigeants de l'entreprise s'assurent d'un personnel polyvalent apte à accomplir diverses tâches. Toutefois, contrairement à Cunosy, et malgré l'élaboration d'un vaste éventail de programmes de formation ²³, c'est la formation sur le tas qui prévaut à Synor et qui est associée à la rotation à travers les postes.

Il s'avère donc que plusieurs des pratiques liées à l'organisation du travail procurent à Synor un certain degré de flexibilité dans l'assignation du travail. Cette flexibilité est cependant considérablement réduite par les pratiques d'assignation du temps supplémentaire, par la clause 3.02 qui encadre le travail à forfait et par la clause 2.04 de la convention collective qui empêche le personnel de supervision d'effectuer le travail des employés syndiqués.

5.1.1.3 Synthèse comparative

Les résultats présentés précédemment révèlent des similitudes entre les pratiques de GRH adoptées par Cunosy et Synor. Ces ressemblances sont liées à la définition des postes, aux travaux de fin de semaine, au déplacement de la main-d'oeuvre et à la rotation à travers les postes. A l'opposé, ces résultats permettent aussi de conclure que certaines pratiques de Cunosy sont différentes de celles de Synor. Ces distinctions ont trait à l'assignation du temps supplémentaire, à la sous-traitance, au

²³ Voir la section 5.4 de cette étude pour plus d'informations concernant les programmes de formation de la Mine Synor.

caractère monopolistique du travail des employés et du personnel de supervision et à la formation. Le tableau XVI présente une synthèse comparative des pratiques de GRH liées à la flexibilité dans l'assignation du travail aux Mines Cunosy et Synor.

TABLEAU XVI - LES PRATIQUES DE GRH LIEES A L'ASSIGNATION DU TRAVAIL AUX MINES CUNOSY ET SYNOR

PRATIQUES DE GRH	CUNOSY	SYNOR
Définition des postes	• non	• non
Travaux de fin de semaine	• obligatoires	• obligatoires
Déplacement de la main-d'oeuvre	• facilement	• facilement
Temps supplémentaire	• volontaire mais peut être obligatoire	• volontaire
	• répartition aléatoire	• répartition équitable
Sous-traitance	• peu	• fréquente et régulière
Sous-traitance	• droit de gérance	• droit de gérance en autant que les employés ne sont pas lésés
Monopolisation du travail des employés	• non	• oui, selon la clause 2.04
Rotation	• oui	• oui
Formation	• structurée	• sur le tas

A l'instar des résultats obtenus par Foulkes (1980) et Verma (1983), cette comparaison des pratiques révèle que les dirigeants bénéficient généralement d'une plus grande flexibilité à Cunosy qu'à Synor en ce qui a trait à l'assignation du travail. En effet, bien que la distinction associée au type de formation ne soit pas réellement révélatrice d'une plus ou moins grande flexibilité ²⁴, les différences qui ressortent au niveau de l'assignation et de la répartition du temps supplémentaire et de la monopolisation du travail illustrent par contre une plus grande flexibilité chez Cunosy. Cette souplesse est notamment démontrée par la répartition aléatoire du temps supplémentaire parmi les employés qualifiés (à l'opposé, la convention collective de Synor exige une répartition équitable). En outre, même si les employés non syndiqués sont généralement libres de refuser d'effectuer ces travaux, ils peuvent se voir obliger de les accomplir si leur refus risque de nuire aux opérations (la convention collective de Synor, quant à elle, stipule que le temps supplémentaire est alloué sur une base volontaire, protégeant ainsi les employés contre toute obligation). Enfin, contrairement à Synor, aucune règle n'empêche un superviseur de Cunosy d'accomplir le travail de ses subordonnés ou d'aider ces derniers en cas de besoin.

Ces distinctions liées au temps supplémentaire et à la monopolisation du travail sont d'autant plus intéressantes qu'il est possible de les comparer aux conclusions de Verma (1983). Ainsi, dans 80 % des établissements non syndiqués qu'il a étudiés, il est possible aux employés de

²⁴ Dans le cadre de notre hypothèse, les deux types de formation - formation structurée et formation sur le tas - visent essentiellement la polyvalence des employés dans le but de pratiquer la rotation à travers les postes.

refuser d'effectuer du temps supplémentaire alors que la totalité des établissements syndiqués permettent aux employés de refuser ce type d'assignation. En outre, seulement 40 % des établissements non syndiqués prévoient une répartition équitable des travaux supplémentaires contre 100 % des établissements syndiqués. Enfin, aucun établissement non syndiqué n'empêche les superviseurs d'effectuer le travail de leurs employés alors que tous les établissements syndiqués prohibent la participation des superviseurs au travail de leurs subordonnés. Si les premières données liées à l'assignation du temps supplémentaire ne permettent pas vraiment de conclure à une plus grande flexibilité, celles liées à la répartition du temps supplémentaire et à la monopolisation du travail sont, par contre, révélatrices d'une plus grande flexibilité dans les établissements non syndiqués. A notre avis, cette constatation de Verma (1983) résume également la situation de nos deux entreprises.

D'une certaine façon, Cunosy détient aussi une plus grande flexibilité que Synor pour établir des contrats avec des sous-traitants. En effet, conformément aux résultats obtenus par Verma (1983), aucune règle n'altère le droit de gérance des dirigeants de Cunosy dans ce domaine alors qu'une clause de la convention collective limite l'action des dirigeants de Synor en protégeant notamment l'emploi, la classification, le salaire et la nature du travail des employés syndiqués. Néanmoins, contrairement à Synor et malgré l'apparence d'une plus grande souplesse, il s'avère que les dirigeants de Cunosy établissent peu de contrats à forfait.

Cette comparaison des pratiques de Cunosy et de Synor permet donc de conclure, qu'à l'instar des résultats obtenus par Verma (1983), c'est

l'entreprise non syndiquée qui bénéficie d'une plus grande flexibilité dans l'assignation du travail. Ainsi, tel qu'illustré au tableau XVI, les pratiques particulières à Cunosy qui lui assurent une plus grande souplesse sont notamment liées à la répartition et à l'assignation du temps supplémentaire, au droit de gérance absolu en matière de sous-traitance et à la non monopolisation du travail des employés.

Néanmoins, il s'avère que l'entreprise syndiquée s'assure elle aussi d'une certaine souplesse en adoptant plusieurs pratiques similaires à celles de Cunosy. Il s'agit, entre autres, de l'absence de définition des postes, des travaux de fin de semaine obligatoires, de la facilité à déplacer la main-d'oeuvre à l'intérieur d'un même service et des pratiques liées à la rotation à travers les postes qui assurent un personnel polyvalent apte à accomplir diverses tâches.

5.1.2 L'entreprise non syndiquée favorise une certaine forme de participation au travail des employés

5.1.2.1 Cunosy

En principe, Cunosy favorise une certaine forme de participation au travail des employés sous terre. En effet, une petite équipe se répartit quotidiennement le travail à accomplir: forage, soutènement, déblayage, etc. La réalité démontre toutefois que c'est le superviseur qui assigne les tâches au début de chaque quart de travail. Il ressort donc que la pratique n'est pas conforme au principe et qu'elle ne favorise pas réellement la participation des travailleurs. En outre, aucun cercle de qualité et aucun programme de QVT n'a été mis en place à Cunosy.

Malgré les objections mentionnées ci-haut, les employés interrogés croient néanmoins que l'entreprise favorise une certaine forme de participation au travail puisque des réunions mensuelles avec la direction leur permettent de discuter de l'organisation de leur travail. Les suggestions et commentaires émis lors de ces réunions sont, selon un employé, considérés et appliqués dans la mesure du possible. Enfin, le programme "T'CHUM innovateur" favorise une certaine participation au travail en incitant les employés à émettre des suggestions visant, notamment, à améliorer l'organisation de leur travail et à faciliter l'exécution de leurs tâches mais permettant aussi d'améliorer la productivité, de minimiser les coûts, d'assurer une meilleure sécurité et/ou de favoriser de meilleures communications (annexe 8).

Il s'avère donc que Cunosy favorise un certain niveau de participation au travail des employés. C'est en effet par le biais des réunions mensuelles et du programme "T'CHUM innovateur" que les employés ont la possibilité de s'impliquer dans l'organisation de leur travail. Cependant, à cause des programmes qu'elle a choisis d'adopter, Cunosy favorise une participation intermittente de ses employés plutôt qu'une participation journalière continue.

5.1.2.2 Synor

La participation au travail des employés est très peu favorisée à Synor. En effet, au début de chaque quart de travail, c'est le superviseur qui assigne les tâches à effectuer par chacun des membres de son équipe. Il n'y a aucun programme de QVT d'implanter et aucun cercle de qualité n'a

été mis en place. De plus, contrairement aux employés de Cunosy, la plupart des employés interrogés ne voient aucune forme de participation possible. D'après eux, les rares réunions avec la direction visent la diffusion d'informations générales et n'incitent pas à la participation dans l'organisation du travail. Un seul employé interrogé croit qu'il peut soumettre des idées concernant l'organisation de son travail et qu'elles seront considérées à leur juste valeur et mises en application, mais aucun exemple pratique ne vient appuyer ses affirmations. Il semble donc que la participation au travail ne soit pas formellement suscitée à Synor.

5.1.2.3 Synthèse comparative

Les résultats obtenus par Verma (1983) révèlent que 80 % des établissements non syndiqués qu'il a étudiés possèdent des programmes favorisant une certaine participation au travail des employés alors que 67 % des établissements syndiqués gèrent de tels programmes. En comparaison, notre étude révèle plutôt des résultats dichotomiques puisque l'entreprise non syndiquée est la seule à avoir adopté des pratiques (les réunions mensuelles et le programme "T'CHUM innovateur") favorisant une certaine forme de participation au travail. Même si c'est une participation intermittente qui est favorisée à Cunosy (plutôt qu'une participation journalière continue), il n'en reste pas moins que les pratiques qu'elle a adoptées pour atteindre cet objectif lui sont particulières puisque Synor ne favorise formellement aucune forme de participation.

5.2 DOTATION ET GESTION DE CARRIERE

5.2.1 L'entreprise non syndiquée recrute une main-d'oeuvre souple et flexible

5.2.1.1 Cunosy

Selon Verma (1983), les entreprises non syndiquées recrutent une main-d'oeuvre jeune, éduquée et polyvalente dans le but de s'assurer une plus grande flexibilité dans l'assignation du travail. Les données que nous avons recueillies sur la main-d'oeuvre de Cunosy ²⁵ illustrent que l'âge moyen de la main-d'oeuvre totale embauchée depuis cinq ans est 34,06 ans et que le niveau de scolarité moyen de ses employés est le secondaire V.

Si la main-d'oeuvre qu'elle embauche est relativement jeune, il semble toutefois qu'elle soit peu scolarisée. Les données recueillies illustrent, en fait, que Cunosy ne recherche aucune main-d'oeuvre particulière si ce n'est qu'elle doit être compétente et performante. L'expérience de travail est, quant à elle, considérée en fonction des exigences du poste à combler. Les commentaires suivants démontrent en effet que Cunosy a adopté des pratiques de recrutement externe qui visent essentiellement l'embauche d'employés performants.

"Au niveau de la sélection, on est responsable du rendement que la personne va donner. Alors, on choisit le candidat qui nous semble le meilleur."

²⁵ Ces données sont présentées en détail à la section 4.1.3 de ce mémoire.

"La seule ligne de conduite c'est le meilleur candidat disponible, peu importe son âge, son origine ou sa culture."

"C'est principalement le surintendant de chaque secteur qui passe les entrevues de sélection. Il évalue essentiellement les compétences des candidats. L'âge et la scolarité n'a aucune importance s'ils sont compétents et capables d'effectuer le travail."

"Parfois, on exige une certaine scolarité mais seulement quand c'est essentiel pour l'accomplissement du travail. Un ingénieur doit détenir la scolarité liée à son titre pour être compétent."

Il s'avère donc que Cunosy n'accorde généralement aucune importance formelle à l'âge et à la scolarité de la main-d'oeuvre externe qu'elle embauche. Ce sont plutôt les compétences des candidats qui déterminent lequel sera retenu. Il en résulte qu'aucune pratique de Cunosy ne permet d'affirmer qu'elle recrute une main-d'oeuvre souple et flexible. Il est cependant à noter que le calcul de l'âge de la main-d'oeuvre embauchée depuis cinq ans révèle tout de même que cette dernière est relativement jeune (34,06 ans en moyenne) et qu'elle peut, en l'occurrence, faire preuve d'une certaine souplesse et d'une certaine flexibilité, tel que stipulé par Verma (1983).

5.2.1.2 Synor

Lorsqu'elle recrute sa main-d'oeuvre, Synor recherche essentiellement la compétence et une certaine expérience (de 3 à 5 ans) diversifiée de préférence. Cette dernière exigence d'embauche peut, selon nous, illustrer une certaine volonté de Synor d'embaucher une main-d'oeuvre souple et flexible. Toutefois, le processus d'embauche ne tient généralement

aucunement compte de la scolarité ni de l'âge des candidats. Les commentaires suivants sont éloquentes :

"Présentement, on a besoin de plusieurs mineurs. Les mineurs sont généralement peu scolarisés. Alors, on n'exige aucune scolarité particulière."

"Pour l'ensemble des employés qu'on embauche, on recherche surtout la compétence. L'âge n'est pas considéré, sauf s'il est relié à l'état de santé de l'individu. Si le candidat est en bonne santé et qu'il a une bonne expérience, on considère sa candidature de plus près."

"Pour certains postes, on est obligé de considérer la scolarité. Par exemple, si on cherche un technicien en géologie, on doit s'assurer que le candidat choisi détient effectivement un D.E.C.²⁶. C'est essentiel à l'accomplissement de son travail, c'est une façon d'évaluer sa compétence."

Même si elle ne tient pas formellement compte de l'âge des candidats dans son processus de sélection, il s'avère néanmoins que Synor embauche une main-d'oeuvre relativement jeune. En effet, la main-d'oeuvre totale qu'elle a embauchée depuis cinq ans est âgée de 33,83 ans en moyenne. La scolarité de cette main-d'oeuvre est cependant assez moyenne puisqu'elle est évaluée à un niveau de secondaire V.

Il s'avère donc que la plupart des pratiques qu'elle a adoptées ne permettent pas à Synor de recruter officiellement une main-d'oeuvre souple et flexible. Néanmoins, en recherchant une expérience de travail diversifiée pour ses mineurs, Synor augmente ses chances de recruter des employés plus souples et plus flexibles. Le calcul de l'âge moyen de la main-d'oeuvre totale embauchée depuis cinq ans révèle, qu'informellement,

²⁶ D.E.C.: diplôme d'étude collégiale

Synor embauche une main-d'oeuvre relativement jeune ce qui est, selon Verma (1983), une certaine garantie de souplesse et de flexibilité.

5.2.1.3 Synthèse comparative

Les données présentées précédemment ne font ressortir aucune particularité spécifique à Cunosy quant au recrutement d'une main-d'oeuvre souple et flexible. En effet, Cunosy et Synor ont adopté sensiblement les mêmes pratiques pour recruter leur main-d'oeuvre. Tel qu'illustré au tableau XVII, aucune d'elles ne considère l'âge ni d'ailleurs le niveau de scolarité lors du recrutement de nouveaux employés. La compétence est la principale exigence d'embauche de ces deux entreprises. Toutefois, contrairement à Cunosy, Synor recherche, pour ses mineurs, une expérience diversifiée, ce qui constitue, selon nous, une certaine garantie de souplesse et de flexibilité des employés recrutés.

TABLEAU XVII - LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL AUX MINES CUNOSY ET SYNOR

	CUNOSY	SYNOR
EXIGENCES D'EMBAUCHE		
- Age	Non considéré	Non considéré
- Scolarité	Généralement non considérée	Généralement non considérée
- Expérience	Selon les exigences du poste	Selon les exigences du poste. Sous terre, 3 à 5 ans, diversifiée.
- Autres exigences	Compétence	Compétence
PERSONNEL EMBAUCHE DEPUIS 5 ANS		
- Age moyen	34,06 ans	33,83 ans
- Scolarité moyenne	Secondaire V	Secondaire V

Enfin, l'analyse des données concernant la main-d'oeuvre embauchée depuis cinq ans ne révèle aucune différence significative en ce qui a trait à l'âge et la scolarité du personnel embauché. Bien qu'elle soit relativement jeune, cette main-d'oeuvre ne détient, en moyenne, qu'un diplôme de secondaire V.

En l'occurrence, contrairement aux résultats présentés par Verma (1983), il s'avère que Cunosy n'a adopté aucune pratique formelle lui permettant de recruter une main-d'oeuvre souple et flexible. C'est plutôt Synor qui, en exigeant une expérience diversifiée pour ses mineurs, tente de s'assurer que ce groupe de travailleurs est souple et flexible. Néanmoins, la main-d'oeuvre relativement jeune embauchée depuis cinq ans peut laisser croire que les deux entreprises recherchent, informellement, une certaine souplesse de la part du personnel qu'elles embauchent.

5.2.2 L'entreprise non syndiquée pratique l'intégration culturelle lors de l'embauche

5.2.2.1 Cunosy

Cunosy a adopté une politique officielle régissant l'introduction des nouveaux employés au sein de son équipe (annexe 9). Bien que cette politique encadre uniquement les pratiques associées à l'initiation au travail, la réalité démontre que l'entreprise accorde une certaine importance à l'intégration culturelle globale des nouveaux employés. Il en résulte qu'une journée complète (deux journées si l'employé est intégré à un service sous terre) est consacrée, d'une part, à la rencontre avec certaines personnes ressources (le directeur du personnel, le coordon-

nateur en formation, le coordonnateur en santé et sécurité et les membres clés du service auquel l'employé est affecté) et, d'autre part, à la visite du département auquel les nouveaux employés sont affectés.

Lorsque le directeur du personnel (ou son assistant) rencontre un nouvel arrivant, il lui remet le livret de l'employé ²⁷ qui contient, notamment, les divers objectifs de la compagnie de même que les politiques officielles adoptées par cette dernière et les avantages sociaux qui lui sont offerts. Il a également le devoir de lui présenter la philosophie de gestion de l'entreprise, à savoir l'importance accordée au maintien d'un climat de bonne entente et d'une communication directe, franche et honnête. Il détaille donc, au nouvel employé, les différentes avenues de résolution de problèmes tout en insistant sur le fait que Cunosy respecte beaucoup ceux qui ont décidé de gagner leur vie au sein de l'entreprise et que la direction désire les voir heureux dans leur travail. Le directeur du personnel voit aussi à ce que le nouvel employé connaisse certains lieux où il aura à circuler sur le site (dortoirs, cuisine, centre récréatif, gymnase, bureaux administratifs, etc.).

Le coordonnateur en formation, quant à lui, explique à l'employé le système complexe que Cunosy a adopté pour assurer aux employés une formation structurée complète et adaptée à leurs besoins et l'intègre dans le processus en fonction de son niveau de connaissance ²⁸.

²⁷ La section 5.6 présente le contenu et les objectifs de ce livret.

²⁸ Pour plus d'informations au sujet de la formation offerte à Cunosy, voir la section 5.4.

Lorsqu'il rencontre le coordonnateur en santé et sécurité, le nouvel employé reçoit des explications concernant les règles de sécurité en vigueur dans l'entreprise et les démarches à suivre en cas d'accident. L'accent est mis sur l'importance qu'accorde l'entreprise à la sécurité de ses employés et les méthodes de travail à adopter pour assurer la sécurité de tous en tout temps.

Enfin, quand il est acheminé vers son département, le nouvel employé rencontre son superviseur immédiat qui lui fait visiter son lieu de travail et lui explique, entre autres, les règlements et normes de travail liés à son secteur²⁹. Lors de cette visite, on lui présente quelques confrères de travail et il rencontre le surintendant de son secteur d'activités. Cette procédure permet donc, elle aussi, une certaine intégration culturelle lors de l'embauche.

D'autres pratiques adoptées par Cunosy favorisent l'intégration culturelle des nouveaux employés. Ainsi, depuis son ouverture, Cunosy favorise l'embauche de personnes provenant de la même famille: à compétence égale, une personne ayant un lien de parenté avec un employé de Cunosy sera préférablement choisie à une autre. Le commentaire suivant appuie cette tendance:

"On se dit que c'est une façon d'intégrer et d'enraciner la personne ici que d'amener une partie de son milieu. C'est aussi une marque de reconnaissance."

²⁹ Voir l'annexe 9 pour la procédure détaillée.

Donc, Cunosy favorise une certaine intégration culturelle en encourageant l'embauche de personnes provenant de la même famille. Elle le fait également plus ou moins volontairement en embauchant des gens provenant de la même région. En effet, la plupart de sa main-d'oeuvre provient de la même ville.

"Notre marché est restreint. Il n'y a pas beaucoup de gens qui sont disposés à venir travailler dans le nord. En fait, ce sont surtout des gens d'Abitibi-ouest."

"A un moment donné, on a observé que 75 % de notre personnel provenait de la ville «X»."

Depuis quelques années, Cunosy tente de diversifier ses sources de recrutement afin d'éviter de perdre la quasi-totalité de sa main-d'oeuvre si une mine s'ouvre à proximité de la ville «X» en question. Néanmoins, la majorité de son personnel provient encore d'Abitibi-ouest.

Une période d'essai de 60 jours permet aux employés de se familiariser avec l'entreprise. Durant cette période, les deux parties peuvent s'assurer qu'il y a possibilité d'intégration culturelle et de collaboration, tel que stipulé dans le livret de l'employé:

"Une période d'ajustement, de familiarisation et d'apprentissage est nécessaire lorsque vous débutez dans une nouvelle entreprise. Les soixante (60) premiers jours travaillés sont considérés comme période de probation. Durant cette période, les deux parties concernées (vous-même et la compagnie) pourront apprendre beaucoup l'un sur l'autre et décider si votre avenir est avec "Les Mines Cunosy". Avant la fin des soixante (60) jours, vous aurez une entrevue avec votre superviseur immédiat et la décision de permanence sera prise lors de cette entrevue."

En l'occurrence, il s'avère que Cunosy pratique effectivement l'intégration culturelle des employés qu'elle embauche. Elle le fait à l'aide de plusieurs techniques: la visite guidée du département et de certaines installations de surface, la diffusion d'informations par certaines personnes clés (directeur du personnel, coordonnateurs en formation et en santé/sécurité, certains membres du département), l'embauche de personnes provenant de la même famille, l'embauche de personnes provenant de la même région et l'adoption d'une période d'essai de 60 jours.

5.2.2.2 Synor

A Synor, on consacre une journée entière (deux journées pour les employés de la mine souterraine, les électriciens et les mécaniciens) à l'accueil des nouveaux employés. Ainsi, une partie de cette période est consacrée à compléter les formulaires standards d'embauche et à rencontrer le directeur du personnel, le coordonnateur en santé et sécurité et le chef du service auquel le nouvel employé est affecté.

Le directeur du personnel présente, au nouveau venu, les principaux avantages sociaux qu'il recevra. Il lui remet aussi un exemplaire de la convention collective. Le coordonnateur en santé et sécurité voit à ce que l'employé connaisse les règles de sécurité à respecter dans son travail et lui explique la façon d'agir en cas d'accident. Le chef de service, quant à lui, tient d'abord à faire connaissance avec le nouvel employé. Il lui explique aussi les grandes lignes de son travail et les règles générales à suivre au sein du département et il lui souligne ce qu'on attend de lui

pendant et après la période de probation. Le coordonnateur en formation accompagne ensuite l'employé pour une visite guidée de son département et lui présente son supérieur immédiat et quelques confrères de travail.

L'intégration culturelle est aussi favorisée de façon informelle par l'embauche de personnes provenant de la même famille. En effet, même si aucune politique officielle n'encourage cette pratique, les faits révèlent qu'il y a plusieurs employés de Synor qui proviennent de la même famille. Ainsi, notamment, le nom de 16 employés est "A" et 30 employés se nomment "B", "C", "D", "E" et "F", soit six employés par nom. Le commentaire suivant souligne le caractère plus ou moins formel de cette pratique:

"On s'est toujours fié aux critères de base (expérience, scolarité...). Mais c'est sûr qu'on va rencontrer un fils ou une fille d'employé qui rencontre d'assez près les exigences d'un poste vacant. On privilégie le fils ou la fille d'employé à quelqu'un d'extérieur en autant qu'il ou elle rencontre les exigences, au moins minimalement. On tend à favoriser les membres d'une même famille, surtout pour un emploi temporaire pour lequel les critères d'embauche sont généralement plus souples."

Synor embauche également involontairement des personnes provenant de la même région. En effet, compte tenu de sa situation géographique, environ 65 % de sa main-d'oeuvre demeure dans la ville "Y".

"La majorité des employés (environ 65 %) demeurent dans la ville "Y" ou près de celle-ci. C'est notre situation géographique qui favorise ça".

Enfin, une période de probation de 30 jours de travail continu permet à l'employé et à la compagnie de mieux se connaître et d'évaluer les possibilités de collaboration future.

Il s'avère donc que Synor favorise l'intégration culturelle des nouveaux employés qu'elle embauche. Elle le fait notamment en organisant une rencontre avec le directeur du personnel, le coordonnateur en santé et sécurité et le chef de service. La remise de la convention collective, la présentation officielle des avantages sociaux, la visite guidée du département, l'embauche de personnes provenant de la famille, l'embauche de personnes provenant de la même région et la période de probation en vigueur constituent d'autres pratiques qui favorisent l'intégration culturelle des nouveaux employés.

5.2.2.3 Synthèse comparative

Il s'avère que, par diverses pratiques, Cunosy et Synor favorisent toutes deux l'intégration culturelle des nouveaux employés. Quelques distinctions peuvent toutefois être dégagées des résultats présentés précédemment. Notamment, seule Cunosy s'assure que l'employé visite formellement d'autres installations que celles de son département d'attache. Elle est aussi la seule à présenter les possibilités de formation et la philosophie de gestion de l'entreprise. En outre, alors que la période de probation de Cunosy s'étale sur 60 jours, celle de Synor couvre seulement 30 jours de travail continu (tableau XVIII).

TABEAU XVIII - ORIENTATION DES NOUVEAUX EMPLOYES AUX MINES CUNOSY ET SYNOR

	CUNOSY	SYNOR
PERSONNES CLES RENCONTREES		
- directeur du personnel	oui	oui
- coordonnateur formation	oui	oui
- coordonnateur sécurité	oui	oui
- chef du département	oui	oui
- supérieur immédiat	oui	oui
- confrères de travail	oui	oui
VISITE DU DEPARTEMENT	oui	oui
VISITE AUTRES INSTALLATIONS	oui	non
INFORMATIONS TRANSMISES		
- politiques officielles	livret	convention
- philosophie de gestion	oui	non
- avantages sociaux	livret	convention
- formation	oui	non
- normes de travail	oui	oui
- normes départementales	oui	oui
EMBAUCHE PERSONNES MEME FAMILLE	oui	oui
EMBAUCHE PERSONNES MEME REGION	oui	oui
PERIODE DE PROBATION	60 jours travaillés	30 jours travaillés

Bien qu'elles ne soient pas nombreuses, ces quelques distinctions démontrent tout de même, selon nous, que Cunosy prête une plus grande attention à l'intégration de ses nouveaux employés. Notamment, la présentation de la philosophie de gestion constitue une particularité des plus intéressantes. Elle corrobore en effet les propos tenus par Wentz (1987) qui estime que les nouveaux employés de l'entreprise non syndiquée devraient connaître le point de vue managérial (en l'occurrence la philosophie de gestion) dès les premiers jours de l'embauche. Wentz (1987) suggère d'ailleurs que c'est pendant le processus d'orientation et de socialisation des employés que l'entreprise doit communiquer sa philosophie de gestion si elle veut accroître ses chances de voir les employés adhérer à ladite philosophie.

Selon nous, la période de probation plus longue adoptée par Cunosy vise surtout à s'assurer que chaque employé embauché peut sainement s'intégrer dans le groupe et qu'il est effectivement apte à fonctionner dans le système global de l'entreprise.

En l'occurrence, Cunosy et Synor ont toutes deux adopté des pratiques favorisant l'orientation des nouveaux employés. Ces pratiques sont, pour la plupart, similaires mais il existe néanmoins quelques distinctions importantes spécifiques à Cunosy. Ces particularités sont principalement liées à la présentation de la philosophie de gestion et à la période de probation plus longue.

5.2.3 L'entreprise non syndiquée favorise sa main-d'oeuvre interne pour combler les postes vacants

5.2.3.1 Cunosy

Cunosy a adopté trois pratiques différentes pour combler ses postes vacants. Ainsi, l'affichage de postes, les promotions internes (les nominations) et le recrutement externe permettent à l'entreprise de se procurer la main-d'oeuvre dont elle a besoin.

Par sa politique officielle d'affichage (annexe 10), Cunosy s'engage à afficher pendant cinq jours la plupart des postes qui deviennent vacants. Ainsi, à l'exception des postes de supervision, toutes les ouvertures primaires sont, en principe, affichées à l'interne. Il s'ensuit qu'avant d'embaucher un nouvel employé, Cunosy tente de favoriser sa main-d'oeuvre interne pour combler ses postes vacants.

Les données recueillies révèlent toutefois que l'affichage n'est pas utilisé pour tous les postes qui s'ouvrent à Cunosy. En effet, le système de classification d'emplois qui caractérise la plupart des catégories occupationnelles incite les dirigeants de l'entreprise à privilégier la promotion interne à l'intérieur d'un même service³⁰. Ces promotions sont le fait de nominations par le surintendant d'un secteur. Selon un dirigeant de Cunosy, les nominations permettent, notamment, d'éviter qu'un trop grand nombre de postes soit affiché. Elles permettent aussi, selon

³⁰ L'annexe 11 présente le système de classification d'emplois en vigueur à Cunosy.

lui, d'éliminer les supplantations (bumpings) entre employés. Les commentaires suivants appuient les révélations de ce dirigeant.

"Les promotions devraient se faire à l'intérieur du service, sans affichage. Si tu as les compétences pour occuper un poste, je devrais te donner la promotion."

"On ne veut pas de "bumping". Alors, on nomme la personne compétente sans afficher le poste."

"On ne fait pas d'affichage pour octroyer une promotion quand il est possible de l'accorder à une personne qui oeuvre dans le service. On fait un affichage seulement quand il n'y a personne dans le département pour combler le poste."

"On ne veut pas être obligé d'afficher tous les postes qui s'ouvrent parce que ça ne finit pas. Si un poste de première classe s'ouvre, ça impliquerait, la plupart du temps, quatre à cinq affichages. On ne veut pas ça. Alors, on comble les vacances par des promotions internes et on fait un affichage seulement pour la classe débutante."

"Voici un exemple qui illustre notre procédure pour combler les vacances. Supposons que le poste de magasinier classe 1 devient vacant. Normalement, le magasinier classe 2 comble le poste. Le magasinier classe 3, lui, obtient sa classe 2 et l'aide-magasinier est promu classe 3. On tente ensuite de combler le poste d'aide-magasinier par un affichage interne et, si personne n'est compétent ou si personne n'est intéressé par le poste, on va à l'externe."

Les nominations (promotions internes) sont aussi habituellement utilisées pour combler les postes de supervision. Par cette pratique, les dirigeants de Cunosy démontrent qu'ils favorisent le cheminement de carrière de leurs employés. Toutefois, c'est aussi une façon de s'assurer que les superviseurs choisis sont capables de gérer les employés en conformité avec la philosophie de gestion de l'entreprise. Le commentaire

suivant explique la façon dont les superviseurs de première ligne sont choisis à Cunosy.

"Dans le contexte relativement humain qu'on a implanté ici, ça nous prend des superviseurs de première ligne qui sont portés vers les gens. Ça nous prend aussi quelqu'un qui est capable de transmettre sa science, c'est-à-dire quelqu'un qui a des talents de formateur. Mais ça nous prend surtout des superviseurs qui sont compréhensifs et qui sont à l'écoute des employés. Alors, comme on connaît assez bien nos employés, on choisit (on nomme) celui qui nous semble le plus compétent au sein du département pour devenir superviseur de première ligne."

Il s'avère donc que Cunosy favorise sa main-d'oeuvre interne pour combler ses postes vacants. Elle le fait en affichant les postes débutants et, à l'exception des postes de supervision, tous les postes qui ne peuvent être comblés à l'intérieur d'un même département. Cette pratique favorise donc essentiellement le transfert d'employés d'un département à un autre.

La promotion interne est généralement le résultat d'une nomination à l'intérieur même du département. Ainsi, pour combler une classification supérieure, le surintendant du département choisit habituellement l'employé de la classification inférieure qui lui semble le plus compétent. Il évite ainsi les supplantations entre employés et favorisent, du même coup, la main-d'oeuvre de son service pour combler les vacances.

Les superviseurs de première ligne sont aussi généralement nommés par le surintendant du département. Par cette façon de procéder, les dirigeants de Cunosy tentent principalement de s'assurer que tous les

superviseurs gèrent leurs employés en conformité avec la philosophie de gestion prônée par l'entreprise.

Enfin, c'est seulement quand il s'avère impossible de combler un poste à l'interne que Cunosy embauche un nouvel employé. Il est donc indéniable que l'entreprise non syndiquée favorise sa main-d'oeuvre interne pour combler ses postes vacants.

5.2.3.2 Synor

A l'exception des positions de surveillance ou confidentielles, toutes les vacances sont affichées à Synor. Ainsi, que ce soit pour combler un poste horaire ou un poste cadre, les dirigeants de l'entreprise affichent un avis écrit pendant cinq jours. Cet avis paraît uniquement à Synor pour les postes horaires et dans toutes les divisions de Minéraux Ltée pour les postes cadres.

C'est la convention collective des employés syndiqués qui régit les pratiques visant à combler les postes horaires vacants. Ainsi, tel que stipulé à l'article 9.11 de ladite convention (annexe 12), l'entreprise affiche tous les postes horaires vacants qui *"occasionnent des promotions ou des permutations permanentes."* La priorité est donnée aux employés du service qui cherche à combler la vacance. Si aucun employé du département concerné n'obtient le poste, les autres employés de Synor ont *"la préférence selon leur ancienneté d'entreprise pourvus qu'ils possèdent les qualifications requises pour accomplir les exigences normales de la tâche concernée"* (article 9.09, annexe 12). Enfin, Synor embauche un nouvel

employé lorsque personne de l'interne n'a obtenu le poste vacant (article 9.11).

La politique d'embauche des employés cadres est similaire à celle qui régit l'embauche des employés horaires. Seules quelques distinctions peuvent être dégagées, à savoir l'affichage dans toutes les divisions de Minéraux Ltée et la possibilité d'afficher dans les journaux en même temps que l'affichage interne.

Même si les postes cadres sont affichés dans tout Minéraux Ltée, et parfois aussi, simultanément dans les journaux, un dirigeant de l'entreprise affirme que la priorité est donnée aux employés de Synor qui appliquent sur le poste vacant. Si aucun employé de Synor n'est choisi pour occuper le poste, alors les autres employés de Minéraux Ltée obtiennent la priorité. Ce n'est qu'en constatant l'échec de ces deux premières démarches que les dirigeants de Synor embauchent un nouvel employé. Il est cependant à noter que les positions de surveillance ou confidentielles ne sont pas régies par la convention collective, ni d'ailleurs par la politique d'embauche des employés cadres. Synor, en cette matière, agit à sa discrétion, selon les caractéristiques et les exigences du poste à combler (nomination ou recrutement externe).

Il s'avère donc que par ses politiques d'affichage, Synor favorise sa main-d'oeuvre interne pour combler la plupart des postes qui deviennent vacants. Cette pratique d'affichage s'étend à tous les emplois vacants qui occasionnent des promotions ou des permutations permanentes (à l'exception des positions de surveillance ou confidentielles).

5.2.3.3 Synthèse comparative

Les données présentées précédemment démontrent que Cunosy et Synor favorisent leur main-d'oeuvre interne pour combler les postes vacants. Ainsi, à l'instar des entreprises étudiées par Foulkes (1980), elles utilisent l'affichage de postes et favorisent toutes deux la promotion interne pour combler les vacances.

Toutefois, même si elles semblent avoir adopté des pratiques similaires, il s'avère que Cunosy et Synor gèrent différemment leurs pratiques d'affichage et celles liées à l'octroi de promotions (tableau XIX). En effet, contrairement à Synor et à l'opposé des entreprises étudiées par Foulkes (1980), Cunosy n'utilise généralement pas l'affichage pour octroyer les promotions internes. Elle favorise l'affichage pour les transferts interdépartementaux et pour combler les postes débutants alors que les promotions accordées résultent plutôt de nominations départementales de la part du surintendant de chaque service.

**TABLEAU XIX - LES PRATIQUES ADOPTEES PAR CUNOSY ET SYNOR
POUR COMBLER LES POSTES VACANTS**

	CUNOSY	SYNOR
Affichage des postes	Surtout pour les transferts interdépartementaux et postes débutants.	Tous les postes horaires et cadres sauf les positions de surveillance ou confidentielles.
Nominations internes	Promotions dans un même service et supervision.	Positions de surveillance ou confidentielles.
Recrutement externe	Lorsqu'il est impossible de combler le poste à l'interne.	Lorsqu'il est impossible de combler le poste à l'interne. Aussi, certains postes cadres et les positions de surveillance ou confidentielles.

Ainsi, alors que Synor utilise l'affichage pour octroyer toutes ses promotions et pour combler tous ses postes vacants (à l'exception des positions de surveillance ou confidentielles), Cunosy préfère favoriser les nominations pour octroyer des promotions départementales et choisir ses superviseurs. L'affichage est plutôt associé au transfert interdépartemental et aux postes de débutants vacants. C'est donc Synor qui, à l'exemple des entreprises étudiées par Foulkes (1980), institutionnalise ses politiques de promotions internes par l'affichage de poste. Néanmoins, Cunosy rejoint les entreprises étudiées par Foulkes (1980) dans la façon qu'elle choisit ses superviseurs. En effet, c'est généralement parmi sa main-d'oeuvre interne qu'elle sélectionne minutieusement ses superviseurs, offrant ainsi à ses employés des possibilités de promotions internes.

En conclusion, Cunosy et Synor favorisent toutes deux leur main-d'oeuvre pour combler les postes vacants. Par différentes pratiques, elles cherchent en effet à offrir à leurs employés, plusieurs possibilités de transfert et de promotion.

5.2.4 L'entreprise non syndiquée développe des pratiques de gestion de carrière qui favorisent l'acquisition de polyvalence.

5.2.4.1 Cunosy

En favorisant sa main-d'oeuvre interne pour combler ses postes vacants (hypothèse 5.2.3), Cunosy donne la chance à ses employés d'acquérir une expérience variée. En effet, sa politique d'affichage entraîne annuellement plusieurs transferts interdépartementaux impliquant l'acquisition de nouvelles connaissances. Cunosy se fait aussi un point

d'honneur à mettre beaucoup d'emphasis sur la rotation à travers les postes. Comme l'explique un dirigeant de l'entreprise, cette pratique favorise, elle aussi, l'acquisition d'expériences diversifiées:

"On prône la polyvalence de nos employés et on prend les moyens pour atteindre la polyvalence. Par exemple, au concentrateur, on met beaucoup d'emphasis sur la rotation à travers les postes. Ça permet aux gars de toucher à tout. C'est un gros avantage pour la Compagnie parce qu'on est jamais mal pris si un employé s'absente: on a toujours les ressources internes pour le remplacer. C'est aussi un gros avantage pour les gars parce que, s'ils vont travailler ailleurs, ils sont capables de tout faire, alors ils ont plus d'ouvertures."

En plus d'impliquer un cheminement de carrière intéressant, le système de classification des emplois adopté par Cunosy exige également l'adoption de pratiques qui permettent, aux employés, d'acquérir une expérience diversifiée. A cet effet, Cunosy a élaboré et gère un système de formation complexe qu'elle associe à la rotation à travers les postes afin de permettre à tous les employés d'atteindre la classe supérieure de leur filiale professionnelle. Le statut de première classe est, en principe, alloué aux travailleurs capables d'effectuer toutes les tâches de la filiale professionnelle.

"Un mineur est quelqu'un qui a atteint le plus haut niveau de l'échelle professionnelle des employés de production et de développement sous terre. Il est capable de faire tout le travail sous terre."

"Si quelqu'un a besoin de formation pour changer de classification, il est intégré au système et un formateur le suit de près pour lui donner les connaissances nécessaires."

Il est cependant à noter que, s'il est vrai que Cunosy offre une formation adaptée au cheminement de carrière de chaque travailleur, l'entreprise enregistre une progression automatique (selon l'ancienneté) dans le système de classification pour la plupart de ses travailleurs (voir la section 5.3).

Les employés et cadres de Cunosy ont tous la possibilité de recevoir une formation adaptée à leurs besoins. Généralement jumelée à la rotation, cette formation leur permet d'acquérir une expérience et des connaissances diversifiées. Elle permet aussi à chaque employé d'avoir le cheminement de carrière qu'il désire au sein de Cunosy. Les commentaires suivants illustrent les possibilités de cheminement de carrière des employés de Cunosy.

"Le cheminement de carrière est très individuel. Personne ne progresse de la même façon. Ça dépend beaucoup du degré de polyvalence que chacun veut atteindre. Par exemple, on a un de nos employés qui a été embauché sans aucune expérience en 1981 pour travailler à la surface. Comme il voulait acquérir une expérience diversifiée, il a appliqué sur un poste de journalier sous terre en 1983. Il a suivi toute la formation nécessaire pour traverser sa filiale professionnelle et s'est associé à la rotation à travers les postes. Il est maintenant entièrement polyvalent sous terre."

"Un de nos employés a été engagé comme arpenteur il y a quelques années. Il est monté chef arpenteur et ensuite capitaine de planification sous terre. Il est maintenant l'assistant du surintendant du service mécanique. Par son cheminement de carrière, il est devenu polyvalent puisqu'il a passé de l'arpentage au département sous terre puis au département mécanique."

Il s'avère donc que Cunosy a développé des pratiques de gestion de carrière qui favorisent l'acquisition de polyvalence. Les transferts interdépartementaux, la progression à l'intérieur de la filiale professionnelle, la formation structurée adaptée aux besoins de chacun de même que la rotation à travers les postes permettent, à tous les employés qui le désirent, de devenir polyvalents et de s'assurer un cheminement de carrière intéressant.

5.2.4.2 Synor

Par sa politique d'affichage, Synor favorise ses employés horaires et ses employés cadres pour combler la plupart de ses postes vacants (section 5.2.3). Grâce à l'affichage, les employés de cette entreprise peuvent donc obtenir un transfert interdépartemental qui leur permet d'acquérir de nouvelles connaissances. Selon un membre de la direction, Synor accorde ainsi entre 20 et 30 transferts annuellement. Le commentaire suivant illustre les possibilités de transferts interdépartementaux:

"J'ai commencé sur un petit "loader" au concentrateur. Je faisais le service pour les mécaniciens et je transportais tous les produits chimiques. Ensuite, j'ai travaillé au concasseur, à pelleter de la roche en-dessous des convoyeurs. Ensuite, j'ai été journalier au concentrateur pendant six mois. Je posais des tuyaux pour amener le résidus au parc à résidus. Ensuite, j'ai transféré à la fosse. J'ai conduit les camions de 50 tonnes pendant deux ans. Maintenant, je travaille avec les foreuses sur béquille sous terre."

Synor a aussi adopté un système de classification des emplois pour certains corps de métier (mécanicien, machiniste, soudeur et électricien). Ce système implique une progression professionnelle suivant le niveau de

connaissance diversifiée des individus dans leur domaine de spécialisation. La première classe de chaque filiale professionnelle est, en principe, accordée aux employés qui sont entièrement polyvalents et donc, qui sont capables d'effectuer toutes les tâches de leur corps de métier.

"Il y a de bonne possibilité de cheminer dans le département. Par exemple, on a deux nouveaux mécaniciens qui ont été engagés il y a moins d'un an comme journalier. Ils sont donc passés de journalier à la classe C et, éventuellement, ils vont obtenir leur classe A. Une fois qu'un employé a sa classe A, il est capable de faire n'importe quoi.

"J'ai toujours travaillé dans le garage. J'ai commencé au bas de l'échelle et maintenant, je suis mécanicien classe A. Le cheminement de carrière est bon. On a une bonne expérience diversifiée."

Bien qu'il favorise l'acquisition d'une certaine polyvalence, il est à noter que ce système de classification des emplois est géré de sorte que, tôt ou tard, tous les employés atteignent la classe supérieure de leur filiale professionnelle. En effet, une progression automatique basée sur l'ancienneté des employés a été remarquée au cours des années (voir la section 5.3).

Synor favorise aussi l'acquisition de polyvalence par la formation structurée qu'elle offre à certains de ses employés³¹. En effet, l'intégration des employés de la fosse au département sous terre a

³¹ Synor offre peu de formation structurée à ses employés. Néanmoins, elle a formé tous les employés victimes de la fermeture de la fosse pour les intégrer à la production souterraine. Voir la section 5.4.2.2 pour plus d'informations à ce sujet.

nécessité une formation complexe qui, évidemment, a permis aux employés d'acquérir de nouvelles connaissances et donc, une certaine polyvalence.

C'est néanmoins principalement par la rotation à travers les postes que Synor favorise l'acquisition de nouvelles connaissances permettant aux employés horaires d'être polyvalents. Selon un dirigeant de l'entreprise:

"On pratique la rotation comme technique de formation mais aussi pour que nos employés deviennent polyvalents. Par la polyvalence, on démontre qu'on privilégie une certaine croissance de l'individu et un cheminement de carrière intéressant."

Il s'avère donc que Synor développe des pratiques de gestion de carrière qui favorisent l'acquisition de polyvalence. Elle le fait notamment en favorisant sa main-d'oeuvre interne pour combler ses postes vacants (transferts interdépartementaux) mais aussi en gérant un système de classification d'emplois pour certains de ses travailleurs, en pratiquant la rotation à travers les postes et en offrant, quand c'est nécessaire, une formation structurée à certains de ses employés (notamment les employés de la fosse qui ont été transférés sous terre).

5.2.4.3 Synthèse comparative

Les données présentées précédemment démontrent que les deux entreprises ont développé des pratiques de gestion de carrière qui favorisent l'acquisition de polyvalence. C'est en effet par les transferts interdépartementaux, les classifications d'emplois, la rotation à travers les postes et le type de formation qu'elles offrent que Cunosy et Synor

permettent à leurs employés de devenir polyvalents et de s'assurer un cheminement de carrière intéressant (tableau XX).

TABLEAU XX - LA GESTION DE CARRIERE ET LA POLYVALENCE AUX MINES CUNOSY ET SYNOR

	CUNOSY	SYNOR
Affichage des postes vacants favorisant les transferts interdépartementaux	Oui	Oui
Classification d'emplois qui favorise l'acquisition de polyvalence	Pour la plupart des postes	Pour quelques postes
Rotation à travers les postes	Oui	Oui
Formation structurée qui favorise l'acquisition de polyvalence	Oui	Parfois

Le tableau XX illustre toutefois qu'un plus grand nombre d'employés bénéficient de ces pratiques à Cunosy. En effet, alors que Cunosy gère un système de classification des emplois pour la plupart de ses catégories occupationnelles et qu'elle offre régulièrement de la formation structurée à tous ses employés, Synor gère les mêmes pratiques pour un plus petit nombre d'employés. Néanmoins, il est aisé de conclure qu'aucune pratique particulière ne distingue significativement Cunosy de Synor.

5.3 EVALUATION DU PERSONNEL

5.3.1 L'entreprise non syndiquée évalue le rendement des employés pour accorder des promotions et une rémunération personnalisée.

5.3.1.1 Cunosy

Chaque superviseur de Cunosy a le devoir d'évaluer le rendement, le comportement (attitude) et les besoins de formation de ses employés. Une évaluation formelle a donc lieu une fois par année, entre le premier janvier et le premier mars. Durant cette période, le superviseur rencontre ses subordonnés individuellement et complète, avec eux, le formulaire standard (Programme C.A.D.R.E.) adopté par Cunosy ³². Ainsi, sur une échelle en cinq points (excellent, très bon, bon, passable, mauvais), ils évaluent ensemble la précision et la vivacité d'esprit de l'employé, sa sociabilité et sa personnalité, son assiduité, la qualité de son travail, son rendement, ses connaissances du travail, et son attitude en matière de sécurité. A partir des résultats obtenus, le superviseur et l'employé identifient les principales faiblesses et les principales forces de l'employé et déterminent, ensemble, les besoins de formation de ce dernier.

En établissant les qualifications et les forces de chaque employé, l'évaluation formelle constitue, en principe, un outil très utile pour gérer la promotion interne. En effet, deux critères de base servent à octroyer les promotions à Cunosy: les qualifications et l'ancienneté. Ces deux critères sont, théoriquement, considérés simultanément et obtiennent

³² Le formulaire "Programme C.A.D.R.E." est présenté à l'annexe 13.

relativement le même niveau d'attention. Selon un membre de la direction, il s'avère toutefois, qu'en pratique, ce soit parfois les qualifications et parfois l'ancienneté qui devient le critère dominant dans le choix du candidat. Il est, en outre, très rare qu'un superviseur réfère au dossier d'évaluation formelle des candidats susceptibles d'être promus. C'est plutôt en référant à sa connaissance personnelle de chaque candidat (et parfois, en demandant l'avis des autres superviseurs qui connaissent les candidats) qu'il décide des promotions à octroyer.

Il semble donc que l'évaluation formelle du rendement ne soit pas utilisée pour accorder les promotions. C'est plutôt en se basant sur leurs connaissances personnelles des candidats et sur l'ancienneté de ceux-ci que les superviseurs de Cunosy octroient les promotions.

En évaluant le rendement de ses employés, Cunosy veut les rémunérer selon une approche personnalisée. Un système de classification salariale a, en effet, été élaboré pour chaque catégorie occupationnelle³³, permettant ainsi d'octroyer de meilleures augmentations de salaires aux employés les plus performants. La réalité démontre toutefois que malgré le système salarial qu'elle a adopté, Cunosy néglige d'offrir une rémunération réellement personnalisée à ses employés. Elle enregistre plutôt une progression automatique de tous ses employés selon leurs années d'ancienneté. Il s'avère alors que le passage d'une classe salariale inférieure à une classe salariale supérieure ne soit pas déterminé par l'évaluation

³³ L'annexe 11 présente les salaires accolés à chaque catégorie occupationnelle.

formelle du rendement mais qu'il soit plutôt lié aux années de service des employés. Les commentaires suivants sont éloquentes:

"Malgré qu'on ait un système de classification salariale et donc, en théorie, une rémunération au mérite, on constate que 80 % de notre personnel a atteint le niveau de première classe. Il y a donc une ascension automatique, peu importe le rendement."

"On a une échelle de salaires mais il y a peu de liens avec l'évaluation du rendement."

"C'est difficile de faire un lien entre l'évaluation et le salaire. Un mécanicien de première classe est payé comme un mécanicien de première classe."

"La progression a été plus rapide qu'il aurait été souhaitable. Quand tout le monde a atteint le niveau de première classe, la motivation diminue."

" L'inconvénient à cette progression salariale rapide, c'est qu'il devient difficile de motiver les gens. Et on progresse très vite si on considère que la Compagnie n'a que neuf ans et que 80 % du personnel a atteint le niveau de première classe."

En résumé, Cunosy évalue annuellement le rendement de ses employés et, en principe, elle veut leur offrir des promotions et une rémunération personnalisées. Les données recueillies démontrent toutefois que le principe n'est pas conforme à la pratique. En effet, l'évaluation du rendement n'est utilisée ni pour octroyer les promotions ni pour déterminer les salaires. Les promotions sont généralement accordées par les superviseurs en fonction d'une évaluation subjective qu'ils font des qualifications des candidats et de l'ancienneté desdits candidats. Les salaires, quant à eux, sont alloués à partir d'un système de classifications qui rémunère davantage l'ancienneté que le rendement

puisque une progression automatique générale et rapide a été remarquée au cours des années.

5.3.1.2 Synor

Synor n'a adopté aucun programme qui lui permette d'évaluer formellement le rendement ou l'attitude comportementale de ses employés horaires. Néanmoins, l'octroi des promotions exige une certaine évaluation des qualifications des candidats susceptibles d'être promus. Le superviseur juge donc informellement les qualifications de tous les candidats potentiels et effectue, quand c'est nécessaire, une petite enquête auprès des autres superviseurs qui connaissent lesdits candidats. Il est à noter, cependant, que l'ancienneté départementale et l'ancienneté d'entreprise constituent des critères très importants pour traiter des promotions à Synor. La clause 9.07 de la convention collective le confirme en stipulant ce qui suit:

"En traitant des promotions dans tout département (autres que les promotions dans les positions de surveillance ou confidentielles, les promotions considérées par la Compagnie comme étant seulement temporaires trente (30) jours ouvrables complets ou moins) et en traitant des rétrogradations, la Compagnie considérera les deux facteurs suivants:

- (a) l'ancienneté départementale de chaque employé concerné; et
- (b) les qualifications requises pour accomplir les exigences normales de l'occupation;

Lorsque le facteur b) est à toute fin égal entre deux ou plusieurs employés, leur ancienneté d'entreprise prévaudra."

Ainsi, parmi tous les candidats qui ont les qualifications requises pour occuper le poste, c'est le plus ancien qui est choisi. Cette façon de traiter les promotions ne favorise pas nécessairement l'octroi de promotion personnalisée selon le mérite puisque le rendement n'y est pas considéré. C'est au contraire principalement l'ancienneté des employés qui guide le gestionnaire dans le choix final du candidat.

Les employés horaires de Synor ne bénéficient généralement pas d'une rémunération personnalisée. En effet, la plupart des employés horaires occupent des postes régis par un taux horaire fixe sans filiale professionnelle. Seuls les électriciens, les mécaniciens, les machinistes et les soudeurs sont susceptibles de cheminer selon une échelle salariale à trois niveaux (annexe 14). Ce cheminement est, en principe, fonction de l'évaluation du contremaître. Celui-ci juge informellement les connaissances et les compétences de ses subordonnés et recommande un changement de classe lorsqu'un employé satisfait, selon lui, les exigences d'entrée de la classification supérieure. La réalité révèle toutefois, qu'à plus ou moins long terme, la plupart des travailleurs de ces groupes obtiennent la rémunération liée à la classe supérieure, ce qui altère considérablement le caractère personnalisé de ce type de rémunération. En fait, selon un dirigeant de l'entreprise, la progression salariale de ces groupes s'effectue principalement de façon automatique en fonction des années de service.

Somme toute, il s'avère que Synor n'a adopté aucun programme formel lui permettant d'évaluer le rendement de ses employés. Les promotions sont principalement accordées en fonction de l'ancienneté et les salaires,

déterminés lors des négociations collectives, sont généralement alloués à partir d'un taux fixe (sans filiales professionnelles) accolé à chaque catégorie occupationnelle. Seuls les électriciens, les mécaniciens, les machinistes et les soudeurs sont susceptibles de cheminer selon une échelle salariale à trois niveaux mais ledit cheminement est, en réalité, le fait d'une progression automatique basée sur l'ancienneté plutôt que sur l'évaluation du rendement. Il en résulte donc qu'en pratique, Synor n'a pas adopté une approche personnalisée basée sur l'évaluation du rendement pour accorder les promotions et déterminer la rémunération des employés.

5.3.1.3 Synthèse comparative

A l'instar des entreprises non syndiquées étudiées par Foulkes (1980), et contrairement à Synor, Cunosy a adopté un programme d'évaluation du rendement dans le but, notamment, d'accorder des promotions et une rémunération personnalisées à ses employés. Toutefois, nos résultats révèlent, qu'essentiellement, Cunosy utilise l'évaluation du rendement pour déterminer les besoins de formation des employés. En effet, c'est plutôt en évaluant subjectivement et informellement les qualifications des candidats et en calculant les années de service de chacun que les superviseurs de Cunosy (à l'exemple des superviseurs de Synor) octroient les promotions. La progression salariale des employés, quant à elle, est surtout déterminée par leurs années de service, favorisant ainsi une ascension automatique de tous les employés et, par conséquent, une concentration considérable (80 %) de ceux-ci au niveau de la classe salariale supérieure.

Ces derniers résultats sont d'autant plus intéressants qu'ils rejoignent les données recueillies par Foulkes (1980). Selon lui, même si la plupart des entreprises qu'il a étudiées ont adopté un programme formel d'évaluation du rendement pour gérer le cheminement des employés dans le système de classifications salariales, la plupart d'entre elles enregistrent une progression salariale automatique de tous les employés en fonction de leurs années de service. Ainsi, au lieu d'obtenir une distribution normale des salaires autour de la classe moyenne, ces entreprises obtiennent, à l'exemple de Cunosy, une forte concentration autour de la classe salariale supérieure.

Bien que la plupart des salaires qu'elle offre soient gérés par des taux horaires fixes accolés à chaque catégorie occupationnelle, Synor a néanmoins adopté une classification salariale pour certains corps de métier. De même qu'à Cunosy, la progression salariale des employés dans ce système de classes se fait automatiquement, selon les années de service, favorisant une forte concentration autour de la classe supérieure.

Une comparaison des pratiques de Cunosy et de Synor est présentée au tableau XXI. La lecture de ce tableau démontre que seule Cunosy a adopté un programme formel d'évaluation du rendement. De plus, elle se distingue de Synor par l'implantation d'un système de classifications salariales pour la plupart de ses catégories occupationnelles. En effet, seuls quelques postes sont gérés par un tel système à Synor. Enfin, à l'instar de Synor, il n'y a aucun lien entre les promotions et l'évaluation du rendement, pas plus qu'entre les salaires et ladite évaluation.

TABLEAU XXI - L'ÉVALUATION, LES PROMOTIONS ET LA REMUNERATION DES EMPLOYÉS AUX MINES CUNOSY ET SYNOR

	CUNOSY	SYNOR
Evaluation formelle du rendement	Programme C.A.D.R.E. Annuellement	Non
Lien entre l'évaluation formelle du rendement et les promotions accordées	Aucun lien. Qualifications jugées subjectivement par le superviseur et considération de l'ancienneté.	Aucun lien. Qualifications jugées subjectivement par le superviseur et considération de l'ancienneté.
Echelles salariales	Pour la plupart des postes.	Pour quelques postes.
Lien entre l'évaluation formelle et la rémunération	Aucun lien. Progression automatique générale selon l'ancienneté.	Aucun lien. Progression automatique générale selon l'ancienneté ou taux de salaire fixe.

Il s'avère donc que si l'adoption d'un programme d'évaluation formelle du rendement soit particulière à Cunosy, ledit programme n'est aucunement lié à l'octroi des promotions et des salaires. De plus, même si, contrairement à Synor, elle gère un système de classifications salariales pour la plupart de ses catégories occupationnelles, Cunosy enregistre, à l'instar de Synor, une progression salariale automatique basée sur l'ancienneté ignorant, en l'occurrence, les résultats de l'évaluation du rendement.

5.4 LA FORMATION

5.4.1 L'entreprise non syndiquée adopte des programmes de formation technique et comportementale à l'intention des cadres

5.4.1.1 Cunosy

Cunosy accorde une grande importance à la formation de ses cadres. C'est pourquoi tous les superviseurs reçoivent régulièrement et fréquemment de la formation concernant, entre autres, les principes de contrôle des pertes, la prévention des accidents, les techniques d'observation de la tâche et la communication. D'autres cours ayant trait à la planification et à la gestion sont également dispensés aux superviseurs concernés. En fait, les superviseurs de Cunosy participent généralement à trois programmes de formation et plus annuellement, cette formation étant sélectionnée, organisée et dispensée par le service de formation de l'entreprise ou une firme de consultants externe. Certains de ces cours sont à caractère technique et peuvent favoriser le développement des cadres au sein de l'entreprise, d'autres visent plutôt une formation comportementale. En fait, selon un dirigeant de l'entreprise, on accorde une importance équivalente aux deux types de formation. De plus, pour chaque programme de formation technique ou comportementale dispensé à la supervision, une section est réservée à la communication et au moins deux cours par année portent exclusivement sur les techniques de communication et d'évaluation du personnel.

Il appert donc que Cunosy accorde une importance réelle à la formation technique et comportementale de ses cadres et que certains cours sont dispensés par le service de formation tandis que d'autres le sont par des firmes de consultants. Enfin, une importance particulière est accordée à la formation liée aux pratiques de communication.

5.4.1.2 Synor

Synor forme régulièrement ses superviseurs sur différents aspects techniques et comportementaux. Par conséquent, en plus des cours qu'elle dispense occasionnellement (annexe 15), l'entreprise voit à ce que les cadres reçoivent de la formation tous les vendredis sur les standards de l'entreprise. Lors de ces rencontres hebdomadaires les superviseurs reçoivent aussi une formation comportementale, particulièrement en ce qui a trait aux pratiques de communication prônées par Synor. Il ressort donc clairement que l'entreprise offre une formation technique et comportementale à ses cadres superviseurs. Selon un dirigeant de l'entreprise, il est cependant difficile d'évaluer l'importance relative accordée aux deux types de formation (technique et comportementale). Il estime néanmoins que l'entreprise désire accorder une importance équivalente aux deux catégories en question.

Il arrive régulièrement que Synor fasse appel à des consultants externes pour former ses superviseurs. Toutefois, lorsqu'un membre de l'organisation possède les qualifications et connaissances requises reliées au sujet traité, il est habituellement désigné comme formateur.

Il est donc indéniable que Synor offre régulièrement de la formation technique et comportementale à ses superviseurs. Une importance relativement équivalente est d'ailleurs accordée aux deux types de formation. Enfin, cette formation est fréquemment dispensée par des consultants externes mais certains membres de l'organisation agissent également comme formateur lorsqu'ils possèdent les qualifications exigées par le sujet traité.

5.4.1.3 Synthèse comparative

Les résultats obtenus par Foulkes (1980) l'amènent à conclure que les entreprises non syndiquées portent une attention particulière à la formation comportementale de leurs cadres. En comparaison, notre étude démontre que Cunosy accorde aussi une importance à la formation comportementale de ses cadres. En effet, elle intègre fréquemment ses cadres à des programmes de formation qui portent notamment sur les techniques de communication, d'évaluation de personnel et d'observation de la tâche.

Il s'avère toutefois que Synor offre également une formation comportementale à ses superviseurs. Elle le fait notamment chaque vendredi en développant les pratiques de communication prônées par l'entreprise. De plus, tel qu'illustré à l'annexe 15, elle offre occasionnellement d'autres cours comportementaux. Ce sont, entre autres, ceux liés à la formule de supervision, à la philosophie de la compagnie, à la philosophie de la direction et à l'application de la convention collective.

En plus de favoriser une formation comportementale pour leurs cadres, les entreprises non syndiquées étudiées par Foulkes (1980) accordent aussi une importance particulière à leur développement et donc, à leur formation technique.

Les données que nous avons recueillies montrent que Cunosy offre aussi une formation technique à ses cadres. En effet, bien qu'elle fournisse beaucoup d'efforts à former le comportement de ses cadres, Cunosy leur offre aussi, selon un dirigeant de l'entreprise, une bonne formation technique favorisant leur développement au sein de l'entreprise. En fait, Cunosy accorde une importance équivalente à la formation technique et comportementale de ses cadres. Cette formation est dispensée par des formateurs oeuvrant au sein de Cunosy ou par des consultants externes.

A l'instar de Cunosy, Synor offre une formation technique à ses cadres. Il s'avère en effet que Synor accorde une importance équivalente à la formation technique et comportementale de ses cadres et que cette formation soit parfois dispensée par un membre de l'organisation, parfois par un consultant externe.

Il semble donc qu'aucune particularité notable ne distingue Cunosy et Synor en ce qui a trait à la formation des cadres. En l'occurrence, tel qu'illustré au tableau XXII, il est aisé de conclure que les pratiques adoptées par Cunosy pour former ses cadres ne lui sont pas particulières.

TABLEAU XXII - LA FORMATION DES CADRES AUX MINES CUNOSY ET SYNOR

FORMATION	CUNOSY	SYNOR
Formation comportementale	oui	oui
Formation technique	oui	oui
Importance relative accordée aux deux types de formation	équivalente	équivalente
Formation interne	oui	oui
Formation externe	oui	oui

5.4.2 L'entreprise non syndiquée offre de la formation à ses employés

5.4.2.1 Cunosy

A Cunosy, une importance particulière est accordée à la formation formelle et structurée des employés. En effet, la formation sur le tas n'est admise sous aucune considération dans cette entreprise. En conséquence, une pratique de formation continue, personnalisée et très sophistiquée a été établie au cours des années. Il en résulte que, peu importe le département auquel ils sont rattachés, tous les employés participent à un certain nombre de programmes de formation annuellement. En l'occurrence, plusieurs programmes de formation ont été élaborés et sont offerts aux employés de Cunosy. Entre autres, environ cinquante cours théoriques et pratiques sont offerts aux employés de la mine souterraine, quarante sont élaborés à l'intention des employés du concentrateur, sans compter tous les cours offerts aux employés des autres départements et les

cours dispensés à tous les employés sans exception. Aussi, un employé de la mine souterraine, par exemple, recevra une formation théorique et pratique adaptée à ses besoins et déterminée en fonction des compétences et connaissances qu'il a acquises en vue de devenir mineur³⁴. Cet employé reçoit une formation adaptée à son niveau afin de devenir mineur de première classe à plus ou moins long terme. Ainsi, pendant qu'il reçoit une formation au niveau de l'écaillage, d'autres sont formés dans le but d'opérer des foreuses ou des chargeuses-navette. Somme toute, il s'avère que Cunosy offre une formation structurée, organisée et adaptée aux besoins de chaque travailleur.

En visant une certaine polyvalence, Cunosy en est venue à favoriser la rotation à travers les postes comme appui technique à la formation. Toutefois, puisqu'aucune formation sur le tas n'est admise dans l'entreprise, la rotation est nécessairement jumelée à un programme de formation théorique et pratique supervisé par un instructeur spécialisé dans le domaine. Par conséquent, un employé qui accepte de s'associer à la rotation à travers les postes se voit intégrer à un programme de formation qui lui permettra officiellement de changer de poste à plus ou moins long terme.

La majorité des programmes de formation théorique et pratique offerts aux employés sont dispensés par des instructeurs faisant partie de l'équipe Cunosy. Ces instructeurs sont effectivement des employés

³⁴ Les compétences et connaissances sont, entre autres, évaluées annuellement par le programme C.A.D.R.E. (annexe 13). Les besoins de formation sont donc aussi généralement déterminés par ce programme.

permanents spécialisés dans l'opération d'un équipement spécifique et formés dans le but de transmettre adéquatement leurs connaissances. Deux chefs instructeurs supervisent et évaluent le travail des instructeurs spécialisés. En l'occurrence, Cunosy fait rarement appel à des consultants pour former ses employés.

Enfin, malgré le caractère généralement technique de la formation offerte aux employés, chaque programme réserve un certain temps à leur formation comportementale (les comportements individuels recherchés par Cunosy). De plus, le cours général *"Introduction à la formation"* consacre quatre heures aux comportements individuels prônés et acceptés par Cunosy.

Il est donc indéniable que Cunosy accorde une grande importance à la formation de ses employés. Grâce à un vaste éventail de cours, elle offre en effet à ses employés la possibilité de participer à une formation technique structurée et adaptée à leurs besoins. De plus, en visant une certaine polyvalence, Cunosy favorise la rotation à travers les postes comme appui technique à la formation. Enfin, pour chaque programme de formation technique, Cunosy réserve un certain temps à la formation comportementale de ses employés.

5.4.2.2 Synor

En plus de la formation offerte aux cadres, Synor favorise une certaine formation de ses employés. Entre autres, on y pratique la rotation à travers les postes (formation "on the job"). Ainsi, tous les six ou douze mois, les superviseurs et les employés qui le désirent

peuvent changer de poste ³⁵. Selon un dirigeant de l'entreprise, cette pratique permet de former le personnel tout en l'amenant à être polyvalent.

Plusieurs programmes de formation ont été élaborés par le service de formation de Synor (annexe 16). Cependant, contrairement à Cunosy et malgré la diversité et le nombre important de cours structurés, une place importante est réservée à la formation sur le tas. En effet, les coûts engendrés par la formation des employés incitent les dirigeants de l'entreprise à favoriser la formation sur le tas, minimisant de ce fait au maximum les coûts associés à la formation. C'est donc principalement une formation sur le tas qui est associée à la rotation à travers les postes plutôt qu'une formation structurée et organisée.

Tel que mentionné précédemment, Synor offre tout de même plusieurs programmes de formation. Un dirigeant de l'entreprise explique qu'ils tentent au maximum de former les employés sur les divers équipements qu'ils sont susceptibles de manoeuvrer. De plus, depuis 1985, ils forment tous les employés de la fosse qui le désirent dans le but de les intégrer au service de la mine ³⁶. A l'heure actuelle, plus d'une soixantaine d'employés ont été formés et relocalisés ce qui démontre le souci de l'entreprise de conserver sa main-d'oeuvre et de la former au besoin.

³⁵ Ces changements de poste, il va sans dire, se font dans la mesure du possible et selon les besoins de l'entreprise.

³⁶ Tel que mentionné ultérieurement dans la section traitant de la sécurité d'emploi, Synor a mis fin aux opérations de la fosse en 1988. La mise en disponibilité des employés s'est toutefois échelonnée de 1985 à 1988 ce qui explique la mise en pratique des programmes de formation dans le but d'intégrer les employés au service de la mine dès 1985.

Comme pour ses cadres, Synor a fréquemment recours à des consultants pour former ses employés. Etant donné le caractère complexe et nouveau des équipements acquis par l'entreprise, il arrive qu'aucune personne de l'entreprise ne connaisse lesdits équipements, ce qui nécessite une formation externe. Toutefois, dès qu'une personne interne à l'entreprise possède les qualifications requises, c'est elle qui est désignée pour former les employés en question. Enfin, les données recueillies révèlent que Synor offre beaucoup plus de formation technique que de formation comportementale à ses employés.

Synor offre donc essentiellement des possibilités de formation technique à ses employés. Elle le fait principalement en privilégiant la formation sur le tas jumelée à la rotation à travers les postes mais en offrant aussi certains programmes formels structurés (notamment dans le but d'éviter des mises à pied).

5.4.2.3 Synthèse comparative

Selon Foulkes (1980) et Verma (1983), c'est principalement par la rotation à travers les postes et par la formation sur le tas que les employés sont formés dans les entreprises non syndiquées. A l'opposé, nos résultats révèlent que Cunusy n'admet aucune formation sur le tas et qu'au contraire, elle privilégie en tout temps une formation structurée et adaptée aux besoins des travailleurs. L'apprentissage théorique et pratique s'effectue donc sous la supervision d'un instructeur spécialisé, du formateur et, à l'occasion, d'un consultant externe, et constitue un préalable à la rotation à travers les postes. A l'inverse, Synor

privilégie essentiellement la formation sur le tas jumelée à la rotation à travers les postes pour former ses employés. A l'occasion, elle offre néanmoins une formation formelle structurée dispensée par le formateur, une personne ressource de l'entreprise ou par un consultant externe. Enfin, bien qu'elle mette l'accent sur la formation technique de ses employés, Cunosy leur offre régulièrement de la formation comportementale alors que Synor ne semble pas privilégier cette pratique.

Le tableau XXIII présente une synthèse des pratiques liées à la formation des employés de Cunosy et Synor. Il montre principalement que Cunosy privilégie une formation technique structurée supervisée et qu'elle accorde une importance considérable à la formation comportementale de ses employés alors que Synor met essentiellement l'accent sur la formation sur le tas et qu'elle fournit peu d'efforts au niveau de la formation comportementale de ses employés.

TABLEAU XXIII - FORMATION DES EMPLOYES AUX MINES CUNOSY ET SYNOR

TYPE DE FORMATION	CUNOSY	SYNOR
FORMATION TECHNIQUE	oui	oui
Formation structurée	oui, toujours	peu
Rotation	jumelée à la formation technique	comme technique de formation
Formation "on the job"	partie pratique de la formation structurée (supervisée)	principale pratique de formation (sur le tas)
Formation "off the job"	partie théorique de la formation structurée	peu
Formation interne	par les instructeur et le formateur	formation sur le tas ou par le formateur
Formation externe	à l'occasion, par des consultants	si aucune ressource interne, par des consultants
FORMATION COMPORTEMENTALE	régulièrement	à l'occasion
EQUILIBRE ENTRE LA FORMATION TECHNIQUE ET LA FORMATION COMPORTEMENTALE	l'accent est mis sur la formation technique mais importance considérable accordée à la formation comportementale	l'accent est mis sur la formation technique

Ces résultats sont d'autant plus intéressants qu'ils sont différents de ceux obtenus par Foulkes (1980) et Verma (1983). En effet, tel que mentionné précédemment, les grandes entreprises américaines non syndiquées étudiées par Foulkes (1980) et Verma (1983) mettent l'accent sur la formation sur le tas et la rotation à travers les postes pour former leurs employés. Dans notre cas, c'est l'entreprise syndiquée qui privilégie de telles pratiques et l'entreprise non syndiquée met plutôt l'accent sur une formation technique structurée. Il serait donc intéressant d'effectuer d'autres études sur le sujet afin de vérifier s'il s'agit notamment d'une caractéristique particulière aux entreprises minières ou encore aux entreprises non syndiquées québécoises.

Enfin, il est clair que les pratiques adoptées par Cunosy et Synor pour former leurs employés diffèrent considérablement. Il est donc aisé de conclure que Cunosy a adopté des pratiques de formation qui lui sont particulières.

5.5 REMUNERATION

5.5.1 L'entreprise non syndiquée offre des salaires compétitifs à ses employés.

5.5.1.1 Cunosy

De façon unanime, les employés et les cadres de l'entreprise s'accordent pour affirmer que Cunosy offre des salaires compétitifs dans le domaine où elle oeuvre. Une enquête salariale menée auprès de dix compagnies minières syndiquées (Synor étant l'une d'elles), par le comité des relations ouvrières (CRO) en avril 1989, place Cunosy au deuxième rang quant au salaire versé aux mineurs de première classe et au premier rang en ce qui a trait au salaire des mécaniciens et des électriciens de première classe³⁷. D'ailleurs, selon certains employés et certains cadres, Cunosy offre un salaire compétitif depuis le début des opérations bien qu'au départ, la mine ait connu une période financière difficile avec la baisse du prix du cuivre à cinquante cents la livre. Les données de l'annexe 11 illustrent les salaires payés aux employés de cette entreprise en avril 1989.

³⁷ Etant donné la difficulté à comparer chaque poste de travail dans le domaine minier, les comparaisons salariales s'effectuent généralement auprès des mineurs, mécaniciens et électriciens de première classe. Ainsi, en avril 1989, le salaire horaire des mineurs de première classe s'élevait à 17,77 \$, alors que les mécaniciens et les électriciens de première classe gagnaient 18,55 \$.

Il semble que les entreprises minières syndiquées aient une forte influence sur la détermination des salaires des employés de Cunosy. Effectivement, Cunosy s'assure d'offrir des salaires se situant au-dessus de la moyenne du marché minier régional. Or il appert que la plupart des entreprises minières de la région sont syndiquées. Les comparaisons salariales s'effectuent donc auprès d'entreprises syndiquées face auxquelles Cunosy désire demeurer compétitive. Dans ces circonstances, l'influence du milieu syndiqué est indéniable. D'ailleurs, certains employés, conscients de cette influence, affirment:

"On a autant de pouvoir que les syndiqués parce qu'on profite du système syndical qui nous entoure."

On profite du système syndical, il nous permet d'obtenir de meilleurs salaires."

Ponctuellement, les dirigeants de Cunosy effectuent des enquêtes salariales auprès des compagnies environnantes. En fait, ce type d'enquête est mené suite à des demandes salariales particulières des employés ou lors des négociations salariales qui ont lieu deux fois par année entre le CRO et la haute direction de l'entreprise. Le but principal de ces enquêtes est de s'assurer d'offrir des salaires se situant au-dessus de la moyenne régionale.

Des primes de quart sont offertes aux employés qui travaillent le soir ou la nuit. Ces primes sont de 0,35 \$/heure si l'employé travaille durant la soirée et de 0,40 \$/heure s'il travaille durant la nuit.

En outre, le personnel qui travaille sous terre touche un bonus de production. Celui-ci est proportionnel au tonnage acheminé au concentrateur et au stérile extrait. Il s'agit d'un bonus de groupe qui vise à encourager la collaboration des différents métiers, de l'arpenteur à l'opérateur d'équipements mobiles. Une prime spéciale pour la sécurité est intégrée au bonus de production. Les groupes de développement et de forage reçoivent des primes de rendement individuelles spécifiques qui incluent également une prime de sécurité.

Une Bourse de Noël est aussi offerte à tous les employés (temporaires et permanents) dans le but de récompenser leurs efforts, leur assiduité et leurs services continus. Ainsi, chaque mois, tous les employés qui ont une assiduité parfaite ³⁸ reçoivent un crédit calculé en fonction des objectifs prévus et atteints (coûts d'opération: 3 %, sécurité: 3 %, teneurs de production: 2 % et production: 2 %) pour un maximum de 10 % du salaire mensuel moyen (2 700 \$). Les crédits accumulés durant l'année (12 mois) sont versés aux employés juste avant Noël. Une prime supplémentaire de 300 \$ est ajoutée à la Bourse de Noël pour les employés qui ont une assiduité annuelle parfaite. Cette prime est réduite à 150 \$ pour les employés qui ont manqué une journée de travail durant l'année et elle est nulle pour les employés qui enregistrent plus d'une journée d'absence ³⁹.

³⁸ Les absences pour vacances, congés statutaires, devoir de juré, congés paternité et congés pour décès ne pénalisent pas les employés.

³⁹ Ibid.

Selon certains dirigeants et plusieurs employés, ce type de bonus est particulier à Cunosy et hausse le salaire annuel de la plupart des employés de 1 500 \$ à 2 000 \$ nets d'impôt.

Enfin, le temps supplémentaire effectué par les employés de Cunosy est rémunéré au taux d'une fois et demie leur taux régulier. Si les travaux supplémentaires sont effectués lors d'un congé férié, les employés concernés reçoivent une fois et demie leur taux régulier plus le paiement, au taux régulier, de ladite journée fériée.

Il s'avère donc que, depuis le début de ses opérations, Cunosy s'assure d'offrir des salaires compétitifs à ses employés. Par les comparaisons salariales qu'elle effectue avec les compagnies minières environnantes (principalement des entreprises syndiquées), Cunosy s'assure effectivement d'offrir des salaires plus élevés que la moyenne régionale. De plus, selon un dirigeant de l'entreprise, Cunosy offre des primes de quart, des primes collectives de production et de sécurité ainsi que des primes individuelles de rendement qui s'avèrent être compétitives dans le milieu minier régional. La Bourse de Noël, jumelée à la prime d'assiduité, constitue, quant à elle, une augmentation considérable du salaire annuel net. Enfin, lorsque les employés de Cunosy effectuent des travaux supplémentaires, ils voient leur salaire horaire majoré de 50 % tel que stipulé dans la Loi des Normes.

5.5.1.2 Synor

Les employés horaires sont généralement satisfaits du salaire qu'ils reçoivent à Synor. Selon certains employés interrogés, Synor offre un des meilleurs salaires de base de la région. D'autres estiment que leur salaire équivaut celui qu'ils auraient dans les autres entreprises minières abitibiennes. En outre, les employés de production interrogés croient que si leur salaire de base est semblable à celui offert ailleurs, leur bonus de production, quant à lui, est nettement inférieur à celui qu'ils pourraient obtenir en travaillant pour une autre mine. Un dirigeant de l'entreprise affirme cependant que Synor offre, à ses employés horaires, un salaire très compétitif au niveau du marché minier régional ⁴⁰. Le commentaire suivant appuie cette affirmation:

"Il nous arrive de faire des enquêtes auprès des entreprises minières environnantes. Les résultats de ces enquêtes démontrent que nous sommes très compétitifs quant au salaire et aux avantages sociaux des employés horaires. On sert de barème à plusieurs autres entreprises. C'est la même chose au niveau des employés cadres: une enquête effectuée par une autre mine nous place en très bonne position sur le marché."

La détermination des salaires des employés horaires de Synor est le résultat de négociations avec le syndicat. De ce fait, les enquêtes salariales effectuées auprès des entreprises environnantes servent principalement de guide de négociation plutôt que de s'assurer une position compétitive sur le marché. De plus, il est à noter que la plupart des syndicats miniers de la région sont affiliés à la même union (Le Syndicat

⁴⁰ En avril 1989, les mineurs avaient un salaire horaire de 17,96 \$ tandis que les mécaniciens de première classe recevaient 18,09 \$/heure et que les électriciens de première classe recevaient 18,34 \$/heure.

des Métallurgistes Unis d'Amérique) ce qui tend à uniformiser les demandes et les acquis salariaux des employés horaires des différentes mines syndiquées. Donc généralement, les entreprises minières syndiquées offrent sensiblement les mêmes salaires à leurs employés, ce qui place chaque entreprise en position de compétitivité.

En plus des salaires de base, Synor offre différentes primes à ses employés sous terre. Il s'agit notamment de la prime collective, pour les employés de l'exploitation et des services sous terre, qui est calculée en fonction du tonnage de minerai acheminé au concentrateur et de la prime individuelle de rendement offerte aux mineurs de développement et aux foreurs. Des primes de quart sont aussi allouées à tous les travailleurs de soir et de nuit. La prime de soir s'élève à 0,35 \$/heure et la prime de nuit s'élève à 0,50 \$/heure.

Enfin, le temps supplémentaire est rémunéré au taux d'une fois et demie le salaire de base sauf lorsqu'il s'agit d'un travail effectué lors d'une journée fériée où le taux est majoré à deux fois le salaire de base plus le paiement de ladite journée fériée.

Synor semble donc offrir un salaire de base compétitif à ses employés. En effet, les enquêtes salariales menées auprès d'entreprises environnantes révèlent que pour chaque poste de travail, Synor offre un salaire comparable à celui des autres entreprises régionales similaires. Il est cependant à noter que le Syndicat des Métallurgistes Unis d'Amérique semble jouer un rôle primordial dans l'uniformisation des salaires des employés syndiqués. Quoiqu'il en soit, nos résultats révèlent, qu'à

l'instar de Cunosy, Synor offre des salaires compétitifs à ses employés. A ce salaire de base s'ajoutent notamment les primes de quart, les primes collectives de productivité et les primes individuelles de rendement.

5.5.1.3 Synthèse comparative

Selon plusieurs auteurs (notamment Wentz, 1987; Barbash, 1987; Fiorito et coll., 1987; Foulkes, 1980), les entreprises non syndiquées offrent, à leurs employés, des salaires équivalents ou supérieurs à ceux des entreprises similaires syndiquées.

Notre étude révèle que c'est par les enquêtes qu'elle effectue auprès des entreprises minières environnantes que Cunosy s'assure effectivement d'offrir une rémunération monétaire globale compétitive à ses employés. En la comparant point par point à Synor (tableau XXIV), il est aisé de constater qu'elles ont adopté plusieurs pratiques salariales similaires. Notamment, elles offrent des primes collectives et individuelles de rendement semblables, elles allouent des primes de soir identiques et elles rémunèrent le temps supplémentaire au même taux.

Malgré ces similitudes, il existe des différences entre les pratiques salariales adoptées par les deux compagnies. Ainsi, Cunosy remporte la première position avec les salaires qu'elle offre à ses électriciens et ses mécaniciens et la Bourse de Noël considérable (incluant la prime annuelle d'assiduité) qu'elle alloue à tous ses employés. Synor, quant à elle, prend la tête avec le salaire qu'elle verse à ses mineurs, sa prime de nuit et la rémunération des congés fériés travaillés.

TABLEAU XXIV - LA REMUNERATION AUX MINES CUNOSY ET SYNOR

REMUNERATION	CUNOSY	SYNOR
Salaire horaire de base		
- Mineur classe 1	17,77 \$	17,96 \$
- Mécanicien classe 1	18,55 \$	18,09 \$
- Electricien classe 1	18,55 \$	18,34 \$
Prime collective (productivité/sécurité)	sous terre	sous terre
Prime individuelle de rendement	développement et forage	développement et forage
Prime de quart	soir: 0,35 \$ nuit: 0,40 \$	soir: 0,35 \$ nuit: 0,50 \$
Bourse de Noël	max. 10 % du salaire moyen + prime d'assiduité	non
Temps supplémentaire	1 1/2 taux	1 1/2 taux
Congés fériés travaillés	1 1/2 taux + congé	2 taux + congé
Enquêtes salariales	périodiques, au besoin	périodiques, surtout pour négociations
Influence des entreprises syndiquées	oui, enquêtes salariales pour demeurer compétitive	oui, guide de de négociation (Métallos)

Selon nous, ces pratiques distinctives de Synor n'empêchent cependant pas Cunosy d'être compétitive. En effet, même si Synor offre annuellement environ 70 \$ de plus à ses travailleurs de nuit ⁴¹ et 400 \$ de plus que Cunosy à ses mineurs, cette dernière conserve la tête en offrant annuellement environ 950 \$ de plus que Synor à ses mécaniciens et approximativement 400 \$ de plus à ses électriciens, sans compter la Bourse de Noël considérable qu'elle offre à tous ses employés. De plus, il est à noter que peu d'employés travaillent lors d'un congé férié, ce qui atténue également l'avance de Synor sur Cunosy.

Nous estimons donc qu'à l'instar de Synor, Cunosy offre globalement des salaires compétitifs à ses employés. Elle le fait en gérant plusieurs pratiques qui sont aussi adoptées par Synor mais aussi par des pratiques qui lui sont particulières (essentiellement la Bourse de Noël).

5.5.2 A l'intérieur de chaque poste, l'entreprise non syndiquée rémunère le mérite de ses employés.

5.5.2.1 Cunosy

Il existe une relation directe entre l'évaluation du rendement du personnel de la division 1 (supervision, techniciens et cléricaux) et le salaire qui lui est versé. Cunosy rémunère aussi, en principe, le mérite de ses employés syndiquables en allouant le salaire à partir d'un système

⁴¹ Il est à noter qu'aucun travailleur de Cunosy et de Synor ne travaille continuellement de nuit. Une rotation des quarts amène plutôt les travailleurs visés à travailler une semaine de jour, une semaine de soir et une semaine de nuit. La prime de nuit est donc allouée à toutes les trois semaines.

d'échelles (de classes) salariales particulier à chaque catégorie occupationnelle. La progression salariale des employés est ainsi déterminée (en théorie) par le niveau de compétence et de connaissances qu'ils ont acquis, l'effort et le rendement fournis étant également implicitement considérés.

Il s'avère toutefois que la réalité n'est pas conforme au principe véhiculé. En effet, même si le salaire des employés est effectivement alloué à partir d'un système de classes, aucun lien réel ne relie leur salaire et leur rendement (incluant les compétences, les connaissances et l'effort). En fait, c'est une progression automatique qui a été remarquée au cours des années. Un dirigeant de l'entreprise estime qu'en réalité, près de 80 % de la main-d'oeuvre avait atteint le niveau de première classe en 1989, ce qui l'amène à conclure que la rémunération de base n'est pas nécessairement allouée en fonction du mérite des employés mais qu'elle l'est plutôt en fonction de leur ancienneté.

Tel que mentionné à la section 5.2.1, c'est donc par l'allocation de bonis ⁴² que Cunosy démontre sa volonté de récompenser l'effort fourni et le rendement des travailleurs, négligeant ainsi de rétribuer leurs compétences et leurs connaissances.

En l'occurrence, c'est uniquement par l'allocation de bonis que Cunosy rémunère l'effort et le rendement de ses employés. La rémunération

⁴² Les bonis versés sont: boni collectif de productivité sous terre, boni de rendement individuel pour les mineurs de développement et les foreurs et la Bourse de Noël pour tous les employés.

dite au mérite véhiculée par le système de classifications salariales n'est, en fait, qu'une façon de rémunérer les années de service des travailleurs. En étant corrélé à l'ancienneté plutôt qu'au mérite, ce système favorise la progression automatique de tous les employés à plus ou moins court terme.

5.5.2.2 Synor

Tout comme à Cunosy, il y a une relation directe entre le rendement des employés cadres de Synor et leur salaire. Par contre, il n'existe généralement aucun lien entre le rendement et la rémunération de base des employés horaires ⁴³. Seul le système de classification en vigueur pour certains groupes de travailleurs (mécaniciens, machinistes, soudeurs et électriciens) illustre, en principe, une forme de rémunération au mérite. En effet, malgré qu'aucun programme d'évaluation formelle n'ait été adopté à Synor, les contremaîtres jugent les connaissances et les compétences de leurs subordonnés et recommandent un changement de classe lorsqu'un employé satisfait, selon eux, les exigences d'entrée de la classification supérieure. Toutefois, même si ce type de rémunération semble récompenser le mérite, il est à noter qu'un jour ou l'autre, la plupart des travailleurs de ces groupes obtiennent la rémunération de base reliée à la classe supérieure ce qui altère considérablement le caractère méritoire de ce type de rémunération. En fait, selon un dirigeant de l'entreprise, la progression s'effectue généralement de façon automatique, en fonction des années de service.

⁴³ La grille salariale de l'annexe 14 en témoigne d'ailleurs clairement en établissant un salaire uniforme pour la plupart des groupes de travailleurs.

Enfin, tel que mentionné à la section 5.2.1, Synor démontre son désir de récompenser le rendement et l'effort en allouant des bonis à certains groupes de travailleurs sous terre (boni collectif de productivité à tous les travailleurs sous terre et boni de rendement individuel aux mineurs de développement et aux foreurs). Il s'avère cependant qu'aucun boni n'est versé aux employés de la surface (concentrateur, entrepôt, ateliers, bureaux, etc.).

Somme toute, c'est principalement par l'allocation de bonis que Synor récompense l'effort et le rendement. Elle le fait toutefois seulement auprès des employés sous terre. Une rémunération au mérite est, en principe, allouée à quelques groupes de travailleurs mais la réalité démontre qu'une progression plus ou moins automatique (selon l'ancienneté) vient altérer le caractère méritoire de cette rétribution.

5.5.2.3 Synthèse comparative

La plupart des entreprises non syndiquées étudiées par Foulkes (1980) ont adopté un système de classifications salariales qui permet de récompenser le mérite des employés. Ainsi, une échelle salariale à plusieurs niveaux (classes) a été élaborée pour chaque catégorie occupationnelle. En principe, le passage d'une classe inférieure à une classe supérieure dépend de la performance globale (effort et rendement) des employés (Foulkes, 1980; Foulkes, 1981; Klein et Rose, 1982) et/ou de leurs connaissances et compétences (Verma, 1983; Klein et Rose, 1982). Toutefois, la réalité démontre que la progression salariale des employés, et donc leur passage aux classes supérieures, s'effectue essentiellement de façon

automatique en fonction de leur ancienneté plutôt qu'en fonction du mérite (Foulkes, 1980; Foulkes, 1981; Verma, 1983).

A l'instar des résultats obtenus par ces auteurs, nos données révèlent qu'effectivement Cunosy a adopté un système de classifications salariales qui vise, en principe, à récompenser le mérite (effort, rendement, connaissances et compétences) des employés. La réalité démontre cependant, conformément aux résultats obtenus par Foulkes (1980) et Verma (1983), que la progression salariale des employés est liée à l'ancienneté plutôt qu'au mérite et que seule l'allocation de bonis récompense l'effort des employés.

Selon Foulkes (1980) et Foulkes (1981), les entreprises syndiquées rémunèrent généralement leurs employés selon des taux fixes qui ne récompensent aucunement le mérite des employés. Bien qu'elle soit syndiquée, Synor rémunère tout de même, en principe, le mérite de certains de ses employés (mécaniciens, machinistes, soudeurs et électriciens) en gérant, à leur intention, un système de classifications salariales. Toutefois, de même qu'à Cunosy, c'est une progression automatique basée sur l'ancienneté qui caractérise le passage des employés d'une classe inférieure à une classe supérieure. C'est aussi uniquement par l'allocation de bonis que Synor récompense l'effort de ses employés mais, encore là, seuls les employés sous terre reçoivent lesdits bonis.

Le tableau XXV présente une synthèse des pratiques de Cunosy et Synor en matière de rémunération au mérite. La lecture de ce tableau permet clairement d'établir que ces deux entreprises ont adopté des pratiques

similaires et qu'aucune d'elles ne rémunère réellement le mérite de ses employés. En l'occurrence, il est aisé de conclure qu'aucune pratique ne distingue significativement Cunosy de Synor.

TABLEAU XXV - LA REMUNERATION AU MERITE AUX MINES CUNOSY ET SYNOR

	CUNOSY	SYNOR
Rémunération du mérite	En principe, oui, mais principalement allocation de bonis	En principe, pour certains employés mais principalement allocation de bonis
Echelles salariales	Oui, pour la majorité de la main-d'oeuvre	Oui, pour quelques groupes d'employés
Type de progression enregistrée	Automatique, selon l'ancienneté	Automatique, selon l'ancienneté
Critères pour changer de classe	En théorie, connaissances, compétences, effort et rendement	En théorie, connaissances, compétence, effort et rendement

5.5.3 L'entreprise non syndiquée offre des avantages sociaux compétitifs à ses employés.

5.5.3.1 Cunosy

Ponctuellement, les dirigeants de Cunosy effectuent des enquêtes auprès des entreprises environnantes afin de s'assurer de la compétitivité des avantages sociaux qu'ils offrent aux employés. Ces enquêtes sont menées lorsque les dirigeants font face à des demandes particulières de la part des employés et lors des ajustements qui ont lieu officiellement deux fois par année.

La plupart des employés interrogés se disent très satisfaits des avantages sociaux offerts par Cunosy. Selon eux, les avantages sociaux dont ils bénéficient sont très compétitifs⁴⁴. Certains les perçoivent même supérieurs à ceux offerts ailleurs, comme le démontre la remarque suivante:

"Au niveau des avantages, on sait qu'on dépasse tout le monde."

En plus des avantages présentés au tableau XXVI, Cunosy offre, à ses employés, un plan de pension avantageux, un régime d'épargne retraite de même qu'une assurance en cas de perte accidentelle de la vie ou de membres.

⁴⁴ A titre d'exemple, le tableau XXVI présente certains de ces avantages sociaux. Dans tous les cas, Cunosy règle le coût entier de toutes les prestations. Toutefois, tel qu'indiqué au tableau XXVI, l'employé a quelques fois une franchise annuelle à verser. La franchise minimale s'applique au plan individuel tandis que la franchise maximale est versée dans le cas d'un plan familial.

TABLEAU XXVI - QUELQUES AVANTAGES SOCIAUX OFFERTS AUX EMPLOYES DE CUNOSY

CONGES ANNUELS	11 congés statutaires 3 congés flottants
CONGES POUR DECES	
- 5 jours	conjoint, enfant, parents, beaux- parents, frère, soeur, bru, gendre.
- 3 jours	beau-frère, belle-soeur, grands-parents, grands-parents (conjoint)
VACANCES ANNUELLES	
- moins d'un an de service	1,25 jour/mois de service
- 1 an de service	3 semaines
- 5 ans de service	4 semaines
- 15 ans de services	5 semaines
ASSURANCE-VIE	
- Employés (- de 65 ans)	25 000,00 \$
- Employés (65 ans et +)	5 000,00 \$
- Conjoint	5 000,00 \$
- Enfant	2 000,00 \$
ASSURANCE SALAIRE	
- 5 jours et moins (Cunosy)	100 %
- après, pour 15 semaines	66 2/3 salaire hebdomadaire
- après 15 semaines	50 % du salaire mensuel (max.: 1 200,00 \$)
ASSURANCE MALADIE POLYCLINIQUE	(franchise: 25 \$ ou 50 \$/an)
- hospitalisation	chambre semi-privée
- médicaments prescrits	100 %
- chiropraticien	100,00 \$/an/participant
- physiothérapeute	100,00 \$/an/participant
- ostéopathe, naturopathe	100,00 \$/an/participant
- psychologue, orthophoniste	100,00 \$/an/participant
ASSURANCE DENTAIRE	(franchise: 10 \$ ou 30 \$/an)
- Soins de base	80 % (aucun maximum)
- Traitements majeurs	50 % (max.: 1 000,00 \$/an)
- Traitements orthodontiques	50 % (max.: 1 000,00 \$/vie)

A cause de son semi-isolement géographique, Cunosy se fait un devoir d'héberger et de nourrir ses travailleurs correctement et ce, à prix modique. Ainsi, le logement et la nourriture sont gratuits pour ceux qui demeurent dans les campements sur le site de la mine. Pour ceux qui résident dans un logement ou une maison dans la municipalité située à 82 kilomètres de la mine, des autobus les transportent gratuitement au travail chaque jour, le prix des logements est modique ainsi que le coût des repas à la cuisine. Les travailleurs apprécient grandement ces avantages qui ont une répercussion directe sur leur salaire. Le commentaire suivant est éloquent:

"Ca me coûte seulement 90,00 \$ par mois pour loger dans une maison unifamiliale qui a quatre chambres à coucher, deux salles de bain, un immense salon avec bar, un sous-sol fini avec un poêle à combustion lente, un garage chauffé 16 X 24 un patio surélevé 16 X 20, le tout situé sur un coin de rue avec de beaux arbres dans la cour. De plus, ça me coûte seulement 3,00 \$ pour manger d'excellents repas à la cuisine. On a donc des salaires et des avantages compétitifs et en plus, on est logé et nourri pour rien ou presque rien."

L'influence des entreprises syndiquées dans la détermination des avantages sociaux est démontrée de la même façon qu'elle l'est lors de la détermination des salaires. En effet, les enquêtes s'effectuent auprès d'entreprises syndiquées envers lesquelles Cunosy s'efforce de demeurer compétitive. Sans prétendre offrir les meilleurs avantages sociaux du marché minier, les dirigeants de Cunosy et les employés s'entendent pour affirmer qu'ils sont nettement supérieurs à la moyenne régionale.

5.5.3.2 Synor

Tout comme les salaires qu'elle offre, les avantages sociaux de Synor sont compétitifs au niveau du marché régional ⁴⁵. Selon un dirigeant de l'entreprise, les enquêtes effectuées auprès d'entreprises similaires placent Synor en très bonne position de concurrence ⁴⁶.

Certains employés interrogés se disent satisfaits des avantages sociaux que Synor leur offre. D'autres les considèrent nettement insuffisants. Aucun consensus général ne se dégage en ce qui a trait à la satisfaction ou l'insatisfaction des employés quant aux avantages sociaux qu'ils reçoivent et ce, pour aucune catégorie.

L'influence des entreprises syndiquées dans la détermination des avantages sociaux est démontrée de la même façon qu'elle l'est pour la détermination des salaires. Effectivement, les avantages sociaux offerts aux employés de Synor sont le fruit de négociations entre le syndicat et l'entreprise. Les enquêtes menées par l'entreprise servent principalement de guide de négociation plutôt que de s'assurer une position compétitive sur le marché.

⁴⁵ Certains de ces avantages sociaux sont présentés au tableau XXVII. Dans tous les cas, Synor règle le coût entier des prestations.

⁴⁶ En plus des avantages présentés au tableau XXVII, Synor offre, à ses employés, un plan de pension avantageux et une assurance en cas de perte accidentelle de la vie ou de membres.

TABLEAU XXVII - QUELQUES AVANTAGES SOCIAUX OFFERTS AUX EMPLOYES HORAIRES DE SYNOR

CONGES ANNUELS	10 congés statutaires 6 congés flottants
CONGES POUR DECES	
- 5 jours	conjoint, enfant, parents adoptifs, beaux-parents, frère, soeur
- 3 jours	beau-frère, belle-soeur, grands-parents
- 1 jour	grands-parents du conjoint
VACANCES ANNUELLES	
- moins d'un an de service	Loi des Normes
- 1 an de service	2 semaines
- 3 ans de service	3 semaines
- 7 ans de service	4 semaines
ASSURANCE-VIE	
- Employé (- de 65 ans)	25 000,00 \$
- Employé (65 ans et +)	5 000,00 \$
- Conjoint	5 000,00 \$
- Enfant	3 000,00 \$
ASSURANCE SALAIRE	
- 26 premières semaines	300,00 \$/semaine
- après 26 semaines	1 000,00 \$/mois
ASSURANCE MALADIE POLYCLINIQUE	(franchise: aucune)
- hospitalisation	chambre semi-privée
- médicaments prescrits	100 %
- chiropraticien	15 \$/visite (20 visites/an)
- physiothérapeute	15 \$/visite (20 visites/an)
- ostéopathe, naturopathe	15 \$/visite (20 visites/an)
- psychologue, orthophoniste	15 \$/visite (20 visites/an)
ASSURANCE DENTAIRE	(franchise: aucune)
- soins de base	90 %
- traitements majeurs	non remboursés
- traitements orthodontiques	non remboursés

5.5.3.3 Synthèse comparative

Selon certains auteurs, notamment Foulkes (1980) et Wentz (1987), les entreprises non syndiquées offrent des avantages sociaux supérieurs ou comparables à ceux offerts par les entreprises syndiquées. C'est en effet principalement pour satisfaire le besoin de sécurité des employés que les entreprises non syndiquées offrent les avantages compétitifs suivants: assurance-vie, assurance maladie à long terme, assurance dentaire et régime de retraite (Foulkes, 1980). Ces entreprises offrent aussi des vacances compétitives (Foulkes, 1980).

Par les enquêtes qu'elle effectue auprès des entreprises minières environnantes, Cunosy s'assure effectivement d'offrir des avantages sociaux compétitifs à ses employés. En la comparant à Synor, il est possible de remarquer, qu'à l'instar des résultats obtenus par Foulkes (1980), Cunosy offre, à ses employés, des avantages très compétitifs (et même souvent supérieurs à ceux offerts par Synor). L'annexe 17 détaille et compare les avantages sociaux offerts par ces deux entreprises. La lecture de cette annexe montre en effet que Cunosy offre à ses employés plus de congés statutaires, de vacances et de congés pour décès que Synor. En outre, le régime d'assurance salaire à court et long terme est plus avantageux à Cunosy (compte tenu du salaire moyen versé aux employés) de même que le régime d'assurance en cas de perte accidentelle de la vie ou de membres.

Des résultats plus nuancés apparaissent aux rubriques ayant trait à l'assurance maladie polyclinique, à l'assurance dentaire, à l'assurance-vie et aux congés flottants. Ainsi, bien que l'assurance maladie polyclinique

des deux entreprises couvre essentiellement les mêmes soins et les mêmes services, celle de Cunosy offre néanmoins des possibilités de remboursement moins avantageuses que celle de Synor. L'assurance couvrant les soins dentaires de base de Synor est plus avantageuse que celle de Cunosy mais seule cette dernière offre le remboursement des traitements dentaires majeurs et des traitements orthodontiques. Enfin, en plus d'offrir une assurance-vie supérieure aux enfants de ses employés, Synor alloue également trois congés flottants de plus.

L'analyse de ces résultats permet donc de conclure que Cunosy offre, globalement, des avantages sociaux compétitifs à ses employés. Selon les rubriques abordées, elle offre tantôt des avantages supérieurs, tantôt des avantages comparables et tantôt des avantages légèrement inférieurs à ceux de Synor. Néanmoins, il est à noter, qu'à l'instar des entreprises étudiées par Foulkes (1980), que plusieurs des avantages les plus intéressants de Cunosy (assurance-vie, assurance salaire, assurance dentaire) satisfont le besoin de sécurité des employés, ce qui laisse supposer qu'elle cherche particulièrement à satisfaire un tel besoin.

Même si Synor semble avoir adopté plusieurs avantages compétitifs, il s'avère qu'aucun des employés interrogés ne se dit entièrement satisfait des avantages dont il bénéficie ce qui peut laisser croire en une faiblesse de l'entreprise à ce niveau si on la compare à Cunosy puisque la majorité des employés de cette dernière se disent satisfaits de l'ensemble des avantages qu'ils reçoivent. Il est vrai qu'en plus d'offrir des avantages sociaux intéressants, Cunosy loge et nourrit ses employés gratuitement pour certains et à prix très modique pour les autres.

En conclusion, Cunosy se distingue avantageusement de Synor par les congés statutaires, les vacances, les congés pour décès, l'assurance salaire à court et long terme, l'assurance en cas de perte accidentelle de la vie ou de membres et l'assurance dentaire globale (particulièrement le remboursement à 50 % des traitements majeurs et des traitements orthodontiques). Elle se compare à Synor au niveau de l'assurance-vie mais se situe derrière Synor en ce qui a trait à l'assurance maladie polyclinique. Enfin, elles offrent toutes deux des régimes de retraite avantageux.

5.5.4 L'entreprise non syndiquée favorise l'approche égalitaire et offre des avantages et conditions de travail semblables à tous ses employés.

5.5.4.1 Cunosy

Cunosy applique le concept de salariés en allouant le salaire sur une base mensuelle pour tous ses employés et ses cadres. D'après un dirigeant de l'entreprise, ce mode d'allocation du salaire sur une base mensuelle permet d'assurer une certaine équité interne. Toutefois, à la demande des employés et pour des fins pratiques (ex.: le calcul du temps supplémentaire et les comparaisons salariales avec les entreprises environnantes) on convertit également le salaire mensuel en salaire horaire.

L'équité interne est également démontrée par les avantages sociaux offerts aux employés et aux cadres. Ainsi, la plupart des avantages offerts aux cadres sont également offerts aux employés. Les vacances, les congés, le paiement des absences, les assurances, le plan de pension, les modalités de logement et de transport ainsi que l'accès à la cuisine et au

séchoir ⁴⁷ sont les mêmes pour les employés et les cadres. Seuls les cadres supérieurs ont quelques avantages supplémentaires ⁴⁸ mais les différences sont minimes. Un des cadres supérieurs de l'entreprise affirme que Cunosy prône une philosophie de gestion d'équité et qu'il est de ce fait, important de traiter tout le monde de la même façon. Les commentaires suivants démontrent le souci de la direction de traiter ses employés avec équité:

"Si tu as besoin d'aller chez le dentiste, ta journée d'absence est payée comme elle le serait si c'était un cadre qui s'absentait."

"Lors de la période estivale, nous embauchons plusieurs étudiants dont un grand nombre d'enfants d'employés. Les enfants des cadres ne sont pas privilégiés. Tout le monde est au même niveau et a les mêmes chances d'emploi."

"Peu importe le grade hiérarchique, tout le monde s'habille à la même place, tout le monde vit dans les mêmes campements et la cuisine n'est pas divisée. Le directeur général mange à la même table que nous, nos contremaîtres jouent aux cartes avec nous au centre récréatif."

La tradition minière veut que les cadres de l'entreprise portent un casque blanc tandis que les employés en portent un jaune ou un bleu. A Cunosy, on fait fi de cette tradition. Il en résulte que tout le monde porte un casque bleu, y compris le directeur général. Cette pratique semble d'ailleurs revêtir une importance particulière pour les membres de l'équipe de Cunosy. En effet, toutes les personnes interrogées sur l'équité interne mentionnent le fait comme étant la pratique représentant le plus le souci

⁴⁷ Salle de douche particulière au domaine minier.

⁴⁸ Notamment la possibilité d'achat d'actions des compagnies actionnaires, une plus grande possibilité d'investir dans le plan de pension, etc.

d'équité de la direction. Les remarques suivantes illustrent l'importance accordée à cette pratique:

"Il n'y a pas de casque blanc. Tout le monde est égal, tout le monde est traité pareil, tout le monde se trouve dans la même situation, peu importe le grade hiérarchique occupé."

" Au départ, nous avons décidé que nous voulions un groupe de travail cohésif. Ainsi, tout le monde porte un casque bleu, il n'y a pas de casque blanc. Tout le monde mange à la même cuisine. Il n'y a qu'un seul séchoir qui réunit les cadres et les employés. Ainsi, les gens sentent qu'ils travaillent ensembles, c'est réellement un groupe."

" Tout le monde est pareil. Tout le monde porte un casque bleu. Même le directeur général! Tout le monde est habillé pareil. C'est extraordinaire!"

Ces commentaires expliquent aussi l'absence de poinçons (punch clock) sur le site. Il s'avère effectivement que les arrivées et départs des employés ne sont contrôlés par aucun poinçon. La direction considère que les employés sont des individus responsables et qu'il est de mise de leur faire confiance et de les traiter comme s'ils étaient cadres.

En résumé, il est clair que Cunosy favorise l'approche égalitaire et qu'elle offre des avantages et des conditions de travail semblables à tous ses employés et cadres.

5.5.4.2 Synor

A Synor, le concept de salariés ne s'applique pas aux employés syndiqués. Seuls les cadres de l'entreprise sont salariés au sens où on l'entend, générant de ce fait une disparité dans l'octroi des salaires, des

avantages sociaux et des conditions de travail des employés et des cadres. Il s'ensuit que le salaire des employés syndiqués est alloué sur une base horaire tandis que celui des cadres est déterminé et versé selon une base mensuelle. En outre, à l'exception des vacances, des congés statutaires et des congés pour décès (pour lesquels il existe peu ou pas de différences), les avantages sociaux des employés diffèrent considérablement de ceux offerts aux cadres de l'entreprise, ces derniers recevant des avantages nettement supérieurs à ceux des employés (annexe 18). La disparité entre les deux groupes est aussi mise en évidence par le port du casque blanc chez les superviseurs et le port du casque jaune chez les employés horaires. De plus, un séchoir spécifique sert aux cadres et un autre accueille les employés syndiqués. Enfin, un stationnement situé près des installations est réservé aux cadres alors que celui attribué aux employés horaires se trouve plus éloigné des dites installations. Dans les circonstances, il est clair que l'équité interne à Synor n'est démontrée en aucune façon par le concept de salariés puisque les employés horaires et les cadres y reçoivent des traitements nettement différents.

5.5.4.3 Synthèse comparative

Les données présentées précédemment montrent, à l'instar des résultats obtenus par Verma (1983), que seule l'entreprise non syndiquée applique le concept de salariés (et donc adopte une approche égalitaire) en offrant des avantages sociaux et des conditions de travail similaires (et mêmes identiques pour la plupart) à ses employés et ses cadres. Cette approche égalitaire particulière à Cunosy semble viser les mêmes objectifs que ceux visés par les entreprises étudiées par Foulkes (1980), à savoir:

- établir et démontrer une équité dans la façon de traiter les employés par rapport aux cadres;
- éliminer la distinction traditionnelle "nous-eux" entre les employés et les cadres;
- être cohérent avec la philosophie de gestion qui prône une approche égalitaire (tout le monde a une égale importance au sein de la Compagnie) sans double standards.

Seules quelques pratiques ne distinguent pas Cunosy de Synor. Il s'avère en effet, qu'à l'instar de Cunosy, Synor traite ses employés au même titre que ses cadres en ce qui a trait aux congés statutaires, aux congés pour décès (légère différence seulement) et à la non utilisation du poinçon.

En l'occurrence, il est aisé de conclure que seule Cunosy applique le concept de salariés en adoptant une approche égalitaire dans l'octroi des avantages sociaux et des conditions de travail à ses employés et ses cadres.

5.5.5 L'entreprise non syndiquée recherche la meilleure sécurité d'emploi pour ses employés.

5.5.5.1 Cunosy

Pour la première fois depuis le début de ses opérations, Cunosy doit en principe mettre à pied douze employés en septembre 1989. Ces mises à pied sont le résultat d'une restructuration des horaires et du travail sous terre. Toutefois, les dirigeants de Cunosy tentent de réduire au maximum le nombre d'employés qui risquent de se retrouver sans emploi. Ils le font en adoptant différentes pratiques visant à protéger l'emploi des employés.

Entre autres, ils ont relocalisé six de ces employés sur trois autres quarts de travail sous terre. Ils ont également avisé les six autres employés de leur situation précaire et les ont fortement incités à appliquer sur tous les postes affichés à l'interne entre juin et septembre 1989. Un de ces six employés a ainsi obtenu un poste au laboratoire ce qui réduit à cinq le nombre de mises à pied potentielles. Pour ces cinq employés, le coordonnateur en formation, en collaboration avec lesdits employés, fournit les efforts nécessaires pour les relocaliser dans d'autres mines de la région advenant le cas où aucune ouverture de poste supplémentaire ne s'offrirait à l'interne. Les commentaires suivants illustrent bien le souci de Cunosy d'assurer la meilleure sécurité d'emploi à ses employés:

"Plutôt que de faire des mises à pied, si un poste vient à être vacant, on ne le comblera pas de l'extérieur. Comme ça, on évite de faire des mises à pied pour rien. C'est une bonne façon de protéger la sécurité d'emploi des employés."

"Si des postes débutants s'ouvrent d'ici le début de septembre, ils (les employés susceptibles d'être mis à pied) ont priorité pour obtenir ces postes puisqu'ils sont permanents."

"Par rapport à un autre employé permanent, l'employé susceptible d'être mis à pied n'a pas la priorité. On juge les compétences même dans ce cas. Mais avant d'aller à l'extérieur, on va tenter d'intégrer l'employé susceptible d'être mis à pied même si cela implique une formation approfondie."

Ainsi, depuis le début des opérations, seulement cinq employés ont risqué d'être réellement mis à pied. Cette performance s'explique par l'adoption des pratiques présentées précédemment mais aussi par une planification structurée de l'embauche. En effet, Cunosy planifie

minutieusement l'embauche en établissant, à priori, les objectifs poursuivis à l'intérieur de chaque poste de travail. Lorsque des objectifs à court terme sont poursuivis (par exemple, lors des périodes de construction des différentes infrastructures), on embauche les employés sur une base temporaire. Lorsque des objectifs à long terme sont envisagés, alors on embauche des employés permanents et on peut leur assurer une meilleure stabilité d'emploi.

La compétence, l'habileté et ensuite l'ancienneté sont les critères théoriques considérés pour déterminer quels employés seront mis à pied. Les faits démontrent toutefois que tous les employés touchés par la mise à pied sont les moins anciens du département.

Aucune compensation monétaire n'est prévue pour les employés mis à pied. La politique de l'entreprise ne prévoit que le respect du préavis fixé par la Loi des Normes. Or, dans le cas présent, le préavis donné aux employés dépasse de beaucoup celui fixé par la loi puisqu'il a été de trois mois.

Les employés apprécient l'effort fourni par Cunosy pour protéger leur emploi. Ils affirment tous que l'entreprise se soucie de leur emploi, qu'elle met en oeuvre tout ce qui est possible pour éviter des mises à pied et qu'ils sont confiants quant à leur avenir à court et moyen terme au sein de l'entreprise.

Cunosy s'assure donc d'offrir une excellente sécurité d'emploi pour ses employés. Elle cherche effectivement constamment à éliminer les risques

de mises à pied en adoptant une planification minutieuse de l'embauche. Si toutefois des réductions de personnel sont inévitables dans certains postes de travail, elle tente de relocaliser (au sein de leur département ou de l'entreprise) les employés susceptibles d'être mis à pied et ce, même si leur intégration exige une formation approfondie. Un service de placement fournit également des efforts pour relocaliser lesdits employés dans d'autres entreprises minières advenant le cas où aucune ouverture ne s'offrirait à l'interne.

5.5.5.2 Synor

Jusqu'à aujourd'hui, il n'y a jamais eu de mise à pied à Synor. Selon un dirigeant de l'entreprise, on a toujours relocalisé les employés à l'intérieur même de l'entreprise lorsque des coupures de postes mettaient des emplois en danger. Cette technique pour protéger l'emploi des salariés de Synor a d'ailleurs été appliquée à grande échelle depuis 1985. En effet, la fermeture de la fosse concordant avec l'ouverture de la mine souterraine, les dirigeants de Synor ont mis au point une procédure de transfert des employés de la fosse vers le département sous terre plutôt que d'embaucher des mineurs d'expérience provenant de l'extérieur. Une formation planifiée, structurée et organisée a été dispensée à tous les employés qui ont accepté ce transfert afin de leur permettre d'effectuer le travail sous terre. Au total, 70 employés de la fosse ont été formés et relocalisés à l'intérieur de l'entreprise ce qui implique des coûts considérables et démontre, par le fait même, le souci de l'entreprise de protéger l'emploi de ses employés. Les commentaires suivants illustrent

d'ailleurs la volonté de Synor d'assurer une bonne sécurité d'emploi à ses employés:

"On n'a jamais fait de mise à pied. On a coupé des postes mais on a toujours relocalisé nos employés ailleurs à l'intérieur de Synor."

"Il est hors de question de minimiser le temps supplémentaire lorsque des mises à pied sont prévues puisqu'en tout temps, on tente de réduire au maximum le travail supplémentaire. On met donc l'accent sur la formation dans le but de relocaliser les employés susceptibles d'être mis à pied."

"Si des mises à pied sont prévues, on n'embauchera pas d'employés temporaires ni même d'employés permanents. On privilégie notre main-d'oeuvre avant tout."

"Si un poste devient vacant, on va privilégier l'employé susceptible d'être mis à pied pour le combler en autant qu'il rencontre les exigences du poste. Mais encore là, s'il n'est pas qualifié pour le poste, on envisagera de le former pour qu'il puisse occuper le poste en question."

La convention collective régit les procédures de mises à pied à Synor. Ainsi, si des mises à pied devenaient inévitables, elles se feraient sur une base d'ancienneté d'entreprise, tel que stipulé à l'article 9.06:

" (...) les mises à pied se feront sur une base d'ancienneté d'entreprise pourvu que les employés possédant l'ancienneté d'entreprise aient les qualifications requises pour accomplir les exigences normales de leur classification. Les rappels au travail seront faits dans l'ordre inverse des mises à pied, sujet aux mêmes qualifications. (...) Lorsque lors des mises à pied, l'ancienneté d'entreprise et les qualifications requises pour accomplir les exigences normales de leur classification de deux (2) ou plusieurs employés sont à toute fin égales, leur ancienneté d'entreprise prévaut."

La convention collective présente également une lettre d'entente visant à protéger l'emploi des travailleurs de Synor. En réalité, cette lettre prévoit le transfert des employés à l'intérieur même de Minéraux Ltée en cas de mise à pied (annexe 19).

Il est donc indéniable que Synor s'assure d'offrir une excellente sécurité d'emploi à ses employés. En effet, les nombreux efforts qu'elle fournit depuis 1985, pour former et relocaliser les employés victimes de la fermeture de la fosse, illustrent clairement sa volonté de protéger les emplois.

5.5.5.3 Synthèse comparative

Les entreprises non syndiquées étudiées par Foulkes (1980) et Verma (1983) s'assurent d'offrir une excellente stabilité d'emploi à leurs employés. Selon Verma (1983), seulement 3,6 % des employés non syndiqués sont touchés annuellement par des mises à pied comparativement à 11,9 % des employés syndiqués.

Notre étude révèle qu'effectivement, Cunosy s'assure d'offrir une excellente sécurité d'emploi à ses employés. Elle le fait principalement en adoptant une planification minutieuse de l'embauche et en tentant (autant que possible) de former et relocaliser (au sein de leur département ou de l'entreprise) les employés susceptibles d'être mis à pied. Toutefois, notre étude révèle que, malgré son statut syndical, Synor offre aussi une excellente stabilité d'emploi à ses employés. En effet, malgré la fermeture de la fosse, elle n'a effectué aucune mise à pied depuis sa mise en

production en 1980. Au contraire, elle a formé et relocalisé sous terre tous les employés touchés par la fermeture de la fosse entre 1985 et 1989.

Il s'avère donc qu'à l'instar de Cunosy, Synor s'assure d'offrir une excellente sécurité d'emploi à ses employés. En outre, tel qu'illustré au tableau XXVIII, les deux entreprises ont adopté des pratiques similaires pour assurer la stabilité d'emploi. Ainsi, elles privilégient la relocalisation des employés jumelée à une formation structurée appropriée. Elles réduisent également l'embauche et éliminent, autant que possible, les emplois temporaires afin de favoriser la relocalisation des employés permanents susceptibles d'être mis à pied. En cas de mises à pied et/ou de relocalisations, les règles d'ancienneté s'appliquent et aucune d'elles n'offre de compensation monétaire aux employés concernés.

TABLEAU XXVIII - LA SECURITE D'EMPLOI AUX MINES CUNOSY ET SYNOR

	CUNOSY	SYNOR
CERCLES DE DEFENSE		
Relocalisation au sein du département	oui	oui
Relocalisation au sein de l'entreprise	oui	oui
Relocalisation dans le groupe	non	oui
Formation appropriée à la relocalisation	oui	oui
Réduction du temps supplémentaire	non	non
Réduction de l'embauche	oui	oui
Réduction des emplois temporaires	oui	oui
Service de placement	oui	non
GESTION DES MISES A PIED		
Compensation monétaire	non	non
Application des règles d'ancienneté	oui	oui

Il semble donc qu'une seule particularité distingue Cunosy et Synor en ce qui a trait à la stabilité d'emploi. En effet, alors que Cunosy offre un service de placement pour relocaliser les employés dans d'autres entreprises minières, Synor prévoit le transfert des employés à l'intérieur même du groupe de Minéraux Ltée si aucune possibilité de relocalisation ne s'offre au sein de Synor.

En résumé, il semble que Cunosy et Synor aient adopté plusieurs pratiques similaires pour offrir une excellente sécurité d'emploi à leurs employés. Aucune distinction majeure ne peut être attribuée à Cunosy. En effet, la seule caractéristique particulière de Cunosy est qu'elle offre un service de placement aux employés qui n'ont pu être relocalisés à l'interne. De son côté, Synor offre, à ces mêmes employés, la possibilité d'être relocalisés à l'intérieur du groupe d'actionnaires.

5.6 LES RELATIONS AVEC LES EMPLOYES

5.6.1 L'entreprise non syndiquée pratique la communication la plus large possible.

5.6.1.1 Cunosy

Depuis le début de ses opérations, Cunosy tente d'établir et de maintenir un climat de confiance et de coopération entre les employés et le management. Pour ce faire, elle véhicule l'importance de la communication verticale bidirectionnelle et de la communication horizontale.

Afin d'atteindre ses objectifs de communication, Cunosy a élaboré et gère un certain nombre de programmes formels. Il s'agit notamment du livret de l'employé, du journal interne, des notes aux babillards, des réunions mensuelles avec les employés, du comité des relations ouvrières (CRO), des réunions avec le CRO, du programme "T'CHUM" et des boîtes à suggestions. Certains de ces programmes favorisent la communication verticale descendante et/ou ascendante (expression des employés), d'autres encouragent la communication horizontale. Afin de vérifier notre hypothèse, nous traitons ici des programmes formels et informels qui soutiennent principalement les objectifs de la communication descendante et ceux de la communication horizontale. La communication verticale ascendante est abordée à la section 5.6.2 qui traite de l'expression des employés.

Plusieurs des pratiques qu'elle a adoptées permettent à Cunosy de transmettre de l'information à ses employés. Le livret de l'employé, le journal interne, les notes aux différents babillards et les réunions mensuelles avec les employés sont les principaux programmes gérés par Cunosy pour atteindre cet objectif.

Le livret de l'employé

Les employés de la Mine Cunosy reçoivent tous un livret de l'employé lors de leur embauche. Ce livret contient l'historique de l'entreprise, les conditions d'emploi, les politiques et règlements de l'entreprise, les normes de travail, les avantages sociaux et un plan de la propriété. Ce moyen de communication informe donc les employés des pratiques de l'entreprise et facilite, de ce fait, leur intégration au sein de l'équipe Cunosy. La mise à jour de ce livret est faite annuellement.

Le journal interne

Un journal interne est publié régulièrement et vise à informer les employés des nouveaux projets de l'entreprise, des achats d'équipements et des activités sociales à venir. Chaque publication consacre également un espace à la présentation des différents services de l'entreprise informant ainsi les employés de ce qui se passe dans toute l'entreprise. De plus, un espace est toujours réservé pour donner des nouvelles des employés de Cunosy (départs, arrivés, promotions, marques de reconnaissance, etc.). Baptisé "Le Lien", ce journal vise essentiellement à faire le lien entre l'entreprise et les employés, entre les dirigeants et les employés (communication verticale descendante) mais aussi entre les employés des différents services (communication horizontale) et entre les familles et l'organisation.

Les notes aux babillards

Lorsqu'elle désire communiquer rapidement de l'information à tous ses employés, Cunosy affiche des notes aux différents babillards de l'entreprise. Ainsi, par exemple, le calcul de la Bourse de Noël est affiché mensuellement sur tous les babillards stratégiques.

Les réunions mensuelles avec les employés

Chaque mois, la haute direction de l'entreprise rencontre les employés de tous les départements. Ces réunions ont pour but d'informer les employés de la situation financière de l'entreprise (et des répercussions de cette situation sur les employés), des objectifs de production, des projets à venir, des nouvelles politiques de l'entreprise, etc. Selon un cadre de l'entreprise, ces réunions illustrent bien l'intérêt que porte

Cunusy à la communication, de même qu'au climat de confiance et de franchise. Les employés interrogés, quant à eux, apprécient grandement ces réunions. Le commentaire suivant est éloquent:

" Ici, on n'a pas de sécurité d'emploi écrite ou formelle. Mais la compagnie est franche. Quand ça va mal financièrement, elle nous le dit. Quand ça va bien aussi. Je sais que je ne perdrai pas mon emploi du jour au lendemain si ça va mal. A chaque mois, on voit la situation financière de l'entreprise. Alors, si ça va mal, on va le voir venir et la compagnie va nous le dire. Donc, on n'aura pas de surprises! J'ai jamais vu une compagnie aussi franche. Au début, je me demandais où ils vouldaient en venir. Maintenant je sais que c'est de la confiance qu'ils veulent créer. Et ils réussissent bien!"

En plus d'accorder une importance considérable à la communication descendante, Cunusy fournit aussi des efforts à maintenir d'excellentes relations entre les employés des différents départements. Outre le journal interne, le programme "T'CHUM" et les communications informelles sont les principales pratiques adoptées par Cunusy pour favoriser l'établissement et le maintien de la communication horizontale.

Le programme "T'CHUM"

Ce programme est né à la suite d'un problème de coordination entre le département de la mine et le département d'entretien mécanique. Etant donné l'interrelation nécessaire entre les deux départements, les dirigeants respectifs ont décidé d'unir leurs efforts et de former un seul département regroupant la mine et l'entretien mécanique. Cet effort innovateur dans le domaine minier québécois a engendré une mode au sein de l'entreprise, renforçant les liens entre les gens des différents services. Entre autres, les employés et les cadres offraient des macarons

"T'CHUM" aux personnes qui leur avaient rendu service et des blocs "Mémos T'CHUM" ont été distribués à tous les employés et cadres. Selon un dirigeant de l'entreprise, ce programme a contribué à créer une mentalité de collaboration et de communication interservices et cette mentalité subsiste même si la mode des macarons et des blocs "Mémos T'CHUM" est terminée.

La communication informelle

Les dirigeants de Cunosy croient que le climat de coopération, de confiance et de franchise qui existe à Cunosy exige l'établissement d'une communication informelle amicale entre la direction et les employés de même qu'entre les employés des différents départements ⁴⁹. Afin d'établir ces contacts, la direction de l'entreprise organise annuellement un tournoi de golf qui rassemble les dirigeants et les employés de tous les départements. Elle réunit aussi les deux groupes à la fête de Noël. De plus, les superviseurs et la haute direction établissent quotidiennement différents contacts avec les employés en les rencontrant à leurs places de travail et au début de chaque quart de travail. Enfin, en réunissant les membres de la direction et les employés de tous les départements, les périodes de repas et les activités hors travail ⁵⁰ encouragent aussi journalièrement les relations verticales et horizontales.

⁴⁹ Les contacts informels entre les dirigeants et les employés servent principalement à atteindre les objectifs de la communication descendante alors que la réunion des employés des différents départements encourage le développement et le maintien de la communication horizontale.

⁵⁰ Les activités hors travail quotidiennes ont principalement lieu au gymnase et au centre récréatif.

Il est donc indéniable que les dirigeants de Cunosy s'assurent de pratiquer une communication qui est la plus large possible. Ils le font en gérant des programmes formels qui favorisent la communication verticale descendante et la communication horizontale mais aussi en cherchant à établir des contacts amicaux informels à différents niveaux.

5.6.1.2 Synor

Synor a adopté quelques programmes formels de communication dans le but principal de diffuser de l'information à ses employés. Ainsi, le surintendant et le contremaître de chaque secteur rencontrent régulièrement leurs employés pour leur faire part des projets à venir, de l'état de la production et des améliorations à apporter. Il arrive parfois que la haute direction de l'entreprise assiste à ces réunions.

"Tous les trois mois, on parle de production mais on ne parle pas de chiffres comme tel. Les gars savent à peu près les onces qu'on passe."

Chaque mois, la direction de l'entreprise rencontre aussi, formellement, les représentants du syndicat afin de leur transmettre différentes informations sur le fonctionnement de l'entreprise et les projets à venir. A ce sujet, un dirigeant de l'entreprise affirme:

"On met beaucoup d'emphasis sur la communication. Il y a toujours place à améliorer la communication mais on s'efforce de communiquer le plus possible avec le syndicat et les employés. On a donc des réunions mensuelles avec le syndicat. Ca nous permet de leur communiquer beaucoup d'informations."

Synor utilise aussi régulièrement les notes aux babillards pour communiquer certaines informations à ses employés. Selon un dirigeant de l'entreprise, cette technique de communication permet de s'assurer que tous les employés reçoivent l'information importante.

Lors de leur embauche, les employés de Synor reçoivent aussi plusieurs informations pertinentes concernant les politiques et règlements de l'entreprise. En effet, bien qu'elle ait adopté cette pratique plus ou moins volontairement, la direction de l'entreprise remet, à tous les nouveaux employés, une copie de la convention collective en vigueur à Synor. Même si c'est la convention collective qui en oblige l'exécution, cette pratique favorise tout de même la diffusion d'informations.

Les dirigeants de Synor entretiennent des contacts informels avec les employés. C'est principalement au début de chaque quart de travail et en rencontrant les employés à leurs places de travail que la supervision de Synor communique informellement avec les employés. Les quelques activités sociales qui réunissent les dirigeants et les employés (notamment le tournoi de golf et le pique-nique annuel) sont organisées par un comité d'employés regroupés au sein du Club des Loisirs. Seule la fête de Noël est organisée par la compagnie.

C'est donc principalement par le biais des réunions trimestrielles avec les employés, des réunions mensuelles avec les représentants du syndicat, des notes aux différents babillards et par la distribution de la convention collective que Synor communique diverses informations à ses employés. Les seules politiques écrites transmises aux employés syndiqués

sont celles incluses dans ladite convention collective. En outre, aucun journal interne n'est édité et aucune programme ne semble favoriser la communication horizontale. Enfin, bien qu'ils favorisent les contacts informels avec les employés sur les lieux de travail, les dirigeants de l'entreprise s'impliquent très peu à rassembler les deux groupes lors des activités sociales hors travail, laissant ce soin au Club des Loisirs.

5.6.1.3 Synthèse comparative

Les données présentées précédemment font ressortir plusieurs différences entre les pratiques de communication adoptées par Cunosy et celles de Synor. Le tableau XXIX résume les différentes pratiques adoptées par les deux entreprises et illustre, du même coup, les distinctions à relever.

TABLEAU XXIX - LA COMMUNICATION AUX MINES CUNOSY ET SYNOR

	CUNOSY	SYNOR
Communication descendante formelle	Livret de l'employé	Convention collective
	Journal interne	
	Notes babillards	Notes babillards
	Réunions mensuelles employés/direction	Réunions trimestrielles employés/direction
Communication horizontale formelle	Journal interne	Aucun programme
	Programme T'CHUM	
Communication descendante informelle	Début des quarts	Début des quarts
	Places de travail	Places de travail
	Périodes de repas	
	Fête de Noël	Fête de Noël
	Tournoi de golf	
	Activités hors travail	
Communication horizontale informelle	Périodes de repas	Fête de Noël
	Activités hors travail	
	Fête de Noël	
	Tournoi de golf	

Ainsi, pour atteindre ses objectifs de communication descendante, Cunosy distribue un livret de l'employé qui contient une plus grande diversité d'informations que la convention collective remise aux employés de Synor. Cunosy est aussi la seule à publier un journal interne et à rencontrer, mensuellement, tous ses employés pour des réunions d'information. Synor organise de telles réunions à tous les trois mois seulement et met plutôt ses efforts à rencontrer les représentants syndicaux. En outre, seule Cunosy gère des pratiques (journal interne et programme T'CHUM) qui favorisent formellement la communication horizontale. Enfin, le tableau XXIX révèle aussi que les dirigeants de Cunosy fournissent des efforts nettement plus importants que ceux de Synor pour établir une communication informelle avec les employés et favoriser les relations entre les employés des différents services.

Il s'avère donc que Cunosy a adopté plusieurs pratiques qui lui sont particulières pour atteindre ses objectifs de communication. Seules quelques pratiques se retrouvent aussi à Synor, à savoir les notes aux babillards, la fête de Noël et les contacts informels entre les employés et les dirigeants (au début des quarts et sur les lieux de travail). Les réunions avec les employés sont aussi adoptées par les deux entreprises mais, conformément aux résultats obtenus par Verma (1983), elles ont lieu plus fréquemment à Cunosy qu'à Synor.

Ces données sont d'autant plus intéressantes qu'elles rejoignent les résultats publiés par plusieurs auteurs (Verma, 1983; Foulkes, 1980; Gilberg et Abrams, 1987; Perreault, 1987). Notamment, à l'instar de Verma (1983) et Perreault (1987), notre étude révèle que l'entreprise non

syndiquée pratique une communication plus large que celle de l'entreprise syndiquée. Le nombre important de programmes adoptés par Cunosy le démontre clairement. Foulkes (1980) souligne d'ailleurs que les entreprises non syndiquées qu'il a étudiées gèrent une grande variété de programmes de communication et que, similairement aux résultats que nous avons obtenus, plusieurs de ces programmes sont utilisés simultanément pour atteindre un même objectif.

Selon Gilberg et Abrams (1987), les employés non syndiqués doivent avoir l'opportunité de rencontrer la haute direction de l'entreprise lors de réunions périodiques. Lors de ces rencontres, la haute direction doit informer les employés des diverses questions qui touchent leur emploi. Or, il s'avère qu'en rencontrant mensuellement tous les employés de l'entreprise, les dirigeants de Cunosy cherchent justement à informer les employés de la situation financière de l'entreprise (et les répercussion de cette situation sur leur emploi), des projets à venir, de l'état de la production, des futurs objectifs à rencontrer, etc.

Enfin, il est à noter qu'à l'instar de plusieurs dirigeants d'entreprises interrogés par Foulkes (1980), tous les dirigeants de Cunosy que nous avons rencontrés ont souligné l'importance d'établir une bonne communication interne afin de créer un climat de coopération, de franchise et de confiance entre le management et les employés.

En résumé, il est aisé d'affirmer que Cunosy pratique une communication qui se veut la plus large possible. Elle accorde, en outre, une plus grande importance à la communication que Synor et, en conséquence,

elle gère plusieurs pratiques qui lui sont particulières pour atteindre ses objectifs de communication.

5.6.2 L'entreprise non syndiquée donne les moyens à ses employés de s'exprimer

5.6.2.1 Cunosy

Cunosy a adopté différentes pratiques qui permettent à ses employés de s'exprimer. Il s'agit, entre autres, de la mise sur pied du comité des relations ouvrières (CRO), des rencontres mensuelles entre le CRO et la direction, des réunions mensuelles avec les employés et des boîtes à suggestions.

Le comité des relations ouvrières (CRO)

Le comité des relations ouvrières a été fondé en 1985 à la suite d'une détérioration marquée du climat organisationnel et en réaction de l'échec d'une campagne de syndicalisation menée par les Métallurgistes Unis d'Amérique. Il s'avère en effet que, malgré leur rejet massif d'une représentation syndical (87,3 % des employés de l'unité d'accréditation ont voté contre le système proposé par le syndicat), les employés de Cunosy ont senti le besoin de se donner un porte-parole reconnu par la direction. Ainsi, en accord avec la direction, les employés ont élu le CRO composé de huit représentants de secteur et d'un représentant permanent ⁵¹.

⁵¹ Il est à noter que c'est Cunosy qui rémunère le représentant permanent. Les employés n'ont, en effet, aucune cotisation à verser pour se prévaloir des services du représentant et/ou du comité.

Depuis sa fondation, le CRO est considéré comme l'organisme représentant officiellement les employés auprès de la direction. Il a pour mandat explicite de promouvoir les relations de travail et les relations humaines entre les employés et la supervision. Les diverses tâches dont les membres doivent s'acquitter sont décrites dans une politique de l'entreprise qui reconnaît formellement le comité (annexe 20). De même, les rôles de chaque membre sont spécifiés dans le guide des membres que le CRO s'est donné (annexe 21).

Le CRO voit, en fait, à acheminer anonymement les demandes et insatisfactions des employés auprès de la direction, il s'assure que les politiques et procédures de l'entreprise sont appliquées correctement et équitablement, il informe les employés et les superviseurs de leurs droits et obligations, il assiste les employés qui le désirent dans la formulation d'une plainte et dans le cheminement qu'une telle formulation implique, etc. Selon un membre de la direction, même si les coûts et le temps engendrés par un tel projet sont très élevés, la mise sur pied du CRO et le mandat qui lui a été attribué a contribué à rehausser la crédibilité des dirigeants et la confiance des employés envers lesdits dirigeants, ce qui est d'une importance capitale pour assurer une gestion saine à Cunosy.

Les réunions avec le CRO

Chaque mois, la haute direction de Cunosy rencontre les membres du CRO afin d'entendre les différentes requêtes que ceux-ci ont à lui transmettre. En effet, c'est notamment par le biais de leur représentant de secteur que les employés de Cunosy font parvenir, anonymement, leurs requêtes et/ou suggestions à la direction. Lors de ces réunions, le comité

fait aussi ses propres suggestions relativement à la bonne marche des relations ouvrières. En fait, le comité et la haute direction discutent de tous les sujets (sauf des plaintes formelles impliquées dans la procédure de résolution de plaintes) qui peuvent, de près ou de loin, contribuer à maintenir le climat de bonne entente et/ou contribuer à satisfaire les besoins des employés.

Les réunions mensuelles avec les employés

Tel que mentionné à la section 5.6.1, la direction de Cunosy rencontre mensuellement tous les employés afin de les informer de la situation financière de l'entreprise, des objectifs de production, des projets à venir, des nouvelles politiques de l'entreprise, etc. En plus de favoriser la diffusion d'informations (communication verticale descendante), ces réunions permettent aux employés de poser toutes les questions qu'ils désirent à la direction. Ils peuvent aussi faire des suggestions et exprimer leur mécontentement ou leur satisfaction par rapport à différents sujets. Selon les employés interrogés, la direction se fait un devoir de répondre immédiatement (ou, dans certains cas, avant la prochaine réunion) aux attentes des employés. En somme, ces réunions favorisent l'expression des employés.

Les boîtes à suggestions

Il y a quelques années, des boîtes à suggestions ont été placées, à divers endroits sur le site de Cunosy, dans le but de recueillir les suggestions des employés à propos d'une variété de sujets (pratiques de l'entreprise, conditions de travail, conditions de vie, méthodes de travail, activités sociales, etc.). La direction considérerait toutes les

suggestions et, lors des réunions mensuelles avec les employés, elle expliquait pourquoi certaines avaient été retenues alors que d'autres avaient été rejetées.

Si, au début, les suggestions affluaient dans tous les départements, il s'avère que maintenant, les employés utilisent très peu ce moyen d'expression. Selon un dirigeant, la mode des boîtes à suggestions est passée. Elle a été remplacée, notamment, par le CRO et le programme "T'CHUM" innovateur ⁵². Néanmoins, même si les boîtes à suggestions ne connaissent plus le succès d'autrefois, la plupart d'entre elles demeurent en place afin de permettre aux employés de les utiliser s'ils en ressentent le besoin.

Les résultats présentés précédemment révèlent, qu'effectivement, Cunusy donne les moyens à ses employés de s'exprimer. C'est en effet par le CRO, les réunions entre le CRO et la haute direction, les réunions mensuelles avec les employés et les boîtes à suggestions que les employés ont la possibilité de s'exprimer formellement auprès de la direction de l'entreprise.

5.6.2.2 Synor

Synor a adopté quelques pratiques qui favorisent l'expression de ses employés. Les réunions trimestrielles avec les employés, les réunions mensuelles avec le syndicat et les réunions mensuelles en santé et sécurité

⁵² Les objectifs du programme "T'CHUM" innovateur sont présentés à la section 5.1.2.1 et à l'annexe 8.

constituent les trois principales avenues par lesquelles les employés peuvent s'exprimer.

Les réunions trimestrielles avec les employés

Tel que mentionné à la section 5.6.1.2, la direction de chaque département organise, trimestriellement, une réunion avec ses employés afin de les informer sur différents sujets (productivité, projets à venir, améliorations à apporter, etc.). Lors de ces réunions, les employés ont aussi la possibilité de poser toutes les questions qu'ils désirent et ce, sur n'importe quel sujet. Ils peuvent aussi exprimer toutes leurs satisfactions ou leurs insatisfactions.

"Lors de ces réunions, on leur permet de s'exprimer. S'ils ont quelque chose à dire, on ne veut pas qu'ils attendent trop longtemps pour le dire."

Les réunions mensuelles avec le syndicat

Chaque mois, la direction de l'entreprise rencontre formellement les représentants syndicaux dans le but d'échanger différentes informations. Ces réunions servent aussi à régler les divergences d'opinions et à entendre les suggestions du syndicat (et, anonymement, celles des employés) quant à la bonne marche des opérations et des relations de travail. Ces réunions permettent donc à la partie syndicale d'exprimer formellement ses opinions à la partie patronale.

Les réunions mensuelles de sécurité

Les employés de production et d'entretien participent mensuellement à une séance de formation en santé et sécurité. Puisque les contremaîtres

prennent part à ces rencontres (et parfois aussi, quelques membres de la haute direction), les employés ont pris l'habitude d'utiliser la période de questions pour s'exprimer au sujet de la formation reçue mais aussi à propos des satisfactions et des insatisfactions qu'ils vivent dans leur travail.

"Une fois par mois, on a une réunion de sécurité. A la fin de la réunion, il y a toujours une période de questions. Les employés utilisent la période de questions pour dire au contremaître tout ce qu'ils ont à lui dire, ce qu'ils aimeraient avoir, etc."

"A chaque mois, il y a une réunion de sécurité où les gars peuvent s'exprimer sur n'importe quel sujet."

Il est à noter que seuls les employés de production et d'entretien participent mensuellement à ces réunions. Cette avenue d'expression leur est donc exclusivement réservée.

C'est donc essentiellement par le biais des réunions qu'elle organise que Synor permet à ses employés de s'exprimer. Si les employés de production et d'entretien ont formellement la chance de s'exprimer mensuellement lors des réunions de sécurité, les autres employés doivent nécessairement faire appel au syndicat s'ils veulent s'exprimer selon la même fréquence. En effet, les réunions formelles avec la direction auxquelles ils sont invités n'ont lieu qu'à tous les trois mois.

5.6.2.3 Synthèse comparative

Les données présentées précédemment révèlent que Cunosy et Synor offrent toutes deux la possibilité à leurs employés de s'exprimer. Tel

qu'illustré au tableau XXX, c'est principalement par le biais de leurs délégués officiels respectifs (le CRO et le syndicat) et lors des réunions périodiques avec la direction que les employés de Cunosy et de Synor peuvent s'exprimer sur différents sujets. Toutefois, même si elles ont adopté certaines pratiques d'expression relativement similaires, il s'avère néanmoins important de mentionner quelques particularités propres à chacune d'elles. Notamment, seule Cunosy permet à tous ses employés de s'exprimer mensuellement auprès de la haute direction. Synor organise plutôt de telles réunions sur une base trimestrielle: les réunions mensuelles de sécurité réunissant généralement seulement les employés de production et d'entretien et leurs contremaîtres. En outre, Cunosy se distingue de Synor par la mise en place de boîtes à suggestions. Même si ces boîtes sont actuellement peu utilisées, elles constituent néanmoins une avenue d'expression que les employés peuvent utiliser s'ils le désirent.

TABLEAU XXX - L'EXPRESSION DES EMPLOYÉS AUX MINES CUNOSY ET SYNOR

CUNOSY	SYNOR
Comité des relations ouvrières	Syndicat
Réunions mensuelles CRO/direction	Réunions mensuelles syndicat/direction
Réunions mensuelles employés/direction	Réunions mensuelles en santé et sécurité employés production et entretien/contremaîtres
Boîtes à suggestions	Réunions trimestrielles employés/direction de chaque secteur

Il est intéressant de comparer les résultats que nous avons obtenus à ceux publiés par certains auteurs. Notamment, la mise sur pied du CRO, dont les membres sont élus par les employés, et le mandat qui lui a été attribué se rapprochent beaucoup, tel que stipulé par Foulkes (1980), du type de représentation généralement adopté par les syndicats (notamment à Synor). Il est aussi intéressant de noter que la naissance du CRO fait suite à une campagne de syndicalisation menée par les Métallos à Cunosy. Il est donc possible de croire, tel que suggéré par Foulkes (1980), que l'idéologie syndicale a grandement influencé l'adoption et le mode de fonctionnement du CRO et qu'en fait, il n'existe pas de différences énormes (excluant les considérations légales) entre le CRO et le syndicat en place à Synor.

De plus, à l'exemple des dirigeants interrogés par Foulkes (1980), les dirigeants de Cunosy reconnaissent que, malgré les coûts énormes engendrés par le CRO, ce porte-parole assure une plus grande crédibilité au management. Bien que plusieurs de ces coûts soient aussi assumés par Synor, aucune des données recueillies ne laissent croire que le management a acquis une plus grande crédibilité.

Les réunions mensuelles avec les employés engendrent elles aussi des coûts considérables et exigent une dépense importante d'énergie et de temps de la part de la haute direction de Cunosy. Néanmoins, en assurant un transfert efficace de l'information et en permettant aux employés de s'exprimer, ces réunions favorisent, selon Gilberg et Abrams (1987), le maintien d'un statut non syndical. Or, il s'avère que, bien qu'elle soit syndiquée, Synor organise, elle aussi, des réunions avec les employés

(réunions mensuelles de sécurité et réunions trimestrielles). Un peu moins fréquentes qu'à Cunosy (dans le cas des réunions trimestrielles) ou impliquant moins d'employés (dans le cas des réunions mensuelles de sécurité), il n'en reste pas moins que cette pratique est aussi favorisée dans un cadre syndical, à l'encontre de ce que suggèrent les propos tenus par Gilberg et Abrams (1987).

Selon nous, ce qui distingue le plus Cunosy de Synor, quant aux réunions qu'elles organisent, c'est que la haute direction de Cunosy assiste à toutes les réunions avec les employés alors que c'est généralement le chef de service et/ou le contremaître qui représentent Synor lors de ces réunions.

Enfin, tel que suggéré par Foulkes (1980), seule l'entreprise non syndiquée a mis en place des boîtes à suggestions qui permettent aux employés qui le désirent de s'exprimer, par écrit et anonymement, auprès de la haute direction.

5.6.3 L'entreprise non syndiquée recueille de l'information sur le climat organisationnel

5.6.3.1 Cunosy

Par différentes pratiques, Cunosy recueille de l'information sur le climat organisationnel. Elle le fait de façon continue, plus ou moins formellement, en gérant des programmes qui permettent aux employés de s'exprimer, anonymement ou non, sur différents sujets (voir la section 5.6.2 qui traite de l'expression des employés). Notamment, selon un

dirigeant de l'entreprise, les réunions mensuelles avec le CRO permettent d'évaluer assez précisément le climat organisationnel. Les membres du CRO véhiculent en effet continuellement de l'information ayant trait à la satisfaction et l'insatisfaction des employés sur une multitude de sujets. La nature des insatisfactions relevées, leur nombre et leur fréquence constituent des indices qui permettent aux dirigeants d'évaluer le climat organisationnel.

Un dirigeant de l'entreprise explique que c'est aussi lors des réunions mensuelles avec les employés et par des contacts informels fréquents qu'il peut évaluer le climat organisationnel.

"Il est assez facile d'évaluer le climat à travers les réunions mensuelles avec les employés. Je rencontre aussi régulièrement les gens à leurs places de travail. Ça me donne beaucoup d'informations sur leurs satisfactions et leurs insatisfactions."

En 1987, Cunosy a fait appel à une firme de consultants afin que celle-ci élabore un sondage d'opinions à l'intention des employés. Par ce sondage, Cunosy voulait recueillir de l'information sur le climat organisationnel et obtenir le point de vue des employés sur différents sujets dans le but d'améliorer, le cas échéant, leur environnement de travail. Ainsi, un employé sur cinq a répondu au sondage qui touchait les questions générales suivantes:

- 1) Communication
- 2) Conditions de travail
- 3) Avantages sociaux
- 4) Supervision
- 5) Appréciation de l'emploi
- 6) Climat de l'entreprise face aux changements
- 7) Evaluation globale de l'entreprise
- 8) Image de l'entreprise de façon globale

- 9) Préoccupations des employés de façon globale
- 10) Evaluation de l'étude

Les grandes conclusions de l'étude ont été publiées, à l'intention des employés, dans une édition spéciale du journal de l'entreprise. Ces résultats permettent de croire qu'un excellent climat de collaboration, de confiance et de franchise prévaut à Cunosy. En effet, en participant volontiers à l'étude, les employés ont parfois critiqué sévèrement (mais honnêtement) certaines pratiques de l'entreprise offrant ainsi une coopération précieuse et faisant preuve d'une franchise constructive. En outre, ces mêmes employés ont aussi démontré qu'ils faisaient grandement confiance à la direction lorsqu'ils ont été interrogés sur les suites prévisibles de l'étude: 87 % des répondants croyaient que l'entreprise étudierait soigneusement les problèmes exposés, 80 % croyaient que l'entreprise interviendrait quant aux problèmes identifiés et 89 % croyaient que l'entreprise communiquerait les résultats et ses décisions aux employés.

Il est donc indéniable que ce sondage d'opinions a permis à Cunosy de recueillir de l'information sur le climat organisationnel. Lors de notre cueillette de données, la direction étudiait la possibilité d'en effectuer un deuxième à l'automne 1989.

C'est donc par le sondage d'opinions et les programmes qui favorisent l'expression des employés que Cunosy recueille de l'information sur le climat organisationnel. Les membres de la direction interrogés et les employés qui ont participé aux entrevues semi-structurées s'entendent

pour affirmer qu'un excellent climat de confiance et de franchise existe à Cunosy.

5.6.3.2 Synor

Le statut syndical de Synor incite les dirigeants à évaluer l'état du climat organisationnel à travers leurs rapports avec le syndicat de même que par le nombre, la fréquence et la nature des griefs déposés. Selon un dirigeant de l'entreprise, un climat organisationnel tendu se traduit notamment par une augmentation du nombre de griefs déposés et par des rapports plus difficiles avec les représentants du syndicat.

Les dirigeants de Synor rencontrent formellement mensuellement les représentants du syndicat pour échanger différentes informations et régler certaines divergences d'opinions. Même si on n'y discute pas des griefs en cours, plusieurs problèmes sont réglés lors de ces réunions. Plusieurs dirigeants de l'entreprise estiment que ces réunions fournissent des éléments intéressants pour évaluer le climat organisationnel. Les commentaires suivants illustrent l'importance accordée à ces réunions.

"Le climat entre la compagnie et le syndicat est très bon. On le voit par les réunions mensuelles. Beaucoup de problèmes sont réglés lors de ces réunions."

"On a des rencontres mensuelles direction/syndicat. A ces réunions, on a le pouls du climat. Ca nous donne une bonne idée."

Synor mesure aussi le climat organisationnel par le biais des réunions mensuelles en santé et sécurité. En effet, si le but premier de ces réunions est d'offrir une formation en santé et sécurité au travail

aux employés de production et d'entretien, on y réserve également une place importante à l'expression des employés. Puisque ces rencontres réunissent plusieurs superviseurs en plus des employés, ces derniers en profitent pour exprimer leurs satisfactions et leurs insatisfactions sur différents sujets. Tel que mentionné dans le commentaire suivant, les dirigeants de l'entreprise portent une attention particulière aux points soulevés lors de ces réunions pour évaluer le climat organisationnel.

"Les gars se servent beaucoup des réunions en santé et sécurité pour exprimer leurs malaises. Alors, il faut découvrir ce qui se cache derrière les signaux qu'ils nous lancent. Ca peut cacher de fameux problèmes de relations et un mauvais climat. Mais il faut dire que dans l'ensemble, le climat est bon même si la convention collective arrive à échéance."

Il s'avère donc que Synor recueille effectivement de l'information sur le climat organisationnel. Elle le fait en portant une attention particulière à ses rapports avec les représentants syndicaux et en vérifiant régulièrement le nombre, la nature et la fréquence des griefs déposés. En outre, les points soulevés par les employés de production et d'entretien lors des réunions de sécurité semblent être étudiés minutieusement.

5.6.3.3 Synthèse comparative

Un des principaux objectifs de communication poursuivis par l'entreprise non syndiquée est, selon Foulkes (1980) la cueillette continuelle d'informations sur le climat organisationnel. Or, il s'avère que les données que nous avons recueillies confirment, qu'effectivement, Cunosy tente, par diverses pratiques, d'évaluer le climat organisationnel

de l'entreprise. Les pratiques liées à l'expression des employés lui permettent d'obtenir régulièrement de l'information pertinente à ce sujet alors que le sondage d'opinions lui fournit une vue d'ensemble à un moment donné.

Bien que les pratiques adoptées par Cunosy pour évaluer son climat organisationnel s'apparentent à celles adoptées par les entreprises non syndiquées étudiées par Foulkes (1980), il s'avère que plusieurs de ces pratiques se retrouvent aussi à Synor. En effet, à l'exemple des dirigeants de Cunosy, les dirigeants de Synor utilisent les réunions mensuelles avec le syndicat, les griefs (insatisfactions) des employés et les réunions avec les employés pour recueillir des informations sur l'état du climat organisationnel. Ainsi, tel qu'illustré au tableau XXXI, seuls le sondage d'opinions et les contacts informels que les dirigeants établissent avec les employés constituent des pratiques particulières à Cunosy pour évaluer son climat organisationnel.

TABLEAU XXXI - MESURE DU CLIMAT ORGANISATIONNEL AUX MINES CUNOSY ET SYNOR

CUNOSY	SYNOR
Réunions mensuelles CRO/direction	Réunions mensuelles syndicat/direction
Nombre, nature et fréquence des insatisfactions relevées	Nombre, nature et fréquence des griefs déposés
Réunions mensuelles employés/direction	Réunions mensuelles (sécurité) employés/direction
Sondage d'opinions	

L'utilisation exclusive du sondage d'opinions par Cunosy constitue toutefois une donnée des plus intéressantes. En effet, Foulkes (1980) et Verma (1983) considèrent cette pratique comme une particularité fréquemment adoptée par l'entreprise non syndiquée. L'étude de Verma (1983) révèle effectivement que la plupart des établissements non syndiqués qu'il a étudiés utilisent le sondage d'opinions pour recueillir de l'information sur le climat organisationnel alors qu'aucun des établissements syndiqués n'a adopté une telle pratique. Foulkes (1980), quant à lui, souligne qu'environ la moitié des entreprises non syndiquées qu'il a étudiées utilisent le sondage d'opinions.

En résumé, il est aisé de conclure que Cunosy et Synor recueillent toutes deux de l'information sur le climat organisationnel et que seuls le sondage d'opinions et les contacts informels entre la direction et les employés constituent des pratiques particulières à Cunosy dans le cadre de cette hypothèse.

5.6.4 L'entreprise non syndiquée met à la disposition des employés des procédures de résolution de griefs.

5.6.4.1 Cunosy

L'entreprise non syndiquée a adopté une procédure formelle de résolution de plaintes. A cette fin, une politique officielle a été élaborée et s'est vue associée à ladite procédure dans le but d'établir une méthode structurée permettant de résoudre les insatisfactions des employés concernant les politiques ou pratiques de la compagnie (annexe 22). Ainsi, cette politique s'inspire du mode de résolution de griefs généralement en vigueur dans les entreprises syndiquées. Effectivement, la

première étape prévoit une rencontre avec le supérieur immédiat qui a le mandat de fournir une réponse à l'employé dans un délai raisonnable (environ cinq jours). Par ailleurs, si pour une raison quelconque, le superviseur omet de fournir une réponse à l'employé ou si la réponse fournie est jugée insatisfaisante par ce dernier, la plainte peut être acheminée à travers la hiérarchie jusqu'à ce qu'une réponse juste et équitable lui soit donnée. Pour chacune des étapes franchies, l'employé peut être assisté par un représentant du comité des relations ouvrières.

La pratique permettant d'avoir recours à une tierce partie en vigueur dans les entreprises syndiquées n'est cependant pas admise à Cunosy. En l'occurrence, il est impossible pour un employé de soumettre son cas en arbitrage à l'étape finale ce qui confère un pouvoir absolu et sans appel aux membres de la haute direction (le directeur du personnel, le directeur de la mine et/ou le directeur général) quant à la solution adoptée pour régler un litige.

Malgré la possibilité qu'ils aient de déposer leurs plaintes formellement et par écrit, la majorité des employés préfèrent utiliser la voie informelle pour résoudre un problème ou un litige. Selon un membre du CRO, il apparaît que la plupart des employés hésitent à déposer leurs plaintes par écrit. Il explique cette réticence premièrement, par la peur des employés de subir des représailles de la part de leur superviseur et deuxièmement, par le caractère "sérieux" que revêt une plainte écrite et l'implication officielle qu'elle engendre pour l'employé.

Si la démarche formelle de règlement de plaintes est très peu utilisée à Cunosy, il s'avère que la politique de porte ouverte constitue, quant à elle, un moyen de résolution de problèmes grandement favorisée par les employés. En effet, les employés ont tendance à utiliser ce mécanisme pour résoudre tous les types de problèmes qu'ils rencontrent, contrairement à ce qui est stipulé dans la politique de l'annexe 22. Il en résulte que plusieurs plaintes sont acheminées verbalement (et donc informellement) aux surintendants des différents services, au directeur du personnel, au directeur de la mine et au directeur général sans que les superviseurs de premiers niveaux aient été avisés qu'un de leurs employés vivait un problème. Par conséquent, cette préférence des employés à se prévaloir de la politique de porte ouverte entraîne de nombreux problèmes de frustration de la part des superviseurs de premier niveau. Selon un dirigeant de l'entreprise, c'est généralement le CRO, à la demande des employés, qui achemine les plaintes aux niveaux supérieurs de la hiérarchie. Un représentant du CRO explique cette tendance de la façon suivante:

"Les employés ont découvert que le directeur général acceptait de recevoir directement leurs plaintes. De plus, c'est un homme chaleureux qui nous accueille toujours à bras ouverts. On a aussi réalisé qu'en passant directement par lui, nos problèmes sont résolus dans moins de temps que si on suit les étapes de la procédure de règlement de plaintes. Alors, quand on a problème, on va directement frapper à la porte du directeur."

La direction tente d'enrayer cette frustration en sensibilisant (par le biais de la formation) les superviseurs de première ligne de l'importance de permettre aux employés de s'exprimer librement, peu importe le

niveau hiérarchique auquel ils s'adressent. Simultanément, on suggère aux employés et au CRO de s'adresser à leurs superviseurs avant d'acheminer les plaintes aux niveaux hiérarchiques supérieurs. Bien qu'une amélioration ait été remarquée, il semble que cette pratique demeure populaire auprès des employés étant donné les résultats positifs obtenus dans le passé. Quoiqu'il en soit, il est clair que Cunosy met à la disposition des employés des procédures de résolution de griefs: la politique de règlement de plaintes et de porte ouverte régissant officiellement ces procédures, le CRO appuyant les employés dans leurs revendications.

L'efficacité de ces mécanismes restent cependant à être démontrée empiriquement. Etant donné l'hésitation des employés à formuler et déposer leurs plaintes officiellement, il est en effet difficile pour le CRO et pour les dirigeants de l'entreprise de tenir une comptabilité des plaintes déposées et réglées annuellement. Selon un membre du CRO et la direction de Cunosy, il appert toutefois que la majorité des plaintes se résolvent rapidement, c'est-à-dire en moins de cinq jours:

"Les problèmes sont résolus rapidement. Si c'est une plainte verbale sans avertissement écrit, ça prend une journée ou deux au maximum. Si c'est une plainte écrite, c'est un peu plus long: généralement quatre ou cinq jours si on exclut les cas d'exception."

Enfin, bien que la mise en place et la gestion de ces mécanismes demandent énormément de temps, d'argent et d'efforts, il s'avère que Cunosy est fière des résultats qu'elle obtient puisqu'ils permettent de perpétuer le climat de confiance et de bonne entente qui prévaut depuis l'ouverture de l'entreprise. Un membre de la direction suggère d'ailleurs

que la communication franche et les moyens mis à la disposition des employés pour résoudre rapidement et équitablement leurs problèmes ont contribué à mériter la non syndicalisation des employés et à éviter toute grève ou lock out depuis sa mise en opération.

Il s'avère donc, qu'effectivement, Cunosy met à la disposition de ses employés des procédures similaires à celles généralement en vigueur dans les entreprises syndiquées. Cependant, bien qu'une politique officielle régit la manière de procéder en cas de plaintes, les employés préfèrent utiliser la politique de porte ouverte et acheminer, verbalement (et en l'occurrence, informellement), leurs plaintes directement à la haute direction. Etant donné l'utilisation répandue de cette pratique informelle, il est difficile de comptabiliser les plaintes déposées annuellement. Néanmoins, les employés et la direction estiment que le règlement des plaintes se fait rapidement, ce qui contribue à perpétuer le climat de confiance et de bonne entente qui prévaut à Cunosy depuis sa mise en production.

5.6.3.2 Synor

La convention collective en vigueur à Synor met à la disposition des employés des mécanismes de résolution de griefs. En l'occurrence, l'article 6 de la convention collective permet aux employés de déposer et d'acheminer un grief selon une procédure formelle et structurée (annexe 23), l'article 7 quant à lui explique les modalités d'arbitrage à l'étape finale (annexe 24) et l'article 5 établit le type de représentation syndicale mis à la disposition des employés pour les appuyer dans

leurs revendications (annexe 25). Ainsi, les employés de Synor ont la possibilité de soumettre formellement un grief à leur supérieur immédiat lors de la première étape et de poursuivre leur revendication aux niveaux hiérarchiques supérieurs à l'intérieur des deuxième et troisième étapes si aucun règlement satisfaisant n'est intervenu. Des délégués syndicaux et un comité de griefs peuvent accompagner et appuyer les employés dans leurs revendications.

Les travailleurs de Synor ont aussi la possibilité de soumettre leur grief en arbitrage si aucune entente n'est intervenue entre les deux parties à l'intérieur de la procédure de griefs. Cette possibilité de soumettre un grief à un arbitre permet aux employés de confier leur problème à une tierce partie et de s'attendre à un règlement juste, impartial et équitable. Il ressort pourtant que cette pratique est peu utilisée à Synor et que la majorité des griefs se règlent avant l'arbitrage ou sont retirés par le syndicat avant d'être entendus par un arbitre. Le tableau XXXII présente des données intéressantes à ce sujet.

TABLEAU XXXII - DEMANDES D'ARBITRAGE ANNUELLES A SYNOR

ANNEE	NOMBRE DE DEMANDES	REGLEMENT
1986	AUCUNE DEMANDE	
1987	5 DEMANDES	3 REGLES AVANT ARBITRAGE 2 RETIRES AVANT ARBITRAGE
1988	17 DEMANDES	1 REGLE AVANT ARBITRAGE 6 RETIRES AVANT ARBITRAGE 3 REJETES PAR L'ARBITRE 1 PARTIELLEMENT ACCEPTE 6 EN SUSPENS

Ces résultats peuvent s'expliquer par les délais en vigueur pour obtenir une audience avec un arbitre puisqu'en date du 15 août 1989, il y avait encore six griefs déposés en 1988 qui attendaient d'être entendus par un arbitre.

Si l'arbitrage est peu utilisé, la procédure formelle de résolution de plaintes est, pour sa part, fréquemment utilisée par les employés de Synor⁵³. Il est en effet possible de dénombrer le dépôt officiel de 93 griefs pour l'année 1988 et de 65 griefs en date du 15 août 1989, date à laquelle notre cueillette de données a été effectuée⁵⁴. Des 93 griefs déposés en 1988, 16 ont été réglés à la satisfaction des deux parties et 31 ont été acceptés par la compagnie. Il s'avère donc que plus de 50 % des employés ayant déposé une plainte lors de cette année de référence ont eu gain de cause, partiellement ou totalement. En 1989, 3 griefs ont été réglés à la satisfaction des deux parties et 11 ont été acceptés par la compagnie. La différence notable qui existe entre les deux années de référence s'explique aisément par le fait que l'année 1989 n'est pas terminée.

Tel qu'il est possible de le constater en étudiant les données de l'annexe 26, les griefs qui ne sont pas retirés en cours de route par le syndicat se règlent généralement à l'intérieur des deux premières étapes

⁵³ L'annexe 26 détaille la nature des griefs déposés en 1988 et en 1989 et présente un sommaire des règlements pour lesdites années de référence.

⁵⁴ Lorsque l'année de référence 1989 sera mentionnée ci-après dans le texte, le lecteur devra comprendre qu'elle s'échelonne du 1^{er} janvier au 15 août.

du processus. Selon un membre du syndicat, les délais prescrits par la convention collective sont normalement respectés au cours de ces deux premières étapes, ce qui l'amène à conclure qu'un grief déposé en première étape se règle dans les 12 jours ouvrables suivant l'événement qui en est la cause. Un grief réglé en deuxième étape peut, quant à lui, demander 22 jours ouvrables d'attente et d'efforts suivant l'événement qui a suscité le dépôt dudit grief.

En ce qui a trait au passage à la troisième étape, il est souvent associé à un accord entre les parties pour s'accorder des délais supplémentaires qui rallonge inévitablement le temps d'attente d'un règlement. Ainsi, même si la convention collective prévoit un délai maximum de 42 jours entre le règlement à cette étape et l'événement justifiant un grief, il arrive fréquemment que les délais soient beaucoup plus longs. Enfin, comme il a été mentionné précédemment, les délais en vigueur au Québec pour être entendu d'un arbitre sont, eux aussi très longs.

Donc, malgré une certaine efficacité de la procédure au niveau des deux premières étapes, il s'avère que les griefs déposés en troisième étape et ceux soumis en arbitrage aient à subir une longue attente avant d'être réglés.

Les données présentées précédemment nous permettent de conclure, qu'en effet, Synor met à la disposition des employés des procédures de résolution de griefs. Cette procédure formelle prévoit le règlement des plaintes selon un cheminement en quatre étapes, incluant l'arbitrage à

l'étape finale. Si cette procédure est fréquemment utilisée, il s'avère toutefois que les délais de règlement sont passablement longs et même, parfois, très longs s'il s'agit de cas d'arbitrage. Enfin, Synor n'a adopté aucune procédure qui favoriserait le règlement informel des plaintes.

5.6.4.3 Synthèse comparative

Bien qu'elles aient toutes deux adopté des pratiques permettant la résolution de griefs, plusieurs particularités distinguent Cunosy et Synor. En effet, la seule similitude qui unit les deux entreprises est l'adoption d'une procédure formelle de résolution de plaintes.

Tel que mentionné au tableau XXXIII, les premières distinctions ont trait à l'efficacité et l'utilisation de la procédure formelle. Alors que celle-ci enregistre des délais de règlement relativement courts à Cunosy, elle est néanmoins peu utilisée. La situation inverse prévaut à Synor. En effet, malgré l'enregistrement de longs délais de règlement, les employés de Synor utilisent fréquemment la procédure formelle pour régler leurs griefs.

La deuxième distinction est liée à l'utilisation de l'arbitrage à l'étape finale. A l'instar des entreprises étudiées par Foulkes (1980), Cunosy n'offre aucune possibilité d'arbitrage à l'étape finale. La haute direction détient donc un pouvoir absolu en matière de résolution de griefs. Les employés de Synor ont, pour leur part, la possibilité de

s'adresser à une tierce partie (en l'occurrence, un arbitre) s'ils le désirent.

TABLEAU XXXIII - LE REGLEMENT DES PLAINTES AUX MINES CUNOSY ET SYNOR

	CUNOSY	SYNOR
PROCEDURE FORMELLE	Oui	Oui
Efficacité	Courts délais	Longs délais
Utilisation	Peu fréquente	Fréquente
Possibilité d'arbitrage	Non	Oui
PROCEDURE INFORMELLE	Oui	Non
Efficacité	Délais très courts	---
Utilisation	Fréquente	---

Enfin, conformément aux résultats obtenus par Verma (1983), et à l'opposé de Synor, Cunosy a adopté une pratique qui favorise la résolution informelle des plaintes des employés. Par la politique de porte ouverte, les dirigeants de l'entreprise permettent, plus ou moins volontairement, aux employés de déposer verbalement leurs plaintes auprès de la haute direction. Cette manière de faire, particulière à Cunosy, est très utilisée par les employés puisqu'elle implique des délais de règlement encore plus courts que la procédure formelle.

Il s'avère donc que Cunosy gère certaines pratiques qui lui sont particulières pour résoudre les plaintes des employés. Principalement, la politique de porte ouverte qui permet la résolution informelle des

plaintes constitue une particularité des plus intéressantes. En effet, malgré les délais de règlement très longs impliqués dans la procédure formelle, Synor n'a adopté aucune pratique informelle pour résoudre les griefs des employés de façon plus satisfaisante. Il est possible de se demander si son statut syndical en est la cause. En outre, si une politique informelle plus efficace était adoptée à Synor, la procédure formelle serait peut-être, à l'exemple de celle de Cunosy, moins utilisée même si elle est assez efficace. Quoiqu'il en soit, les résultats que nous avons obtenus nous permettent uniquement de conclure que seule Cunosy a adopté une procédure informelle de résolution de plaintes et que celle-ci est plus utilisée par les employés que la procédure formelle.

CONCLUSION

Les résultats présentés précédemment révèlent que la plupart des hypothèses émises au départ sont vérifiées. En effet, Cunosy s'allie aux entreprises non syndiquées étudiées par différents auteurs, notamment Foulkes (1980) et Verma (1983), en gérant des pratiques de GRH qui permettent de vérifier 15 des 18 hypothèses que nous avons élaborées. Ainsi, les seules hypothèses qui ne sont pas vérifiées sont celles reliées au recrutement d'une main-d'oeuvre souple et flexible, à l'évaluation du rendement et à la rémunération au mérite.

Même si toutes nos hypothèses réfèrent explicitement à l'entreprise non syndiquée (Cunosy) et qu'elles s'associent à notre première sous-question de recherche, il n'en reste pas moins que les objectifs de GRH véhiculés par chaque hypothèse peuvent aussi être poursuivis par Synor. En fait, les résultats présentés au chapitre 5 révèlent que si les pratiques de Cunosy nous permettent de vérifier 15 de nos hypothèses, celles adoptées par Synor en vérifient également 14 (dont trois sont vérifiées partiellement). Le tableau XXXIV présente les hypothèses vérifiées, non vérifiées et partiellement vérifiées par Cunosy et Synor. Il est intéressant de noter que l'hypothèse liée au recrutement d'une main-d'oeuvre souple et flexible est non vérifiée auprès de Cunosy, mais que par ailleurs, elle est partiellement vérifiée par Synor qui exige une certaine expérience diversifiée de la part des mineurs qu'elle embauche.

TABLEAU XXXIV - SYNTHÈSE COMPARATIVE DES HYPOTHÈSES VÉRIFIÉES AUPRÈS DE CUNOSY ET SYNOR *

HYPOTHÈSES		CUNOSY	SYNOR
1. ORGANISATION DU TRAVAIL			
1.1	L'entreprise non syndiquée s'assure une certaine flexibilité dans l'assignation du travail.	V	PV
1.2	L'entreprise non syndiquée favorise une certaine forme de participation au travail des employés.	V	NV
2. DOTATION ET GESTION DE CARRIÈRE			
2.1	L'entreprise non syndiquée recrute une main-d'oeuvre souple et flexible.	NV	PV
2.2	L'entreprise non syndiquée pratique l'intégration culturelle lors de l'embauche.	V	V
2.3	L'entreprise non syndiquée favorise sa main-d'oeuvre interne pour combler ses postes vacants.	V	V
2.4	L'entreprise non syndiquée développe des pratiques de gestion de carrière qui favorisent l'acquisition de polyvalence.	V	V
3. GESTION DU RENDEMENT			
3.1	L'entreprise non syndiquée évalue le rendement des employés pour accorder des promotions et une rémunération personnalisées.	NV	NV
4. FORMATION			
4.1	L'entreprise non syndiquée adopte des programmes de formation technique et comportementale à l'intention des cadres.	V	V
4.2	L'entreprise non syndiquée offre de la formation à ses employés.	V	V

* Notre deuxième sous-question de recherche exige l'étude des objectifs de GRH poursuivis par Synor en fonction de chaque hypothèse. En l'occurrence, les données présentées au chapitre 5, sous la rubrique Synor, nous permettent de présenter une synthèse des hypothèses vérifiées auprès de Synor, même si lesdites hypothèses réfèrent explicitement à l'entreprise non syndiquée.

V = vérifiée
 NV = non vérifiée
 PV = partiellement vérifiée

TABLEAU XXXIV - (SUITE)

HYPOTHESES		CUNOSY	SYNOR
5. REMUNERATION			
5.1	L'entreprise non syndiquée offre des salaires compétitifs à ses employés.	V	V
5.2	A l'intérieur de chaque poste, l'entreprise non syndiquée rémunère le mérite de ses employés.	NV	NV
5.3	L'entreprise non syndiquée offre des avantages sociaux compétitifs à ses employés.	V	V
5.4	L'entreprise non syndiquée favorise l'approche égalitaire et offre des avantages et des conditions de travail semblables à tous ses employés.	V	NV
5.5	L'entreprise non syndiquée recherche la meilleure sécurité d'emploi pour ses employés.	V	V
6. RELATIONS AVEC LES EMPLOYES			
6.1	L'entreprise non syndiquée pratique la communication la plus large possible.	V	PV
6.2	L'entreprise non syndiquée donne les moyens à ses employés de s'exprimer.	V	V
6.3	L'entreprise non syndiquée recueille de l'information sur le climat organisationnel.	V	V
6.4	L'entreprise non syndiquée met à la disposition des employés des procédures de résolution de griefs.	V	V

 V = vérifiée
 NV = non vérifiée
 PV = partiellement vérifiée

Même si la plupart de nos hypothèses sont globalement vérifiées auprès des deux entreprises, il n'en reste pas moins que Cunosy et Synorgèrent plusieurs pratiques différentes (utilisent différents moyens) pour atteindre les objectifs sous-jacents à chaque hypothèse. En l'occurrence, il est possible de conclure, à partir de notre étude particulière, qu'il existe de nombreuses pratiques de GRH spécifiques à l'entreprise non syndiquée. Le tableau XXXV présente, pour chaque hypothèse vérifiée, les pratiques qui sont propres à Cunosy.

Enfin, même si certaines hypothèses se sont avérées non vérifiées, les données recueillies pour arriver à cette conclusion révèlent d'autres pratiques de GRH particulières à Cunosy. Le tableau XXXVI présente lesdites pratiques.

TABLEAU XXXV -**LES PRATIQUES DE GRH PARTICULIERES A L'ENTREPRISE NON SYNDIQUEE SELON LES HYPOTHESES VERIFIEES.**

HYPOTHESES	PRATIQUES PARTICULIERES
ORGANISATION DU TRAVAIL	
L'entreprise non syndiquée tente de s'assurer une certaine flexibilité dans l'assignation du travail.	Les employés peuvent être obligés d'effectuer du temps supplémentaire.
	Le temps supplémentaire est répartie de façon aléatoire parmi les employés.
	Cunusy détient un droit de gérance absolu en matière de sous-traitance.
	Aucune règle n'empêche les superviseurs de prendre part au travail des employés.
	Elle offre une formation structurée à ses employés afin de s'assurer que ceux-ci sont aptes à fonctionner dans une organisation flexible.
L'entreprise non syndiquée favorise une certaine participation au travail des employés.	Le programme "T'CHUM innovateur" permet aux employés de faire des suggestions qui visent à améliorer l'organisation générale de leur travail.
	Des réunions mensuelles avec la direction permettent aux employés de s'exprimer au sujet de l'organisation de leur travail ou tout autre sujet relié au travail.
DOTATION ET GESTION DE CARRIERE	
L'entreprise non syndiquée pratique l'intégration culturelle lors de l'embauche.	Cunusy organise une visite de plusieurs installations autres que celles reliées au travail de l'employé.
	Elle présente la philosophie de gestion de l'entreprise à tout nouvel arrivant.
	Une période de probation de 60 jours permet de s'assurer que le nouvel employé peut sainement s'intégrer à l'équipe Cunusy.
L'entreprise non syndiquée favorise sa main-d'oeuvre interne pour combler ses postes vacants.	L'affichage de postes n'est généralement pas utilisé pour octroyer les promotions. Cunusy privilégie plutôt les nominations par le surintendant de chaque service.
L'entreprise non syndiquée développe des pratiques de gestion de carrière qui favorisent l'acquisition de polyvalence.	C'est pour la plupart des postes que Cunusy a adopté un système de classification d'emplois qui favorise l'acquisition de polyvalence.
	La formation structurée qu'elle offre régulièrement à tous ses employés favorisent l'acquisition de polyvalence.
FORMATION	
L'entreprise non syndiquée adopte des programmes de formation technique et comportementale à l'intention des cadres.	Aucune pratique spécifique à Cunusy.

TABLEAU XXXV - (SUITE)

HYPOTHESES	PRATIQUES PARTICULIERES
L'entreprise non syndiquée offre de la formation à ses employés.	C'est une formation technique structurée et continue que Cunosy offre à ses employés. La formation "on the job" est supervisée par un instructeur spécialisé dans le cadre d'un programme de formation structurée. La formation "off the job" est, en fait, la partie théorique de la formation structurée. La rotation à travers les postes est toujours jumelée à un programme de formation technique. Cunosy offre aussi régulièrement, à ses employés, une formation comportementale.
REMUNERATION	
L'entreprise non syndiquée offre des salaires compétitifs à ses employés.	C'est principalement par l'allocation d'une bourse de Noël (incluant une prime d'assiduité) que Cunosy se distingue de Synor.
L'entreprise non syndiquée offre des avantages sociaux compétitifs à ses employés.	Cunosy offre plus de congés statutaires et plus de congés pour décès. Elle offre plus de vacances. L'assurance salaire est plus avantageuse qu'à Synor de même que l'assurance en cas de perte accidentelle de la vie ou de membres. L'assurance dentaire est aussi meilleure en ce qui a trait au remboursement des traitements majeurs et orthodontiques. En outre, Cunosy loge et nourrit gratuitement les employés qui résident sur le site. Elle offre des logements et des repas à prix modiques aux employés qui résident dans la ville minière et elle les transporte gratuitement au travail.
L'entreprise non syndiquée favorise l'approche égalitaire et offre des avantages et des conditions de travail semblables à tous ses employés.	Cunosy applique le concept de salariés et rémunère ses employés sur une base mensuelle. Cunosy se distingue de Synor en offrant les mêmes avantages et mêmes conditions de travail suivantes à ses cadres et ses employés: vacances, paiement des absences, assurances et plan de pension, modalité de logement et de transport, accès à la cuisine et au séchoir et port du casque blanc autant pour les employés que pour les cadres.
L'entreprise non syndiquée recherche la meilleures sécurité d'emploi pour ses employés.	Cunosy offre un service de placement aux employés susceptibles d'être mis à pied.

TABLEAU XXXV - (SUITE)

HYPOTHESES	PRATIQUES PARTICULIERES
RELATIONS AVEC LES EMPLOYES	
L'entreprise non syndiquée pratique la communication la plus large possible.	Le livret de l'employé donne plusieurs informations concernant l'historique de l'entreprise, les conditions d'emploi, les politiques et règlements de l'entreprise, les normes de travail et les avantages sociaux. Il présente aussi un plan de la propriété. Un journal interne est publié régulièrement afin de favoriser la communication descendante et la communication horizontale. La haute direction de Cunosy rencontre mensuellement tous les employés pour des réunions d'information sur différents sujets: productivité, situation financière de l'entreprise, projets à venir, nouvelles politiques de l'entreprise, etc. Le programme "T'CHUM" favorise la communication horizontale. Les communications informelles sont aussi favorisées au travail et hors travail (activités sociales) dans le but d'assurer le maintien de bonnes relations entre le management et les employés et entre les employés des différents départements.
L'entreprise non syndiquée donne les moyens à ses employés de s'exprimer.	C'est notamment par la mise sur pied du CRO et des réunions mensuelles entre celui-ci et la haute direction que Cunosy favorise l'expression des employés. C'est aussi lors des réunions mensuelles avec la haute direction que les employés sont incités à s'exprimer. Des boîtes à suggestions sont aussi à la disposition des employés.
L'entreprise non syndiquée recueille de l'information sur le climat organisationnel.	Le sondage d'opinions est la seule pratique particulière à Cunosy pour recueillir de l'information sur le climat organisationnel.
L'entreprise non syndiquée met à la disposition des employés des procédures de résolution de griefs.	La procédure informelle de règlement plainte adoptée par Cunosy lui est particulière.

TABLEAU XXXVI - LES PRATIQUES DE GRH PARTICULIERES A L'ENTREPRISE NON SYNDIQUEE SELON LES HYPOTHESES NON VERIFIEES.

HYPOTHESES	PRATIQUES PARTICULIERES
DOTATION ET GESTION DE CARRIERE	
L'entreprise non syndiquée recrute une main-d'oeuvre souple et flexible.	Aucune pratique spécifique à Cunosy.
GESTION DU RENDEMENT	
L'entreprise non syndiquée évalue le rendement de ses employés pour accorder des promotions et une rémunération personnalisées.	Cunosy évalue annuellement le rendement de tous ses employés par le biais du programme C.A.D.R.E. Cunosy gère un système de classifications salariales pour la plupart de ses postes.
REMUNERATION	
A l'intérieur de chaque poste, l'entreprise non syndiquée rémunère le mérite de ses employés.	Cunosy gère un système de classifications salariales pour la plupart de ses postes.

A l'instar de Verma (1983) et Foulkes (1980), il nous est possible de mettre en lumière quelques grandes conclusions à partir des divers résultats que nous avons obtenus. Notamment, à l'exemple de Verma (1983), Cunosy gère des pratiques de GRH qui lui assurent une plus grande flexibilité dans l'assignation du travail que Synor. En outre, Cunosy est la seule à favoriser formellement la participation au travail des employés et à favoriser une approche égalitaire. Elle gère aussi un système de communication global (formelle et informelle) plus étendu que celui de Synor.

En outre, tel que mentionné par Foulkes (1980), il semble que le mouvement syndical en général a eu un impact sur certaines pratiques de GRH

adoptées par Cunosy. Notamment, malgré la mise en place d'un système qui permet, en principe, d'allouer une rémunération et des promotions au mérite, Cunosy rejoint les entreprises étudiées par Foulkes (1980) en ayant apparemment abandonné ces pratiques dans le but de répondre davantage à l'idéologie syndicale qui prône la mise en valeur de l'ancienneté.

Enfin, la philosophie de gestion de Cunosy s'apparente étroitement à celle relevée par Foulkes (1980) auprès des entreprises qu'il a étudiées. Le tableau XXXVII relève cette similitude.

TABLEAU XXXVII - LA PHILOSOPHIE DE GESTION DES ENTREPRISES ETUDIÉES PAR FOULKES (1980) ET CELLE DE CUNOSY.

FOULKES (1980)	CUNOSY (1989)
"Certainly, there was a consensus among the interviewed executives that the key to effective employee relations is the presence of trust and confidence between management and employees (p.325)."	"Nous désirons établir une bonne communication interne afin de créer un climat de coopération, de franchise et de confiance entre le management et les employés."
	"Notre philosophie de gestion est donc: communications honnêtes visant l'unité."
	"La confiance, la communication et la bonne entente sont des facteurs que nous recherchons activement."

Bien que ce soit essentiellement une méthode déductive qui a guidé notre cueillette de données, notre connaissance préalable du domaine minier nous a incités à recueillir certaines données sur une base inductive. Nous avons donc recherché des informations reliées à la santé et à la sécurité

au travail et nous avons aussi questionné plusieurs personnes au sujet des activités récréatives qui réunissent les employés ponctuellement.

En ce qui a trait à la santé et à la sécurité au travail, nous nous sommes surtout penchés sur les programmes implantés afin d'inciter les employés à la sécurité. Nous avons aussi recueilli de l'information sur le nombre annuel d'accidents avec perte de temps et sur les pratiques d'assignations modifiées (pratiques de plus en plus répandues dans le domaine minier abitibien).

A Cunosy, une politique officielle régleme le programme d'incitation à la sécurité. Selon cette politique et les personnes interrogées, c'est par un tirage mensuel de sécurité que l'entreprise reconnaît et récompense ceux qui effectuent leur tâche sans avoir d'accident. Chaque mois, neuf prix⁵⁵ sont donc distribués parmi les employés qui ont effectué leur travail sans enregistrer d'accident avec perte de temps. Les billets de tirage sont alloués en tenant compte des risques d'accident reliés à chaque fonction⁵⁶.

Synor a aussi adopté des programmes de reconnaissance visant à récompenser les employés qui travail sécuritairement. Ainsi, après un an

⁵⁵ Le premier prix laisse le choix au gagnant entre un téléviseur 21 pouces avec contrôle à distance, un vidéo V.H.S. ou un autre prix de valeur équivalente. Le deuxième prix est un souvenir de moindre valeur que le premier prix, tel que: lampe de mineur, outils, etc. Sept prix de consolation sont aussi distribués mensuellement.

⁵⁶ Travailleurs sous terre: 5 billets; mécaniciens, électriciens, concentrateur, fosse, génie et géologie (1/2) sous terre: 2 billets; tous les autres services et les superviseurs: 1 billet.

sans accident avec perte de temps, chaque employé reçoit un gilet. Après cinq ans sans accident, les employés reçoivent une petite valise de voyage et un portefeuille. Enfin, les employés qui enregistrent dix ans de travail sans accident reçoivent un veston sport.

Même si Cunosy et Synor ont toutes deux adopté des programmes qui incitent les employés à travailler sécuritairement, les données présentées précédemment révèlent clairement que Cunosy accorde une plus grande importance à cette pratique que Synor. En effet, alors que Synor récompense ses employés après un an, cinq ans et dix ans sans accident avec perte de temps, Cunosy offre des récompenses mensuellement. Selon les dirigeants de Cunosy, cette pratique mensuelle appuie le programme de santé et de sécurité de l'entreprise et donne des résultats positifs.

"Il est clair qu'une telle pratique doit être appuyée par un programme structuré en santé et sécurité mais je crois néanmoins que le tirage mensuel de sécurité a contribué à diminuer le nombre d'accidents avec perte de temps."

Les assignations modifiées de travail constituent aussi une pratique qui permet de réduire le temps de travail perdu à la suite d'un accident malencontreux. Le tableau XXXVIII présente le nombre d'accidents annuels avec perte de temps et le nombre d'assignations de travail modifiées à Cunosy et Synor.

TABLEAU XXXVIII - LES ACCIDENTS DE TRAVAIL AVEC PERTE DE TEMPS ET LES ASSIGNATIONS MODIFIEES AUX MINES CUNOSY ET SYNOR.

	CUNOSY	SYNOR
1986	34 accidents 73 assignments	37 accidents 18 assignments
1987	12 accidents 60 assignments	21 accidents 57 assignments
1988	aucun accident 94 assignments	51 accidents 36 assignments

Les données présentées au tableau XXXVIII illustrent que Cunosy comptabilise annuellement moins d'accidents que Synor. Le nombre impressionnant d'assignments modifiées effectuées chaque année à Cunosy peut, notamment, expliquer le nombre plus petit d'accidents avec perte de temps mais nous croyons que le tirage de sécurité doit aussi être considéré comme un incitatif important.

Il s'avère donc que Cunosy incite plus souvent et plus régulièrement ses employés à la sécurité. En gérant des tirages mensuels de sécurité et des pratiques d'assignments modifiées (en plus du programme standard de santé et sécurité), Cunosy tente d'éliminer tout accident pouvant impliquer des pertes de temps. Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'en 1988, Cunosy n'a enregistré aucun accident avec perte de temps ce qui est exceptionnel dans le domaine minier.

Tel que mentionné succinctement à la section 5.6.3, Cunosy organise annuellement quelques activités sociales qui réunissent tous les employés et les cadres de l'entreprise. Ainsi, le tournoi de golf et la fête de Noël favorisent les échanges entre la direction et les employés des différents services. Ces activités sont aussi une démonstration de reconnaissance envers les membres de Cunosy pour les efforts qu'ils fournissent quotidiennement. Ces activités sont organisées et financées par l'entreprise. En outre, de nombreuses activités quotidiennes hors travail sont supportées par les dirigeants de Cunosy. Notamment, les activités au centre récréatif et au gymnase.

Les employés de Synor ont aussi la chance, annuellement, de participer à un tournoi de golf, à un pique-nique et à la fête de Noël. Toutefois, seule la fête de Noël est organisée par Synor, le tournoi de golf et le pique-nique sont organisés par des employés bénévoles, membres du Club des Loisirs. Les employés qui veulent participer à ces activités doivent payer une cotisation hebdomadaire au Club des Loisirs. Ces cotisations permettent de défrayer les coûts desdites activités.

En l'occurrence, il semble que Cunosy accorde une plus grande importance que Synor à l'organisation et au soutien d'activités sociales hors travail.

Tel que mentionné précédemment, plusieurs de nos hypothèses de départ sont vérifiées. En outre, plusieurs des pratiques de GRH relevées par les auteurs américains se retrouvent aussi à Cunosy. Néanmoins, certaines pratiques identifiées par la littérature américaine ne sont pas

adoptées par Cunosy ou sont aussi adoptées par Synor. Selon nous, plusieurs facteurs peuvent expliquer ces résultats.

Premièrement, notre étude a été effectuée en contexte québécois (par opposition au contexte américain), ce qui pourrait expliquer la différenciation entre les pratiques de Cunosy et celles des entreprises non syndiquées américaines.

Deuxièmement, Cunosy et Synor sont deux entreprises minières. Elles peuvent donc être incitées à adopter des pratiques similaires en fonction du domaine dans lequel elles évoluent, peu importe leur philosophie de gestion.

Troisièmement, notre étude ne visait pas la généralisation de nos résultats. Nous cherchions plutôt à illustrer, dans un cas québécois particulier, les pratiques de GRH spécifiques à l'entreprise non syndiquée. En l'occurrence, notre étude détient une faible validité externe qui peut affecter la pertinence de nos résultats et expliquer certaines différences identifiées par rapport aux entreprises américaines non syndiquées et par rapport à Synor.

En outre, les pratiques de GRH adoptées par Cunosy qui se distinguent de celles retrouvées à Synor sont peut-être, pour certaines d'entre elles, le résultat du non contrôle de quelques déterminants (notamment, le semi-isolement de Cunosy tel que mentionné au chapitre 4). Cette absence de contrôle des déterminants affecte la validité interne de notre étude mais elle peut notamment s'expliquer par l'impossibilité de trouver deux

entreprises distinctes parfaitement identiques. La réalité nous plonge en effet dans une perspective multivariée qui rend difficile l'isolement d'une seule variable, à savoir la philosophie de gestion.

Malgré ces quelques faiblesses, notre étude permet néanmoins de conclure qu'il existe des pratiques de GRH particulières à Cunosy, une entreprise minière non syndiquée québécoise.

BIBLIOGRAPHIE

Barbash, J. (1987). Like Nature, Industrial Relations Abhors a Vacuum - The Case of the Union-Free Strategy. Relations Industrielles, 42, (1), 168-179.

Barbash, J. (1988). The New Industrial Relations in the US - Phase II. Relations Industrielles, 43, (1), 32-42.

Beavers, W.I. (1976). Employee Relations Without a Union, dans Yoder, D. et H.G. Heneman (éd.). Employee and Labor Relations, 3.

Bédard, R.J. (1979). Diriger une entreprise non syndiquée. Québec: Les éditions du chef d'entreprise inc.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. Quinn-Mills, D., Walton, R. (1984). Managing Human Assets. USA: The Free Press.

Bélanger, L., Petit, A., Bergeron, J.L. (1986). Gestion des ressources humaines: une approche globale et intégrée. Chicoutimi: Gaëtan Morin Editeur.

Bergeron, P.G. (1986). La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications. Chicoutimi: Gaëtan Morin Editeur.

Besseyres des Horts, C.H. (1988). Vers une gestion stratégique des ressources humaines. Paris: Editions d'Organisation.

Bohlander, G.W. et H.C. White (1988). Building Bridges: Nonunion Employee Grievance Systems. Personnel, 65, 62-66.

Bourbonnais, J.P. et A. Gosselin (1988). Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 90: un tour d'horizon. Gestion, 13, (1), 23-29.

Bouteiller, D. et G. Guérin (1989). La philosophie de gestion des ressources humaines: un outil de gestion?. Gestion, 14, (2), 20-29.

Brett, J.M. (1980). Why Employees Want Unions. Organizational Dynamics, 8, 47-59.

CSN - CEQ (1984). Histoire du mouvement ouvrier au Québec - 150 ans de luttes. Québec: CSN - CEQ.

Delorme, F. (1978). Peut-on mesurer la rémunération globale? Tiré-à-part 27, Ecole de Relations Industrielles, Université de Montréal.

Devanna, M.A., Fombrun, C.J., Tichy, N.M. (1984). **A Framework For Strategic Human Resource Management**, dans Fombrun, C.J., Tichy, N.M., Devanna, M.A. (éd.). Strategic Human Resource Management. New York: Wiley.

Diaz, E.M., Minton, J.W., Saunders, D.M. (1987). **A Fair Nonunion Grievance Procedure**. Personnel, 64, 13-18.

Dickens, W.T. et J.S. Léonard (1985). **Accounting for the Decline in Union Membership, 1950 - 1980**. Industrial and Labor Relations Review, 38 , 323-334.

Dion, G. (1986). Dictionnaire canadien des relations du travail. Québec: Presse de l'Université Laval.

Dolan, S.L., Schuler, R.S., Chrétien, L. (1988). Gestion des ressources humaines. Ottawa: Les Editions Reynald Goulet Inc.

Dyer, L. et G. Holder (1988). **A Strategic Perspective of Human Resource Management**, dans Dyer, L. (éd.). Human Resource Management Evolving Roles and Responsibilities. Washington: Bureau of National Affairs.

Enrègle, Y. et R.A. Thiétart (1985). Précis de direction et de gestion. Paris: Editions d'Organisation.

Festinger, L. et D. Katz (1963). Les méthodes de recherche dans les sciences sociales. Paris: Presses Universitaires de France.

Fiorito, J., Lowman, C., Nelson, F.D. (1987). **The Impact of Human Resource Policies on Union Organizing**. Industrial Relations, 26, (2), 113-126.

Fombrun, C.J. (1984). **The External Context of Human Resource Management**, dans Fombrun, C.J., Tichy, N.M., Devanna, M.A. (éd.). Strategic Human Resource Management. New York: Wiley.

Fossum, J.A. (1984). **Strategic Issues in Labor Relations**, dans Fombrun, C.J., Tichy, N.M., Devanna, M.A. (éd.). Strategic Human Resource Management. New York: Wiley.

Fossum, J.A. et D.F. Parker (1983). **Building State-of-the-Art-Human Resource Strategies**. Human Resource Management, 22, (1/2), 97-110.

Foulkes, F.K. (1980). Personnel Policies in Large Nonunion Companies. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Foulkes, F.K. (1981). **Large Nonunionized Employers**, dans Stieber, J. McKersie, R.B., Quinn-Mills, D. (éd.). U.S. Industrial Relations 1950 - 1980: A Critical Assessment. USA: Industrial Relations Research Association.

Foulkes, F.K. et E.R. Livernash (1982). Human Resource Management: Text and Cases. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Foulkes, F.K. et H.M. Morgan (1977). **Organizing and Staffing the Personnel Function**, dans Schuler, R.S., McFillen, J.M., Dalton, D.R. (éd.). Applied Readings in Personnel and Human Resource Management. St-Paul: West Publishing.

Freeman, R.B. et J.L. Medoff (1984). What Do Unions Do? New York: Basic Books Inc.

Freeman, R.B. et J.L. Medoff (1987). Pourquoi les syndicats? Paris: Economica.

French, W.L. (1986). Human Resource Management. Boston: Houghton Mifflin Company.

Galbraith, J.R. (1973). Designing Complex Organizations. Massachusetts: Addison-Wesley.

Gerstein, M. et H. Reisman (1983). **Strategic Selection: Matching Executives to Business Conditions**. Sloan Management Review, 24, (2), 33-49.

Gilberg, K. et N. Abrams (1987). **Countering Unions' New Organizing Techniques**. Personnel, 64, 12-16.

Glueck, W. (1982). Personnel: A Diagnostic Approach. Plano (Texas): Business Publications.

Guérin, G. et T. Wils (1990). L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique: une synthèse, dans Blouin, R. (éd.). Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles. Québec: Les Editions Yvon Blais Inc.

Hall, D.T. (1984). Human Resource Development and Organizational Effectiveness, dans Fombrun, C.J., Tichy, N.M., Devanna, M.A. (éd.). Strategic Human Resource Management. New York: Wiley.

Hopkins, J. et R. Binderup (1977). Employee Relations and Union Organizing Campaigns, dans Schuler, R.S., McFillen, J.M., Dalton, D.R. (éd.). Applied Readings in Personnel and Human Resource Management. St-Paul: West Publishing.

Jackson, G.E. (1980). Dix moyens efficaces pour tenir les syndicats à l'écart, dans Bédard, R.J. (1982). Comment sauvegarder ou rétablir un milieu non syndical. Québec: Les éditions du chef d'entreprise inc.

Klein, S.M. et K.W. Rose (1982). Formal Policies and Procedures Can Forestall Unionization. Personnel Journal, 61, (4), 275-281.

Landy, F.J. (1985). Psychology of Work Behavior. Illinois: The Dorsey Press.

Larouche, V. (1987). Nouveaux types de conflits, dans Larocque, A., Bordeleau, Y., Boulard, R., Fabi, B., Larouche, V., Rondeau, A. (éd.). Technologie nouvelle et aspects psychologiques. Québec: Presse de l'Université du Québec.

Lasfargue, Y. (1982). L'avenir de la robotique, Avis et rapport du Conseil économique et social. Paris: Editions d'Organisation.

Latham, G.P. et K.N. Wexley (1981). Increasing Productivity Through Performance Appraisal. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.

Lewin, D. (1987). Conflict Resolution in the Nonunion High Technology Firm, dans Kleingartner, A. et C.S. Anderson (éd.). Human Resources Management in High Technology Firms. USA: Lexington Books.

Lipsig-Mumme, C. (1989). **Canadian and American Unions Respond to Economic Crisis.** The Journal of Industrial Relations, 31, (2), 229-256.

Miles, R.E. et C.C. Snow (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. New York: Mc Graw Hill.

Milkovich, G.T. et W.F. Glueck (1985). Personnel: A Diagnostic Approach. Dallas: Business Publications.

Miller, E. (1984). **Strategic Staffing**, dans Fombrun, C.J., Tichy, N.M., Devanna, M.A. (éd.). Strategic Human Resource Management. New York: Wiley.

Murray, V.V. et D.E. Dimick (1978). **Contextual Influence on Personnel Policies and Programs: An Explanatory Model.** Academy of Management Review, 3, (4), 750-761.

Perreault, C. (1987). **L'entreprise peut-elle se passer d'un syndicat?**, dans Freeman, R.B. et J.L. Medoff (éd.). Pourquoi les syndicats? Paris: Economica.

Rodgers, B. (1988). Le succès façon IBM. Paris: Editions d'Organisation.

Schuler, R.S. (1984). Personnel and Human Resource Management. St-Paul: West Publishing.

Schuler, R.S. (1987). **Personnel and HRM: Choices and Organization Strategy**, dans Dolan, S.L. et R.S. Schuler (éd.). Canadian Readings in Personnel and HRM. St-Paul: West Publishing.

Schuler, R.S., Galante, S., Jackson, S. (1987). **Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy.** Personnel, (sept.), 18-27.

Schuler, R.S. et I. MacMillan (1984). **Gaining Competitive Advantage Through HRM Practices.** Human Resource Management, 23, (3), 241-255.

Séguin, F. et R. Pommerville (1988). **La démographie organisationnelle: l'émergence de nouveaux défis.** Gestion, 13, (1), 30-35.

Sigbad, N.B. et A.H. Bell (1989). Communication for Management and Business. Glenview, Illinois: Scott, Forestman and Company.

Strauss, G. (1984). Industrial Relations: Times of Change. Industrial Relations, 23, 1-15.

Swann, J.P. (1981). Formal Grievance Procedures in Nonunion Plants. Personnel Administrator, 26, (8), 66-70.

Tichy, N.M., Fombrun, C.J., Devanna, M.A. (1984). The Organizational Context of Strategic Human Resource Management, dans Fombrun, C.J., Tichy, N.M., Devanna, M.A.(éd.). Strategic Human Resource Management. New York: Wiley.

Travail Canada (1988). Répertoire des organisations de travailleurs et travailleuses au Canada.

Tsui, A. et G. Milkovich (1987). Personnel Department Activities: Constituency Perspectives and Preferences. Personnel Psychology, 40, (3), 519-537.

Ulrich, D. (1987). Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners. Human Resource Planning, 10, (4), 169-184.

Verma, A. (1983). Union and Nonunion Industrial Relations Systems at the Plant Level. PhD. dissertation, Sloan of Management, MIT.

Verma, A. (1985). Relative Flow of Capital to Union and Nonunion Plants Within a Firm. Industrial Relations, 24, (3), 395-405.

Verma, A. (1987). Union and Nonunion Wages at the Firm Level: A Combined Institutional and Econometric Analysis. Journal of Labor Research, 8, (1), 67-83.

Von Glinow, M. (1988). The New Professionals - Managing Today's High-Tech Employees. Massachusetts: Ballinger Publishing Company.

Wentz, C.A. (1987). Preserving a Union-Free Workplace. Personnel, 64, 68-72.

ANNEXE 1

MESURES PRELIMINAIRES

MESURES PRELIMINAIRES

1. TAILLE DE L'ENTREPRISE ET REPARTITION DE LA MAIN-D'OEUVRE**1.1 NOMBRE D'EMPLOYES**

Nombre d'employés total _____

Nombre d'employés réguliers _____

Nombre d'employés temporaires _____

Nombre d'employés temps partiel _____

Nombre d'employés syndiqués _____

1.2 NOMBRE D'EMPLOYES REGULIERS PAR DEPARTEMENT**MINE** (total) _____

- Production sous terre _____

- Service sous terre _____

- Supervision mine _____

- Autres (précisez) _____

FOSSE (total) _____

- Production _____

- Service _____

- Supervision _____

- Autres (précisez) _____

CONCENTRATEUR (total) _____

- Production _____

- Service _____

- Supervision _____

- Autres (précisez) _____

LABORATOIRE (total) _____
- Supervision _____
- Autres (précisez) _____

MECANIQUE (total) _____
- Sous terre _____
- Surface _____
- Puits ouvert _____
- Concentrateur _____
- Supervision _____
- Autres (précisez) _____

ELECTRIQUE (total) _____
- Sous terre _____
- Surface _____
- Puits ouvert _____
- Concentrateur _____
- Supervision _____
- Autres (précisez) _____

ENTREPOT (total) _____
- Sous terre _____
- Surface _____
- Supervision _____
- Autres (précisez) _____

COMPTABILITE _____

GEOLOGIE _____

INGENIERIE _____

RELATIONS INDUSTRIELLES _____

AUTRES (précisez) _____

2. CARACTERISTIQUES DE LA MAIN-D'OEUVRE**EMPLOYES FEMININS** (nombre) _____-Postes occupés _____

_____**EMPLOYES HANDICAPES** (nombre) _____-Postes occupés _____

_____**AGE MOYEN DES EMPLOYES** _____ **DES CADRES** _____**AGE MOYEN DE LA MAIN-D'OEUVRE TOTALE** _____**SCOLARITE MOYENNE DES EMPLOYES** _____ **DES CADRES** _____**SCOLARITE MOYENNE DE LA MAIN-D'OEUVRE TOTALE** _____**LES EMPLOYES SONT-ILS SYNDIQUES?** _____ oui _____ non**SI LES EMPLOYES SONT SYNDIQUES:**a) combien d'unité de négociation y a-t-il au sein de
l'entreprise? _____

b) nom(s) du (des) syndicat(s) et nombre d'employés membres

1. _____

2. _____

3. _____

3. CARACTERISTIQUES ORGANISATIONNELLES

DATE DE MISE EN PRODUCTION DE L'ENTREPRISE _____

PHASE DE CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

(S.V.P. cochez la phase correspondant à la situation actuelle)

- | | | | |
|--------------|-------|----------------|-------|
| - émergence | _____ | - maturité | _____ |
| - croissance | _____ | - décroissance | _____ |

QUI SONT LES ACTIONNAIRES? _____

TYPE DE GISEMENT EXPLOITE? (cochez le type de minerai)

- | | | | |
|---------------------------|-------|----------|-------|
| - or | _____ | - cuivre | _____ |
| - argent | _____ | - zinc | _____ |
| - autres (précisez) _____ | | | |

METHODES DE MINAGE UTILISEES (cochez les méthodes utilisées)

- | | |
|---------------------------------------------|-------|
| Chantiers à longs trous | _____ |
| Chantiers coupe et remblai | _____ |
| Chambres et magasins | _____ |
| Chantiers à filons horizontaux (Flat stope) | _____ |
| Chantiers boisés (square set) | _____ |

Autres (précisez) _____

MACHINERIES UTILISEES (cochez les machineries utilisées)

1. Foreuse de longs trous _____
2. Foreuse I.T.H. _____
3. Jumbo hydraulique électrique _____
4. Jumbo à l'air _____
5. Foreuse sur béquille _____
6. Foreuse verticale _____
7. Foreuse sur plate-forme _____
8. Foreuse à diamands _____
9. Boulonneuse _____
10. Ecailleuse _____
11. Chargeuse-navette _____
12. Chargeuse-navette avec contrôle à distance _____
13. Chargeuse à courroie _____
14. Chargeuse pneumatique sur voie ferrée
(muck machine) _____
15. Chargeuse pneumatique sur roues _____
16. Camion à minerai _____
17. Elévateur à ciseaux _____
18. Elévateur à griffes (alimak) _____
19. Autres (précisez) _____
20. _____
21. _____
22. _____
23. _____
24. _____

4. RENSEIGNEMENTS DIVERS

S.V.P., veuillez me faire parvenir les documents suivants:

1. Les rapports annuels de l'entreprise depuis l'ouverture (ou ceux disponibles).
2. Un document expliquant vos méthodes de minage et les procédés de raffinage que vous utilisez (si disponible) ainsi qu'un plan sommaire de la mine (sous terre, concentrateur et surface).
3. Un organigramme de l'entreprise.
4. Un historique de l'entreprise.

ANNEXE 2

CUEILLETTE PRELIMINAIRE DES DONNEES

CUEILLETTE PRELIMINAIRE DES DONNEES

DOCUMENTS DE GRH

1. Le manuel des politiques et pratiques (procédures) de gestion des ressources humaines.
2. Une convention collective (si les employés sont syndiqués).
3. Les échelles salariales pour les employés de production et d'entretien et le nombre d'employés par classification (si vous utilisez un tel système).
4. La liste des avantages sociaux qui ne sont pas dans le manuel des politiques et pratiques de GRH (ni dans la convention collective). S.V.P., précisez si les avantages sociaux sont différents pour les cadres et les employés.
5. Les régimes d'assurances et de plan retraite des employés et des cadres.
6. La liste des programmes de formation offerts aux employés et aux cadres.

AUTRES RENSEIGNEMENTS

PRIMES DIVERSES (cochez les primes que vous offrez)

-Prime d'équipe _____	-Prime individuelle _____
-Prime de quarts _____	-Prime d'éloignement _____
-Prime au rendement _____	-Prime pour travail dangereux _____

EQUIPEMENTS FOURNIS AUX EMPLOYES (cochez les équipements fournis)

Bottes _____	Lunettes _____
Chapeau _____	Ceinture _____
Gants _____	Veste de sécurité _____
Protecteurs auditifs _____	

SERVICES OFFERTS AUX EMPLOYES

Logement _____
Cafétéria _____
Stationnement _____

Autres (précisez) _____

ANNEXE 3

GRILLE DE CUEILLETTE DES DONNEES

GRILLE DE CUEILLETTE DES DONNEES

1. ORGANISATION DU TRAVAIL

(Hypothèse 1a)

- 1.1 Comment est assigné le travail?
- 1.2 Pratiquez-vous la rotation à travers les postes?
- 1.3 Si la rotation existe, obligation pour les employés de s'y conformer?
- 1.4 La description des postes et des tâches est-elle étroite ou élargie (large ou spécifique)?

S'il existe une description formelle des postes et/ou des tâches, en obtenir une copie.
- 1.5 Avez-vous une politique qui empêche les superviseurs d'effectuer un travail normalement accompli par leurs subordonnés? Si oui, qu'arrive-t-il si un superviseur accomplit un tel travail?
- 1.6 **Temps supplémentaire et travaux de fin de semaine**
 - a) Est-ce que les employés ont la possibilité de refuser de faire du temps supplémentaire? Expliquez.
 - b) Avez-vous une politique visant à répartir le temps supplémentaire équitablement entre tous les employés? Si oui, quels sont les employés touchés par cette politique? Si non, comment est réparti le temps supplémentaire?
 - c) Y a-t-il des travaux de fin de semaine obligatoires? Si oui, quels groupes de travailleurs sont visés?
- 1.7 **Sous-traitance**
 - a) Types de travaux donnés en sous-traitance?
 - b) Envergure des travaux?
 - c) Pourquoi cette sous-traitance?
 - d) Fréquence d'utilisation de la sous-traitance?

e) Présentement, combien de sous-traitants oeuvrent dans l'entreprise?

	Compagnies	Travaux exécutés
1.	_____	_____
2.	_____	_____
3.	_____	_____
4.	_____	_____
5.	_____	_____

f) Présentement, combien de sous-traitant oeuvrent à l'extérieur de l'entreprise?

	Compagnies	Travaux exécutés
1.	_____	_____
2.	_____	_____
3.	_____	_____
4.	_____	_____
5.	_____	_____

g) Existe-t-il des restrictions au recours à la sous-traitance?

Si oui, quelles sont les règles à respecter?

Les employés sont-ils impliqués dans le processus décisionnel concernant l'octroi de sous-traitance? Si oui, à quel niveau?

Y a-t-il certaines tâches normalement effectuées par les employés qui ne peuvent être données en sous-traitance? Si oui, lesquelles?

(hypothèse 1b)

1.8 La participation des employés est-elle favorisée? Si oui, à quels niveaux? Moyens utilisés? (recueillir les documents pertinents)

- groupe de travail semi-autonome
- cercle de qualité
- enrichissement, élargissement
- rotation à travers les postes
- autres programmes participatifs: évaluation, rémunération, fixation d'objectifs

Depuis combien de temps ces formes de participation existent-elles? Ont-elles du succès?

1.9 Quel est le niveau de responsabilité, d'autonomie et d'implication des employés dans les décisions?

DOTATION ET GESTION DES CARRIERES**(hypothèse 2a)**

- 2.1 Quelles sont les pratiques de recrutement?
- 2.2 Type de main-d'oeuvre recherchée, recrutée?
- 2.3 Diplôme exigé?
- 2.4 Expérience exigée?
- 2.5 Critères d'embauche?

(hypothèse 2b)

- 2.6 Quels sont les pratiques d'orientation et d'intégration des nouveaux employés?
- 2.7 Quels sont les programmes mis sur pied pour orienter les nouveaux employés?
- 2.8 Temps alloué à l'intégration des nouveaux employés?
- 2.9 Est-ce qu'ils pratiquent le "mentoring" ou le "counseling"?

(hypothèse 1b)

1.8 La participation des employés est-elle favorisée? Si oui, à quels niveaux? Moyens utilisés? (recueillir les documents pertinents)

- groupe de travail semi-autonome
- cercle de qualité
- enrichissement, élargissement
- rotation à travers les postes
- autres programmes participatifs: évaluation, rémunération, fixation d'objectifs

Depuis combien de temps ces formes de participation existent-elles? Ont-elles du succès?

1.9 Quel est le niveau de responsabilité, d'autonomie et d'implication des employés dans les décisions?

DOTATION ET GESTION DES CARRIERES**(hypothèse 2a)**

- 2.1 Quelles sont les pratiques de recrutement?
- 2.2 Type de main-d'oeuvre recherchée, recrutée?
- 2.3 Diplôme exigé?
- 2.4 Expérience exigée?
- 2.5 Critères d'embauche?

(hypothèse 2b)

- 2.6 Quels sont les pratiques d'orientation et d'intégration des nouveaux employés?
- 2.7 Quels sont les programmes mis sur pied pour orienter les nouveaux employés?
- 2.8 Temps alloué à l'intégration des nouveaux employés?
- 2.9 Est-ce qu'ils pratiquent le "mentoring" ou le "counseling"?
- 2.10 Est-ce qu'ils favorisent l'embauche de personnes provenant de la même famille? De la même région?

- 2.11 Est-ce qu'ils favorisent l'embauche de personnes provenant de la région environnante de l'entreprise?
- 2.12 Y a-t-il une période d'essai pour les nouveaux employés? Si oui, durée de la période d'essai?

(hypothèse 2c)

- 2.13 Voir à nouveau les pratiques de recrutement pour vérifier si l'entreprise favorise sa main-d'oeuvre interne pour combler les postes vacants.
- 2.14 Quelles sont les pratiques d'affichage de postes?
- 2.15 Quels postes sont affichés? Tous les postes ou seulement quelques-uns? Voir les postes cadres, supervision?
- 2.16 Est-ce que les employés sont encouragés à appliquer sur les postes vacants?
- 2.17 Est-ce que les employés sont sélectionnés ou nommés pour combler les postes vacants? Voir procédure pour tous les types de postes.
- 2.18 Quelles sont les pratiques de promotion interne?
- 2.19 La promotion interne est-elle utilisée pour tous les types de postes? Si non, pour quels postes l'est-elle et pour quels postes elle ne l'est pas? (voir les postes cadres)
- 2.20 Quelle est la fréquence d'utilisation de la promotion interne?
- 2.21 Quels sont les pratiques de transfert et de déplacement?
- 2.22 Est-ce que les employés peuvent demander un transfert ou un déplacement dans un autre département ou une autre classification?

Si oui, combien d'employés demandent ces déplacements annuellement (approximativement)?

Si oui, quels sont les critères considérés pour accorder le transfert ou le déplacement de l'employé?

- années de service dans la compagnie
- années de service dans un département
- rendement dans le poste actuel
- l'accord du superviseur de perdre son employé
- coûts de formation supplémentaires
- autres?

- 2.23 Est-ce qu'un superviseur peut refuser un transfert même si les conditions sont remplies? (refus de perdre un bon employé)?
- 2.24 Les employés doivent-ils travailler dans un département pendant une période minimale avant de pouvoir demander un transfert ou un déplacement? Avant d'appliquer sur un affichage? Avant d'être éligible à une promotion? Si oui, durée?
- 2.25 Promotion et ancienneté. "Un employé ayant beaucoup d'ancienneté et un employé ayant peu d'ancienneté rencontrent les exigences minimales pour occuper un poste, lequel sera favorisé?"
- i) l'employé le plus ancien?
 - ii) l'employé qui peut le mieux effectuer le travail?
 - iii) l'employé le plus ancien sauf si celui qui a le moins d'ancienneté peut significativement mieux accomplir le travail?
- 2.26 Transfert, déplacement et ancienneté? (poser la même question qu'en 2.25).
- 2.27 Est-ce que l'ancienneté joue un rôle dans les décisions de transfert temporaire?

(hypothèse 2d)

- 2.28 Quels sont les possibilités de cheminement de carrière des cadres?
- 2.29 Quels sont les possibilités de cheminement de carrière des employés?
- 2.30 Voir s'il existe des pratiques de transferts, déplacements.
- 2.31 Existe-t-il des programmes spécifiques au cheminement de carrière des cadres et des employés?
- 2.32 Offrent-ils une formation aux employés et aux cadres qui favorise la polyvalence?
- Si oui, quelle est cette formation (voir programmes, objectifs et liens avec la polyvalence).

3. GESTION DU RENDEMENT**(hypothèse 3a)**

3.1 Avez-vous des programmes d'évaluation du rendement?

Si oui, quels sont-ils?

Quels sont les critères d'évaluation?

Buts de l'évaluation?

3.2 Importance de l'évaluation dans la détermination du salaire?

3.3 Importance de l'évaluation dans l'octroi des promotions?

3.4 Rôle de l'évaluation dans les démotions?

(questionnements inductifs)

3.5 Avez-vous des programmes d'évaluation comportementale? Si oui, voir le lien avec la détermination des salaires, l'octroi de promotion et de transferts.

3.6 Avez-vous des programmes d'évaluation technique?

3.7 Lien entre la formation et l'évaluation?

3.8 Pour chaque programme d'évaluation, voir si les objectifs sont établis avec les employés.

3.9 Pour chaque programme d'évaluation, y a-t-il un feedback donné aux employés?

3.10 Avez-vous des programmes d'évaluation à l'intention du personnel cadre et du personnel de supervision? Si oui, quels sont-ils? Quels sont les buts qu'ils poursuivent?

4. FORMATION**(hypothèse 4a)**

4.1 Quels sont les programmes de formation élaborés à l'intention des cadres? (S.V.P. fournir la liste des cours offerts avec les buts poursuivis)

4.2 Importance accordée à la formation des cadres?

- 4.3 Qui donne la formation? (formation interne vs externe)
Equilibre entre la formation interne et la formation externe.
- 4.4 Importance accordée à la formation technique?
- 4.5 Importance accordée à la formation comportementale?
- 4.6 Equilibre entre la formation technique et la formation comportementale.
- 4.7 Avez-vous des programmes de formation élaborés spécifiquement pour aider les cadres à maintenir une bonne communication dans l'entreprise? Si oui, lesquels?
- 4.8 Calendrier (fréquence) de la formation offerte aux cadres.

(hypothèse 4b)

- 4.9 Quels sont les programmes de formation élaborés à l'intention des employés? (S.V.P. fournir une liste des programmes et les buts qu'ils poursuivent)
- 4.10 Qui donne la formation aux employés? (formation interne vs formation externe)
- 4.11 Equilibre entre la formation interne et la formation externe.
- 4.12 Importance accordée à la formation technique?
- 4.13 Importance accordée à la formation comportementale?
- 4.14 Equilibre entre la formation technique et la formation comportementale?
- 4.15 Fréquence de la formation offerte aux employés?
- 4.16 La rotation à travers les postes est-elle utilisée comme technique de formation? Si oui, quelle est la procédure et la fréquence des changements de postes?
- 4.17 La formation sur le tas est-elle utilisée? Si oui, dans quelle mesure?
- 4.18 Importance accordée à la formation des employés?

5. REMUNERATION**(hypothèse 5a)**

- 5.1 Quels sont les salaires versés? (obtenir la liste des salaires versés aux employés)
- 5.2 Quelles sont les primes (boni) allouées?
- prime d'équipe
 - prime de quarts
 - prime au rendement
 - prime individuelle
 - prime d'éloignement
 - prime pour travail dangereux
- 5.3 A qui ces primes sont-elles allouées?
- 5.4 Quelle est la valeur monétaire de chacune de ces primes?
- 5.5 Part du boni dans la rémunération globale?
- 5.6 Temps supplémentaire (taux)
- a) semaine _____
 - b) samedi _____
 - c) dimanche _____
 - d) congé férié _____
- 5.7 Ajustement au coût de la vie? oui ___ non ___
- Si oui, indice utilisé? _____
- 5.8 Influence des compagnies environnantes dans la détermination des salaires?
- 5.9 Salaires offerts dans les autres mines?
- 5.10 Enquêtes périodiques auprès des compagnies environnantes?
Fréquence d'utilisation de ce type d'enquête?

(Hypothèse 5b)

5.11 Types de rémunération:

- a) échelles salariales _____
- b) salaire fixe _____
- c) au mérite _____
- d) autres (spécifiez) _____

5.12 Combien y a-t-il de classifications pour chaque poste de travail des employés de production? _____ d'entretien? _____ autres? _____

5.13 Combien y a-t-il de classifications salariales pour les employés de production? _____ d'entretien? _____ autres? _____

(Hypothèse 5c)

5.14 Nombre d'heures régulières par semaine - employés _____
- cadres _____

5.15 Nombre d'heures maximum qu'un employé peut travailler dans une journée _____ une semaine _____

5.16 Période de dîner

- Durée : employés _____ cadres _____

- Payée : employés oui _____ non _____
cadres oui _____ non _____

5.17 Pause-café

- Durée: employés _____ cadres _____

- Nombre par jour: employés _____ cadres _____

5.18 Services offerts

Logement	employés _____	cadres _____
Cafétéria	employés _____	cadres _____
Stationnement	employés _____	cadres _____
Autres? _____	employés _____	cadres _____

5.19 Equipements fournis

Bottes	employés _____	cadres _____
Chapeau	employés _____	cadres _____
Gants	employés _____	cadres _____
Protecteurs auditifs	employés _____	cadres _____
Lunettes	employés _____	cadres _____
Ceinture	employés _____	cadres _____
Veste de sécurité	employés _____	cadres _____
Autres _____	employés _____	cadres _____

5.20 Utilisez-vous un poinçon (punch clock) pour contrôler les heures travaillées? oui ____ non ____

5.21 Les employés de production et d'entretien sont-ils salariés au même titre que les cadres? oui ____ non ____

Si non, quel est la base de leur rémunération? horaire? _____ autre? _____

5.22 Combien d'employés de production et d'entretien sont salariés? _____

5.23 Vacances: nombre de semaines de vacances (et % de la paye) alloués aux employés et cadres qui ont les années de service suivantes:

moins d'un an	employés _____	cadres _____
1 an	employés _____	cadres _____
2 ans	employés _____	cadres _____
3 ans	employés _____	cadres _____
5 ans	employés _____	cadres _____
7 ans	employés _____	cadres _____
10 ans	employés _____	cadres _____
15 ans	employés _____	cadres _____
20 ans	employés _____	cadres _____

5.24 Journées d'absences payées en cas de mortalité (nombre)

	<u>employés</u>	<u>cadres</u>
conjoint, enfants	_____	_____
père, mère	_____	_____
parents adoptifs	_____	_____
frère, soeur	_____	_____
beaux-parents	_____	_____
beau-frère, belle-soeur	_____	_____
grands-parents	_____	_____
grands-parents du conjoint	_____	_____
autres _____	_____	_____

5.25 Assurance-vie

	<u>employés</u>	<u>cadres</u>
mort naturelle	_____	_____
mort accidentelle	_____	_____
mort accidentelle au travail	_____	_____
% de la prime payé par la compagnie	_____	_____
% de la prime payé par l'assuré	_____	_____

mort naturelle du conjoint	_____	_____
mort accidentelle du conjoint	_____	_____
mort naturelle des enfants à charge	_____	_____
mort accidentelle (enfants à charge)	_____	_____

5.26 Assurance salaire

	<u>employés</u>	<u>cadres</u>
court terme (oui/non)	_____	_____
si oui, mode de paiement et montant	_____	_____
% de la prime payé par la compagnie	_____	_____
% de la prime payé par l'assuré	_____	_____
long terme (oui/non)	_____	_____
si oui, mode de paiement et montant	_____	_____
% de la prime payé par la compagnie	_____	_____
% de la prime payé par l'assuré	_____	_____

5.27 Quels frais suivants sont couverts par la police d'assurance de l'employé et/ou du cadre? Indiquez le montant et/ou le pourcentage remboursé par l'assurance.

	<u>employés</u>	<u>cadres</u>
Médicaments prescrits	_____	_____
Lunettes prescrites	_____	_____
Soins de base dents naturelles	_____	_____
Traitements majeurs dents naturelles	_____	_____
Soins orthodontiques	_____	_____
Prothèses	_____	_____
Chirurgie dentaire	_____	_____
Hospitalisation (chambre semi-privée)	_____	_____
Chiropraticien	_____	_____
Acuponcture	_____	_____
Autres _____	_____	_____

5.28 Absences et congés payés

	<u>employés</u>	<u>cadres</u>
Absence pour raison personnelle	_____	_____
Congés flottants (nombre)	_____	_____
Autres absences payées	_____	_____

5.29 Prime d'assiduité -- employés o/n ____ cadres o/n ____

5.30 Autres avantages sociaux employés vs cadres? _____

5.31 Plan de pension employés vs cadres?

5.32 Plan d'investissement et d'achat d'actions de la compagnie (employés vs cadres)?

5.33 Planification financière employés vs cadres?

(hypothèse 5d)

5.34 Reprendre les questions 5.18, 5.19, 5.23 à 5.33 et vérifier si l'entreprise offre des avantages sociaux compétitifs à ses employés et cadres.

5.35 Influence des entreprises environnantes et/ou syndiquées dans la détermination des avantages sociaux des employés non syndiqués, syndiqués, cadres?

(hypothèse 5e)

5.36 Avez-vous déjà effectué des mises à pied?

Si oui, qui étaient touchés par ces mises à pied?

Combien de temps a (ont) duré la (les) mise(s) à pied?

Y a-t-il des employés exclus des mises à pied si elles ont à survenir? Si oui, quels postes occupent ces personnes et pourquoi sont-elles exclues? Vérifier la notion d'équité entre les cadres et les employés (hypo 5c)

5.37 Avez-vous des programmes de relocalisation des employés en cas de mises à pied? Si oui, joindre une copie desdits programmes.

5.38 Les employés reçoivent-ils une compensation monétaire en cas de mises à pied? Si oui, quelle est cette compensation?

5.39 Quelles sont les mesures que vous prenez pour éviter les mises à pied?

- réduction du temps supplémentaire? _____
- réduction de la sous-traitance? _____
- restriction de l'embauche? _____
- mise à pied des employés temporaires? _____
- temps partagé? _____

- retraite anticipée? _____
- banque de vacances? _____
- autres? _____

5.40 Assurez-vous une certaine sécurité d'emploi aux employés?
aux cadres?

5.41 Application des règles d'ancienneté en cas de mises à pied?

Supposons qu'un employé ayant plusieurs années d'ancienneté et qu'un employé ayant peu d'ancienneté rencontrent les exigences minimales pour occuper un poste, lequel sera favorisé en cas de mises à pied?

- i) l'employé le plus ancien? _____
- ii) l'employé qui peut le mieux effectuer le travail? _____
- iii) l'employé le plus ancien sauf si celui qui a le moins d'ancienneté peut significativement mieux accomplir le travail? _____

(questionnements inductifs)

5.42 Y a-t-il des tâches traditionnellement plus syndiquées dans le domaine où vous oeuvrez? Si oui, lesquelles?

Sous-traitance pour l'accomplissement de ces tâches?
Si non, quel est le salaire offert aux employés qui effectuent ces tâches?

5.44 Raison d'être des bonis de production?

6. RELATIONS AVEC LES EMPLOYES

(hypothèse 6a)

6.1 Quels sont les programmes de communication mis sur pied?

Voir les programmes pour communication horizontale et verticale.

Livret de l'employé, rencontres informelles et formelles entre la direction et les employés, babillard, journal interne, mémos, etc.

6.2 Importance accordée à la communication?

6.3 La direction rencontre-t-elle les employés pour discuter des projets de la compagnie et répondre aux questions des employés? Si oui, rencontre-t-elle tous les employés? A quelle fréquence? Qui rencontre les employés?

(hypothèse 6b)

6.4 Possibilité pour les employés de s'exprimer?

6.5 Mécanismes de feedback?

6.6 Existe-t-il une politique de porte ouverte? Si oui, joindre une copie de la politique et de la procédure à suivre. But poursuivi par cette politique? Fréquence d'utilisation?

6.7 Avez-vous les comités conjoints suivants:

- Santé et sécurité
- Productivité
- Qualité du travail
- Action positive
- Evaluation du travail
- Formation
- Autres (précisez)

6.8 Avez-vous des programmes permettant aux employés de faire des suggestions ou faire valoir leur point de vue concernant leur travail ou autre sujet? Si oui, lesquels? Fréquence d'utilisation?

- Boîte à suggestions?
- Réunions?
- Sondage d'opinion?
- Autres?

(hypothèse 6c)

6.9 Moyens utilisés pour recueillir de l'information sur le climat organisationnel?

6.10 Sondage d'opinion auprès des employés? Si oui, obtenir le questionnaire. Si oui, fréquence des sondages? A qui s'adressent-ils?

6.11 Climat de confiance entre les employés et le management?

(hypothèse 6d)

6.12 Utilisation de consultants dans les relations avec les employés? Si oui, fréquence d'utilisation? Raison de l'utilisation?

(hypothèse 6e)

6.13 Avez-vous une procédure formelle de résolution de plaintes (ou résolution de griefs)? Si oui, fournir une copie du document.

Efficacité de la procédure? Utilisation de la procédure?

6.14 Avez-vous une procédure informelle de résolution de plaintes? Si oui, fonctionnement? Efficacité de la procédure? Utilisation de la procédure?

6.15 Réponse aux problèmes des employés?

6.16 Nombre de plaintes formelles déposées annuellement depuis la mise en production?

6.17 Nombre de plaintes menées en arbitrage annuellement?

6.18 Nombre de plaintes menées à l'étape finale annuellement?

6.19 Nombre de grève depuis la mise en production?

6.20 Durée des grèves et nombre d'employés touchés?

6.21 Y a-t-il déjà eu des lock out? Si oui, nombre, durée et nombre d'employés touchés?

6.22 Avez-vous déjà vécu des conflits de travail majeurs? Si oui, lesquels, dans quelles circonstances?

(questionnements inductifs)

6.23 Avez-vous des programmes d'aide aux employés? Si oui, lesquels?

- aide alcool et drogue
- aide dépression
- aide deuil
- aide financière
- autre?

ANNEXE 4

ENTREVUES SEMI-STRUCTUREES AVEC LES EMPLOYES

ENTREVUES SEMI-STRUCTUREES AVEC LES EMPLOYES

A. DOTATION - ARRIVEE A LA MINE

1. Quand êtes-vous entré à l'emploi de cette compagnie?
2. Comment avez-vous été recruté pour cet emploi?
3. Pourquoi avez-vous quitté votre emploi précédent?
4. Qu'attendiez-vous de la compagnie lorsque vous avez accepté d'y travailler? A t-elle répondu à vos attentes?
5. Comment se sont déroulés les premiers jours après votre embauche (accueil, intégration, visite guidée)?
6. Quels sont vos possibilités d'avancement ici?
7. Lorsqu'un poste est vacant, comment procède-t-on pour le combler (affichage de poste, promotion interne)?

B. ORGANISATION DU TRAVAIL - TACHES OCCUPEES

1. Quelle (s) tâche(s) avez-vous occupée(s) à la mine? S'il y a eu changement de tâche, pourquoi avez-vous changé de tâche?
2. Décrivez la tâche ou les tâches que vous avez effectuées depuis votre embauche.
3. Comment est assigné le travail? (voir le niveau de responsabilités et d'autonomie).
4. Comment est composée l'équipe de travail? Comment le travail y est réparti?
5. Comment est assigné le temps supplémentaire? Un employé a-t-il la possibilité de refuser de faire du temps supplémentaire?

C. EVALUATION

1. Comment percevez-vous le programme d'évaluation du personnel?
Est-il objectif selon vous? Reflète-t-il bien vos capacités, vos connaissances, votre rendement?
2. Croyez-vous qu'il soit important d'évaluer le personnel?
Pourquoi?
3. Croyez-vous qu'il y ait un lien entre votre rémunération et votre évaluation?
4. Croyez-vous qu'il y ait un lien entre les promotions accordées et l'évaluation du rendement?

D. FORMATION

1. Depuis votre embauche, avez-vous reçu de la formation? Si oui, combien? A quels sujets? Avez-vous été satisfait de la formation que vous avez reçue? Auriez-vous aimer recevoir davantage de formation? Pourquoi?
2. Croyez-vous que l'entreprise fournit suffisamment d'efforts pour former ses employés? Expliquez.
3. Croyez-vous qu'il y ait un lien entre la formation reçue et les promotions accordées?
4. Croyez-vous qu'il y a un lien entre la formation reçue et le salaire octroyé?
5. Croyez-vous que tous les employés ont les mêmes chances de recevoir de la formation? Pourquoi?

E. REMUNERATION, AVANTAGES SOCIAUX, SECURITE D'EMPLOI

1. En comparaison avec d'autres entreprises minières comment situez-vous l'entreprise sur les points suivants:
 - a. les salaires
 - b. les bonis
 - c. les vacances
 - d. les congés fériés

- e. les régimes d'assurance
 - assurance vie
 - assurance salaire
 - assurance dentaire
 - assurance hospitalisation
 - assurance optique (lunettes)
 - f. le(s) régime(s) de retraite
 - g. la politique d'absences
2. Croyez-vous que l'entreprise a le souci de protéger les emplois de ses employés? Quels moyens utilise l'entreprise pour protéger les emplois? Avez-vous peur de perdre votre emploi au sein de cette entreprise? Pourquoi?

F. RELATIONS DE TRAVAIL

1. Quelles sont vos relations avec les autres employés de votre département? Avec les employés d'autres départements?
2. Quel type de relation avez-vous avec votre contremaître?
3. Quel type de relation avez-vous avec les membres de la direction?
4. Comment se règlent les conflits de travail ici?
5. Avez-vous déjà déposé une plainte? Comment s'est-elle réglée? (Voir résolution formelle et/ou informelle, l'instance de résolution, qui a eu gain de cause, représailles possibles, représentation de l'employé, écoute de la partie patronale, impartialité de la direction, etc.)
6. Quel est le rôle principal du CRO (ou du syndicat)?
7. Quel est le rôle du CRO (ou du syndicat) dans la résolution des plaintes?
8. A votre avis, le CRO (ou le syndicat) remplit-il bien son rôle?
9. Comment percevez-vous le CRO (ou le syndicat)?
10. Les dirigeants et/ou votre contremaître vous encouragent-ils à vous exprimer? Quels moyens sont mis à votre disposition?

11. Avez-vous la possibilité de faire des suggestions ou de donner votre opinion à la direction ou à votre contremaître? Quels sont les moyens mis à votre disposition? Selon vous, les suggestions faites à votre superviseur et/ou à la direction sont elles considérées à leur juste valeur?
12. Quelles sont les sources de renseignements que vous possédez concernant l'entreprise?
 - rumeurs, vos collègues
 - affichages
 - votre supérieur immédiat
 - journal interne
 - livret ou brochure de l'entreprise
 - mémos internes
 - réunions du service
 - réunions avec la haute direction
 - autres (précisez)
13. Que pensez-vous des activités récréatives organisées par la compagnie? Y participez-vous? Est-ce important selon vous?

G. SANTE ET SECURITE

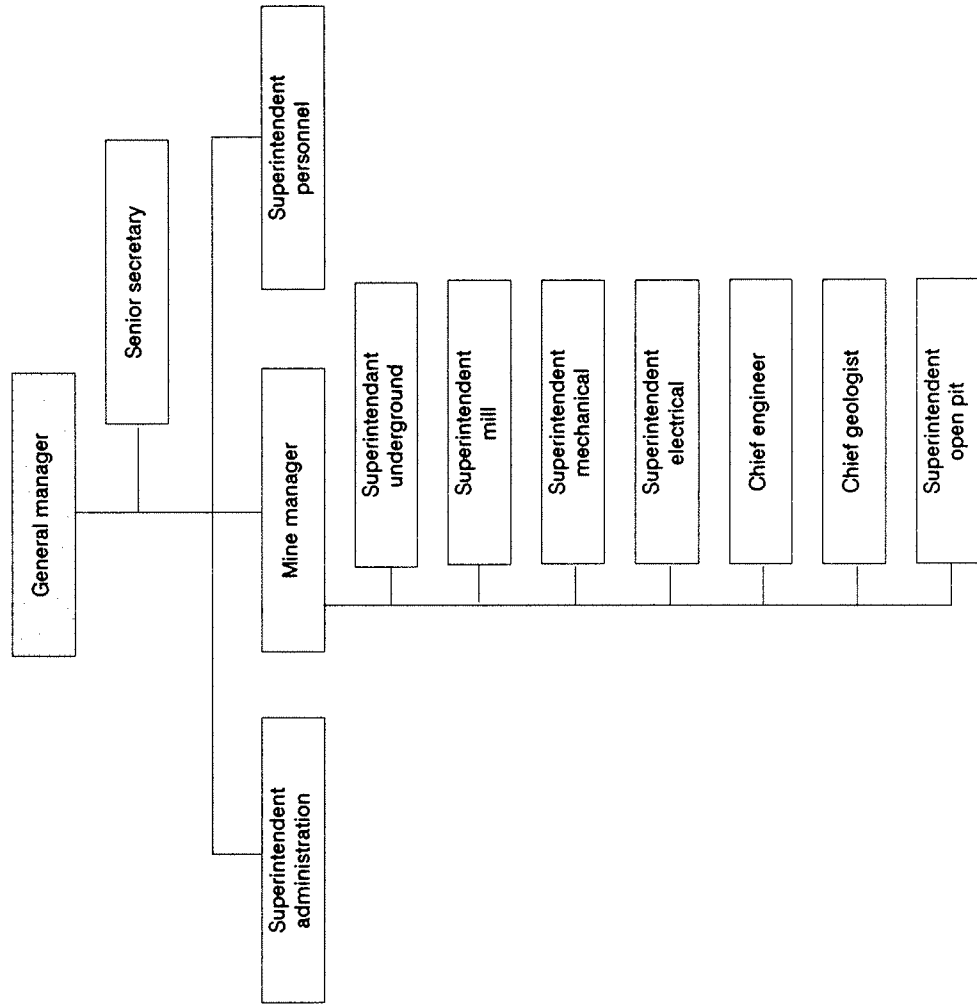
1. Percevez-vous les places de travail comme étant sécuritaires?
2. Comparaison avec les autres mines où il (elle) a travaillé (s'il y a lieu).
3. Recevez-vous de la formation concernant la santé et la sécurité? Comment percevez-vous cette formation? Fréquence de la formation?

ANNEXE 5

ORGANIGRAMME DE LA MINE CUNOSY

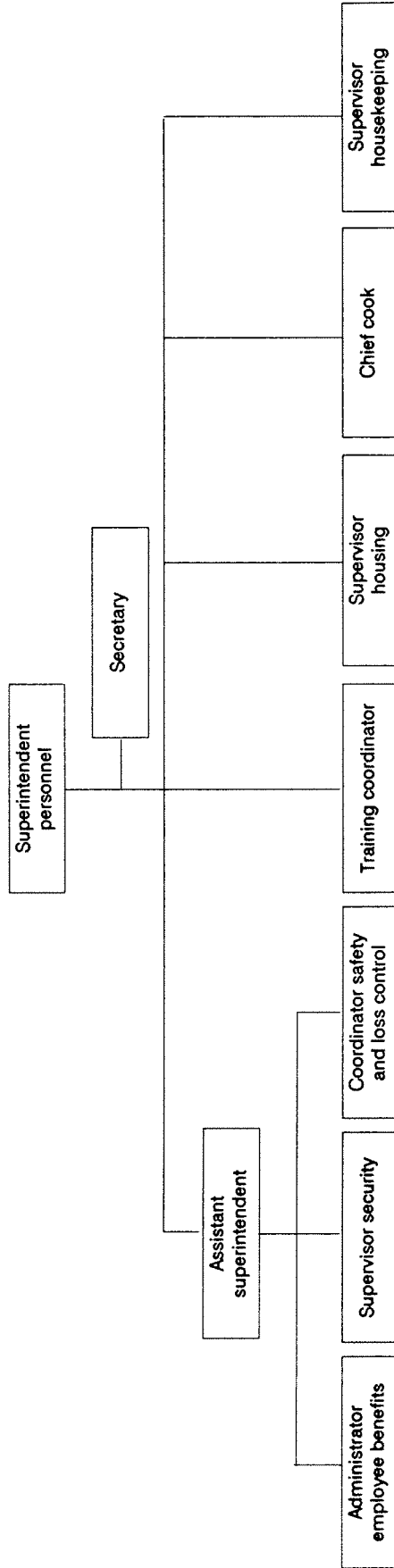
LES MINES CUNOSY

Organigramme administratif



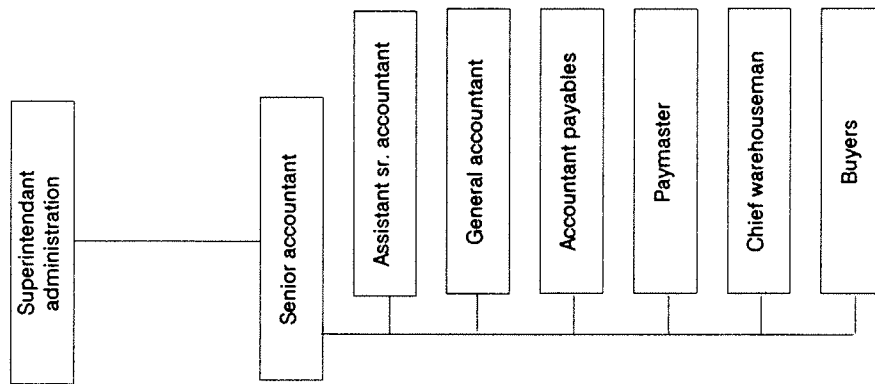
LES MINES CUNOSY

Personnel



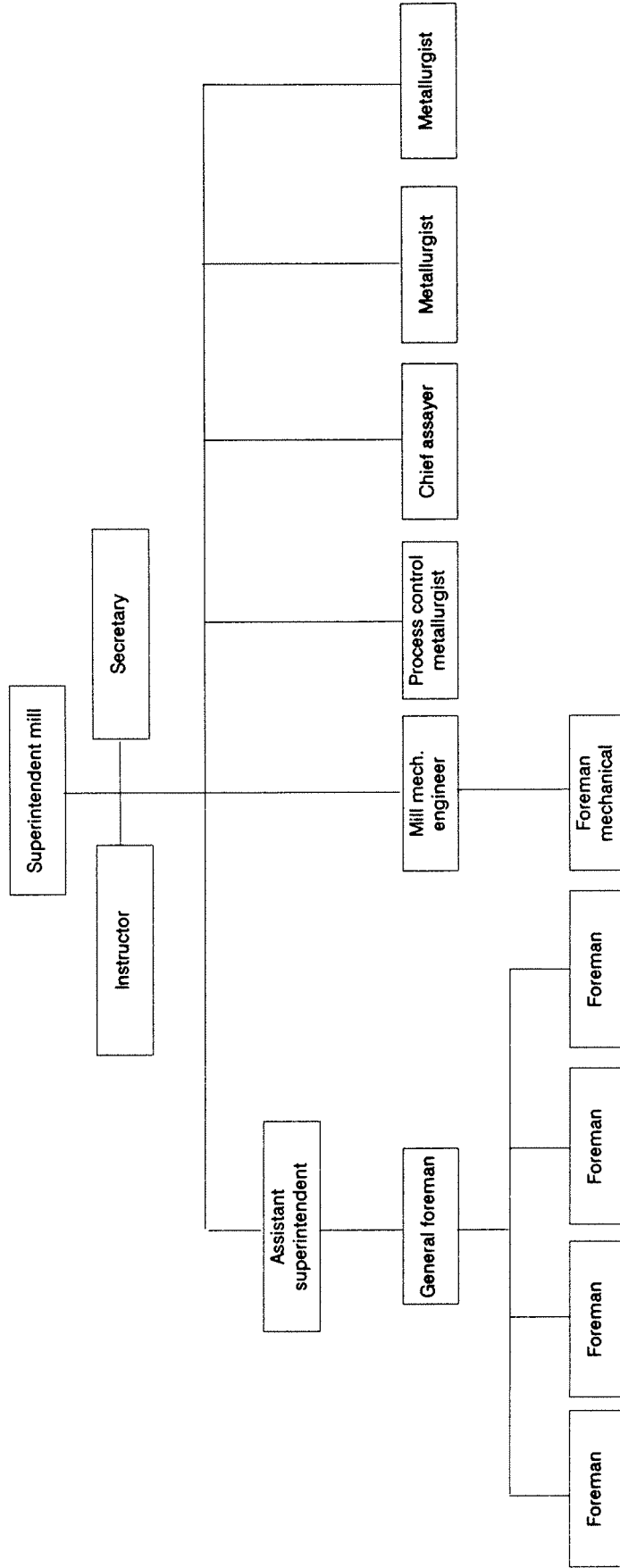
LES MINES CUNOSY

Administration



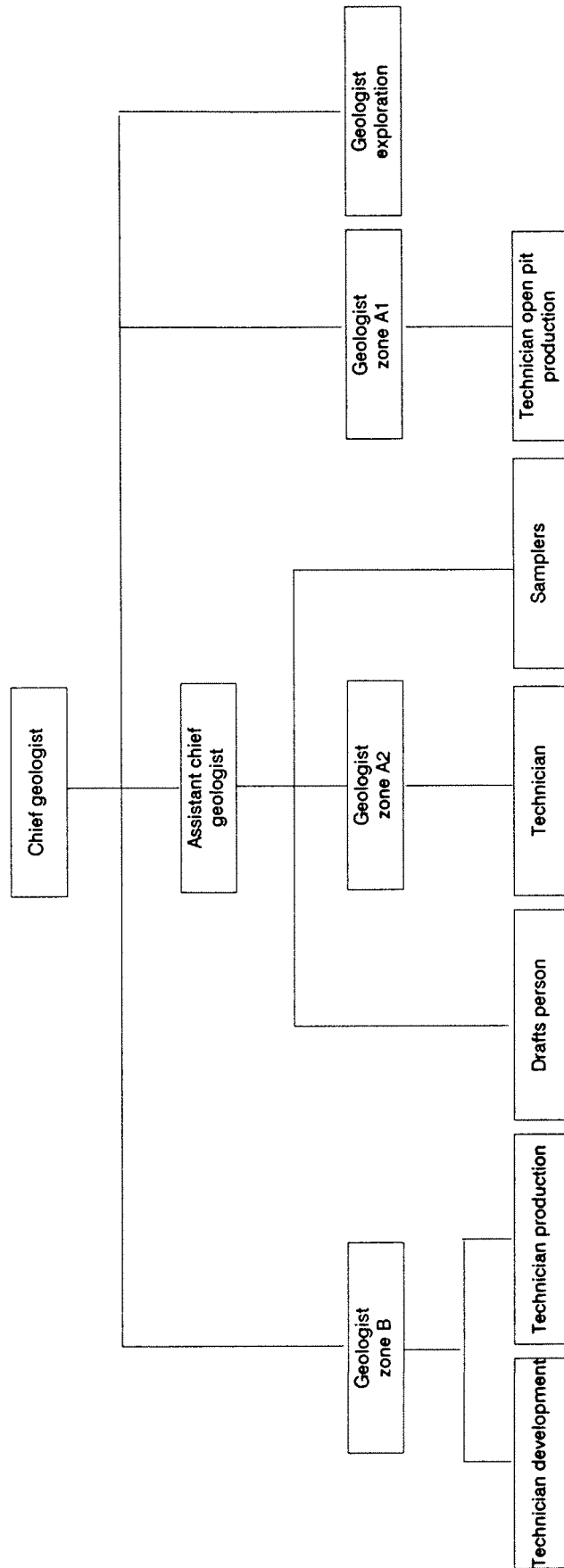
LES MINES CUNOSY

Concentrateur



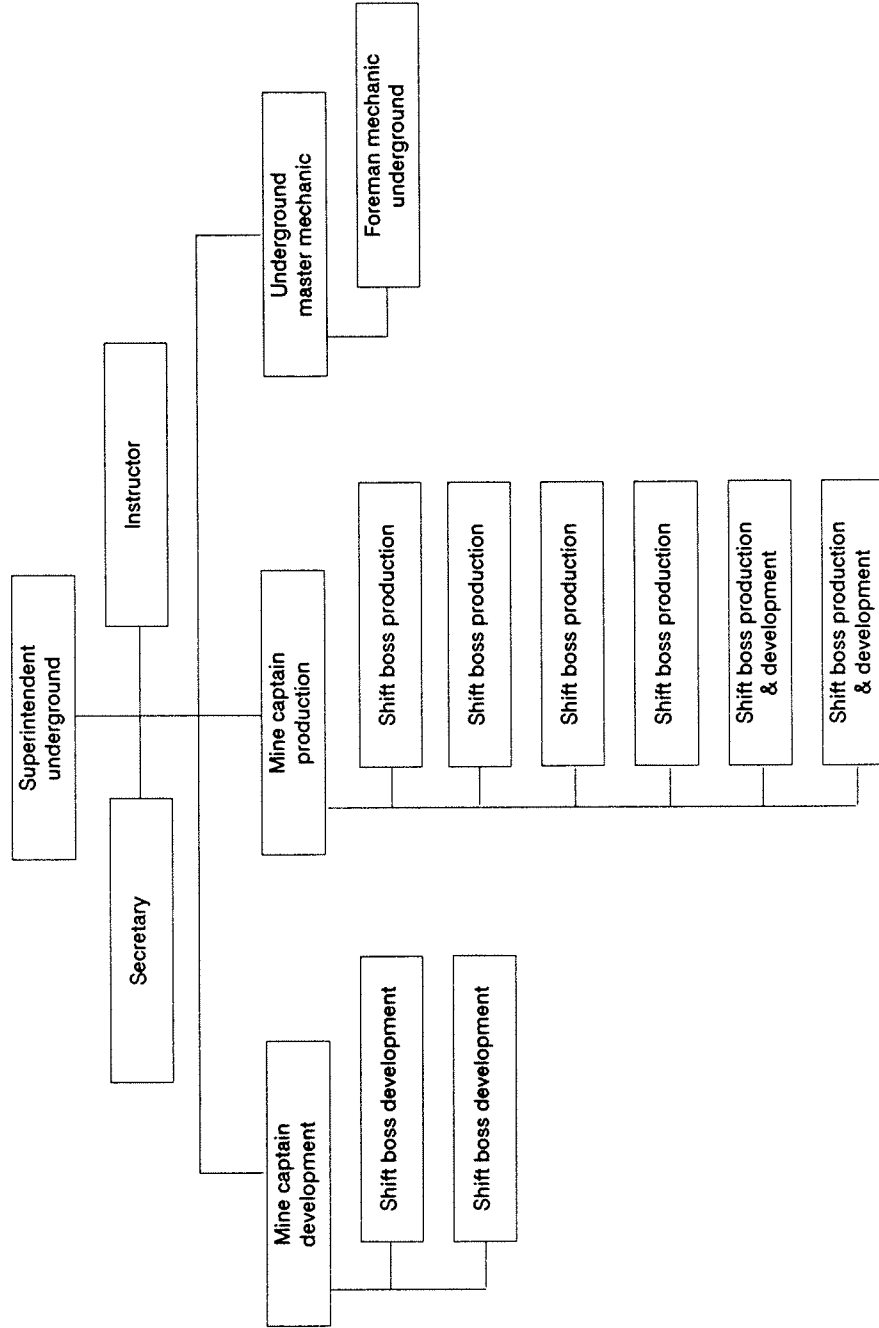
LES MINES CUNOSY

Géologie



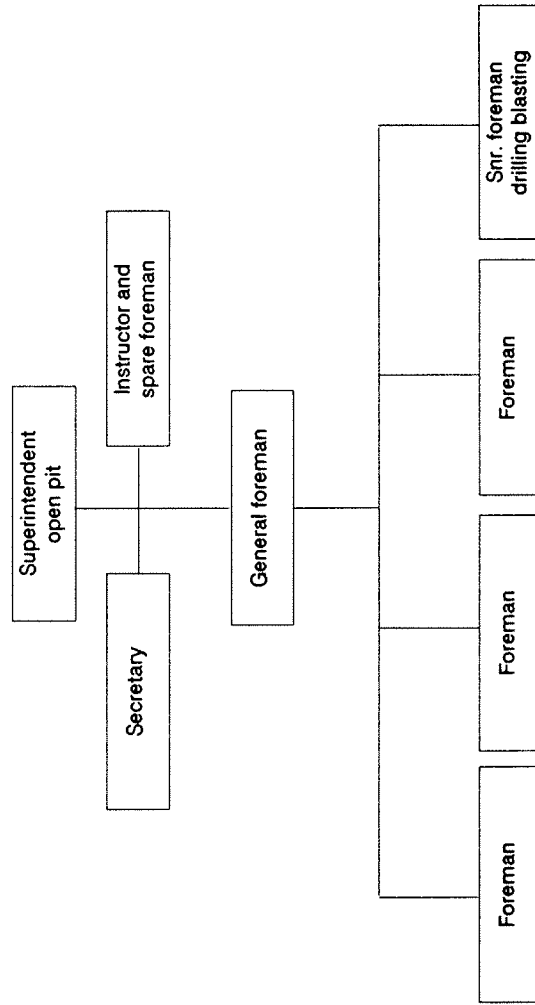
LES MINES CUNOSY

Exploitation sous terre



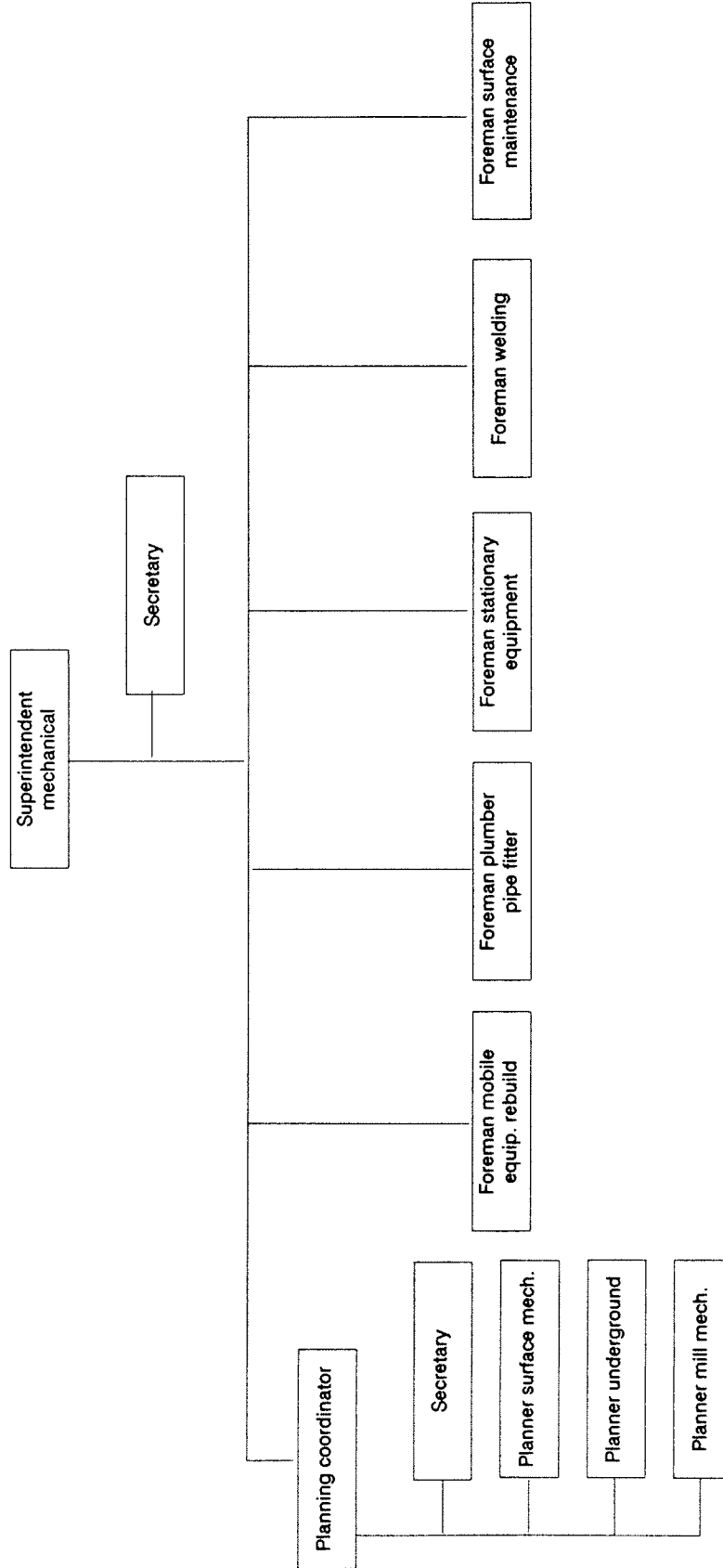
LES MINES CUNOSY

Fosse



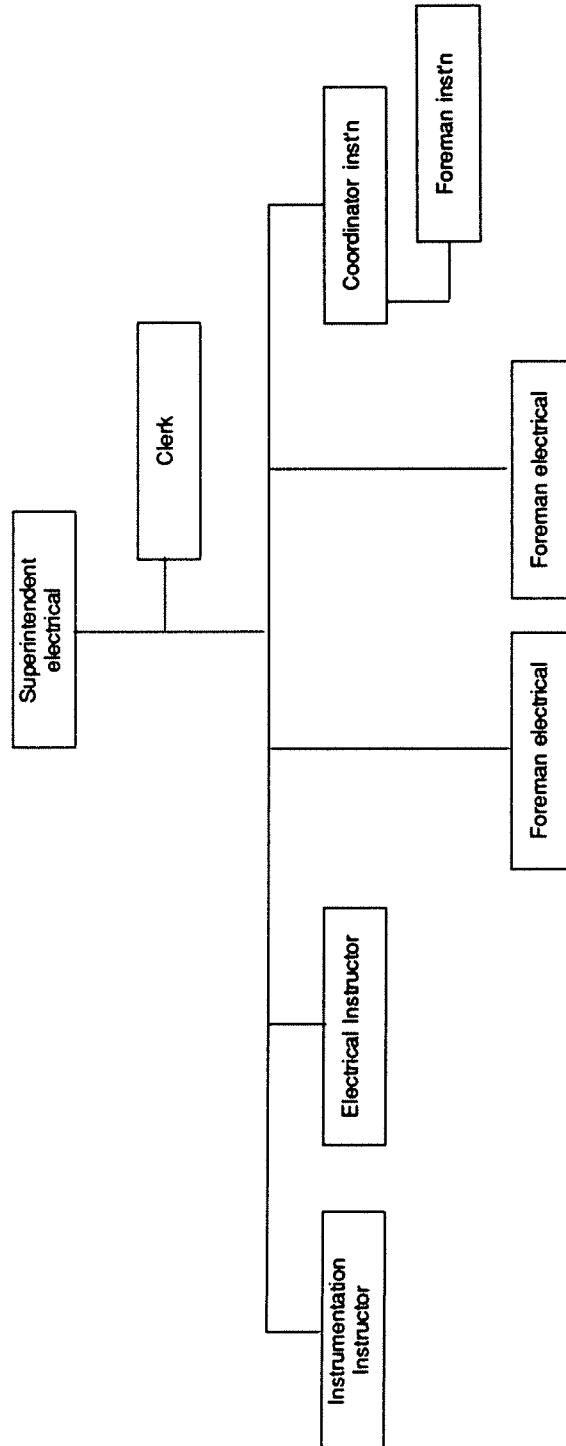
LES MINES CUNOSY

Service mécanique



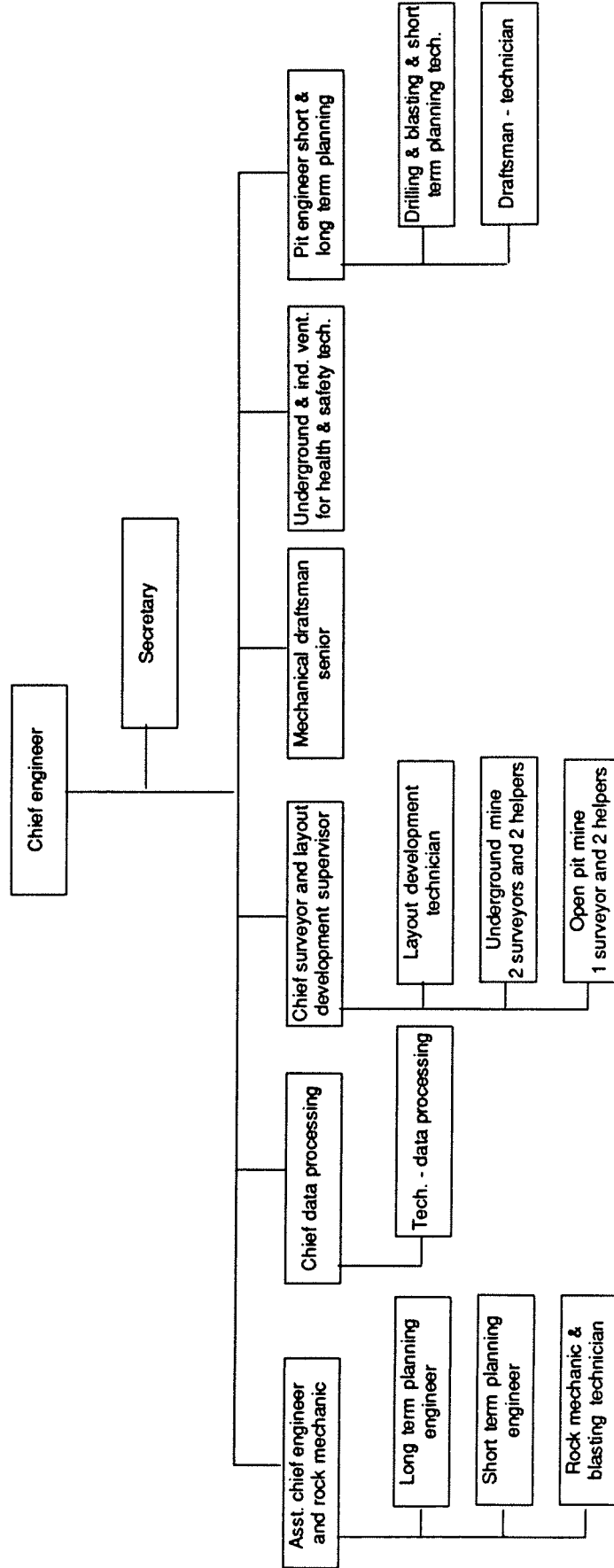
LES MINES CUNOSY

Service électrique



LES MINES CUNOSY

Ingénierie

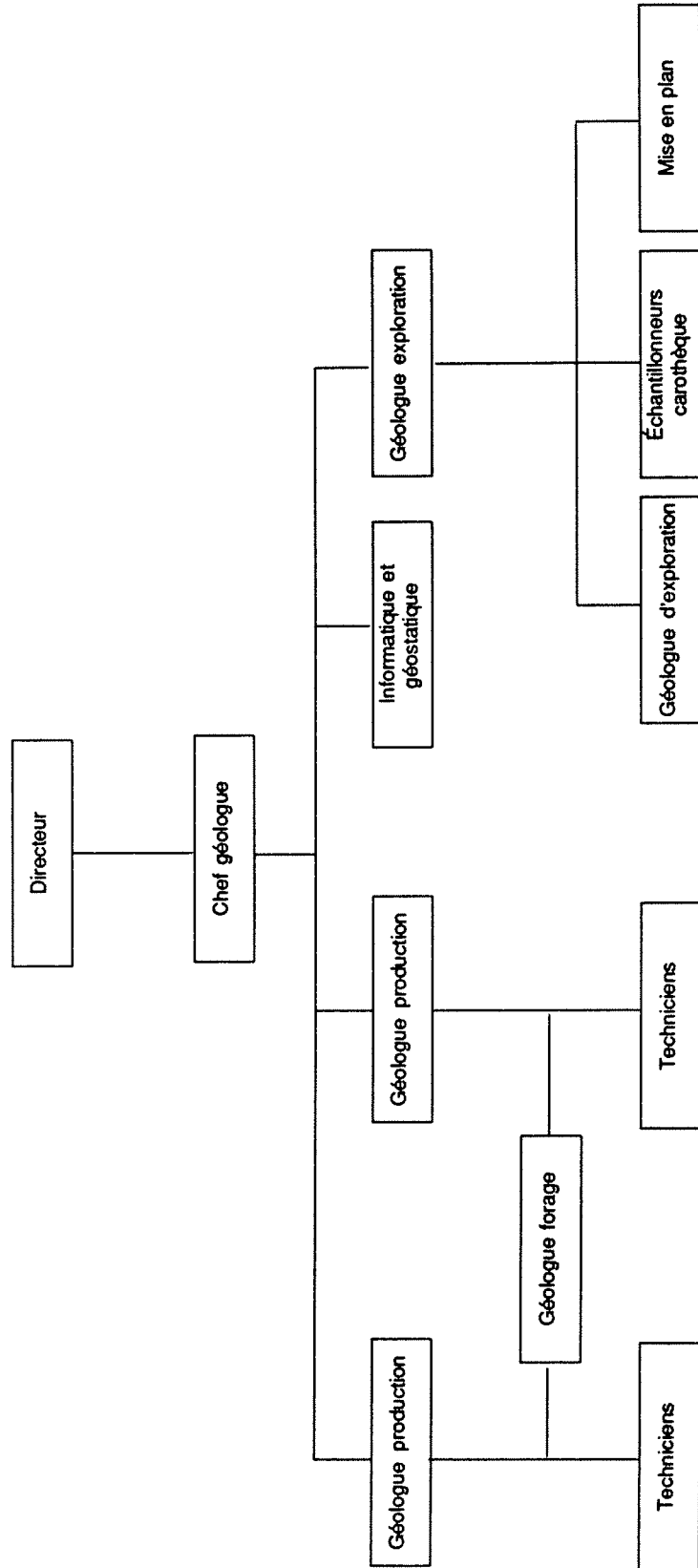


ANNEXE 6

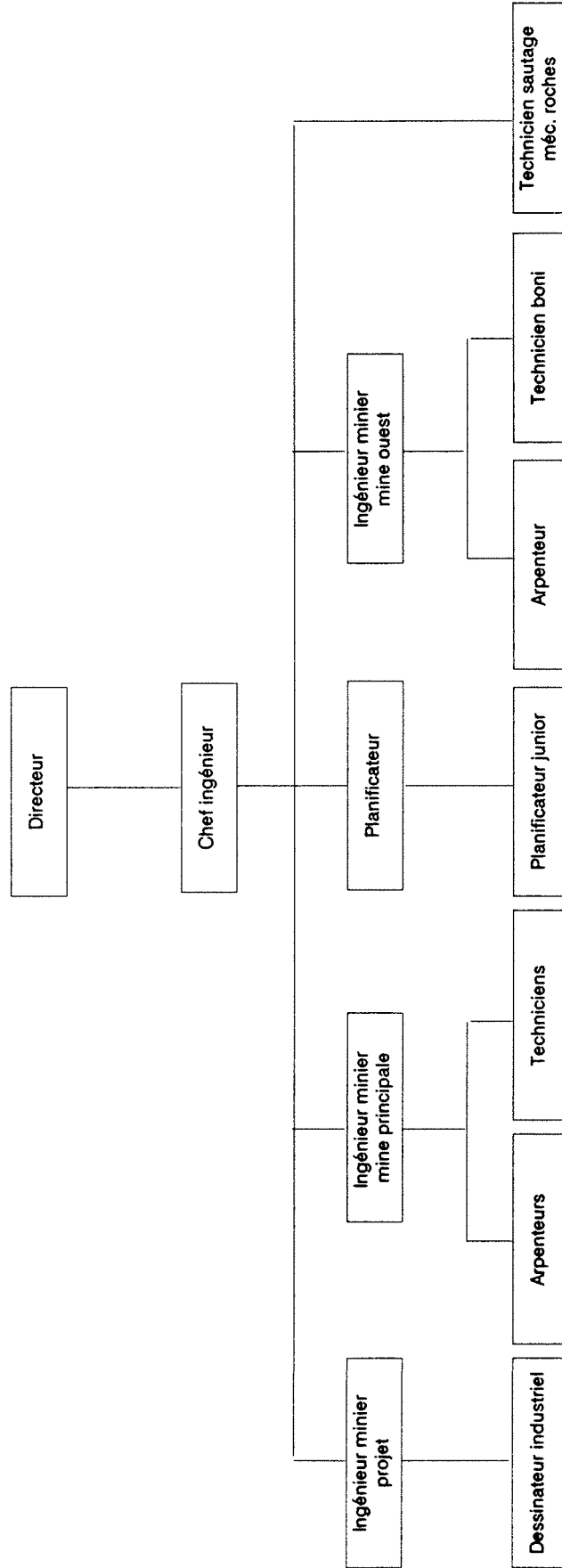
ORGANIGRAMME DE LA MINE SYNOR

MINE SYNOR

Service de géologie

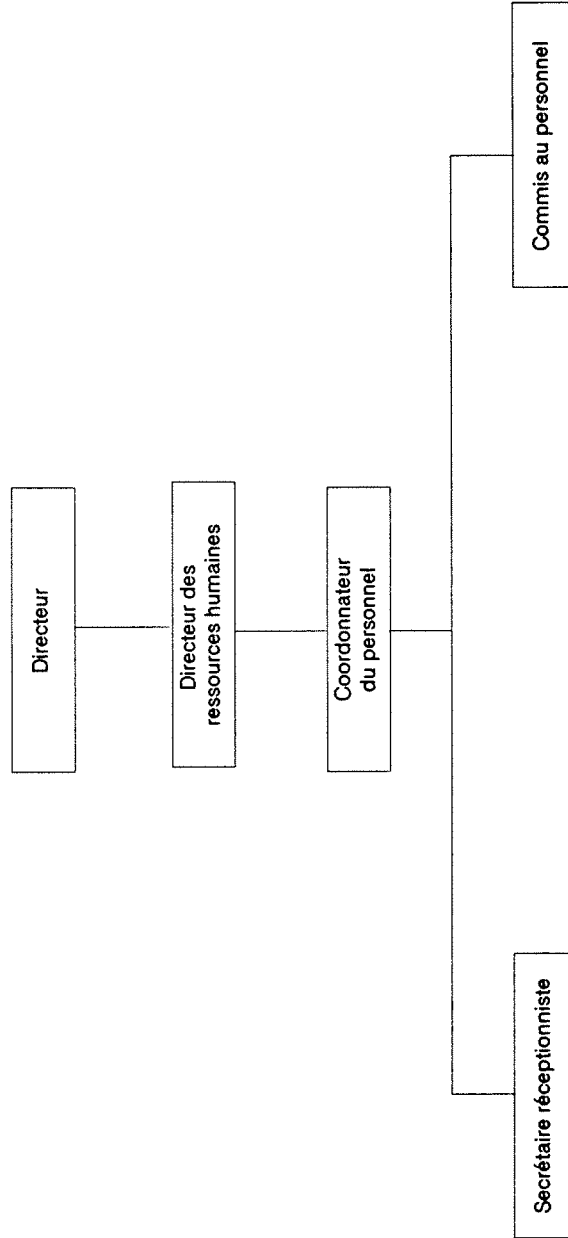


MINE SYNOR
Service d'ingénierie



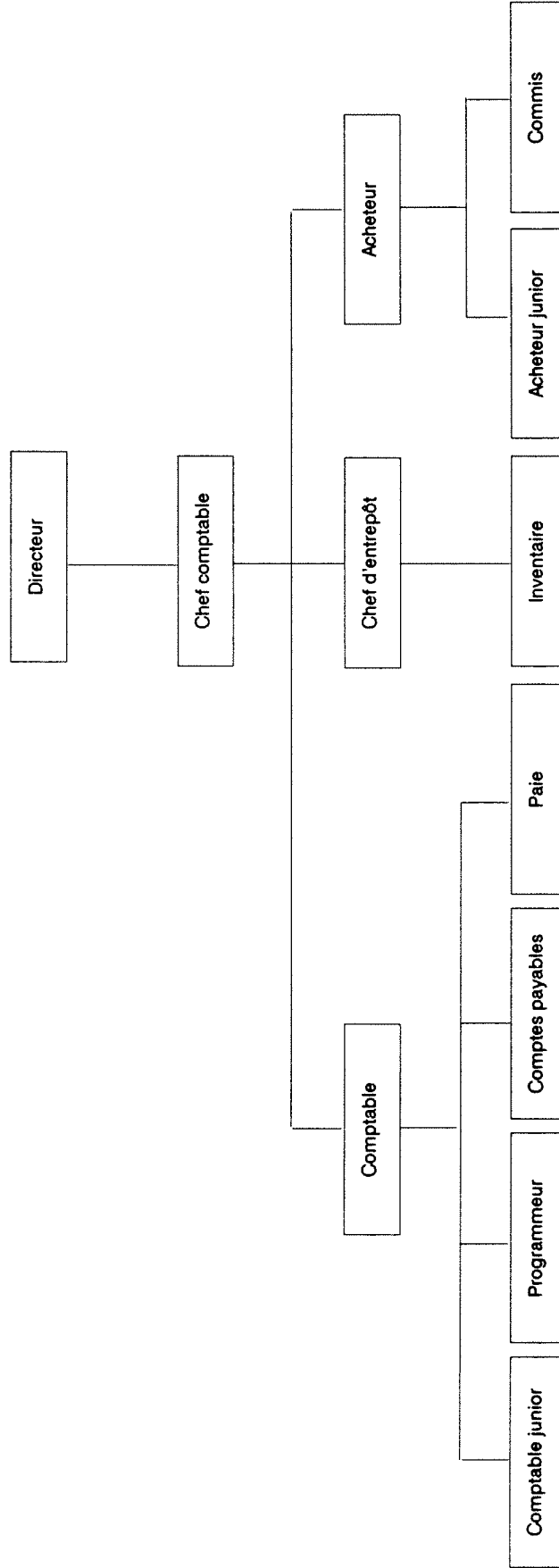
MINE SYNOR

Service des ressources humaines



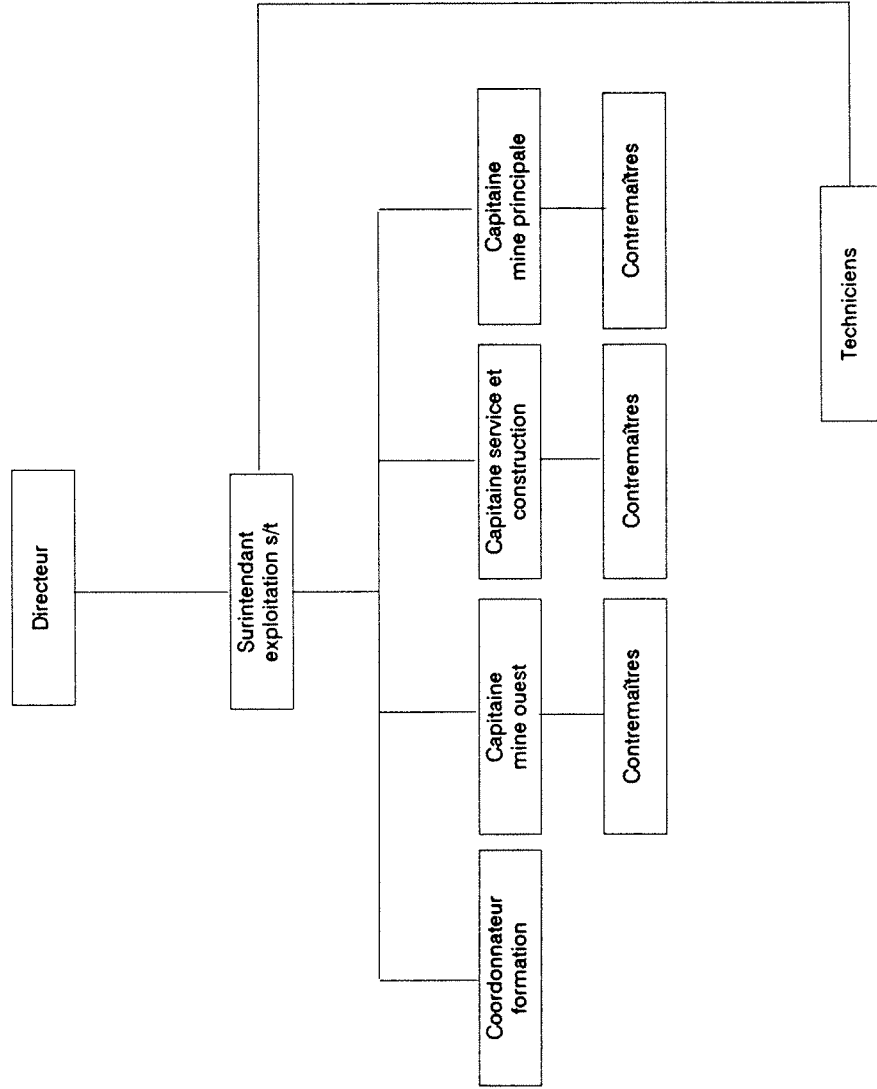
MINE SYNOR

Service de comptabilité



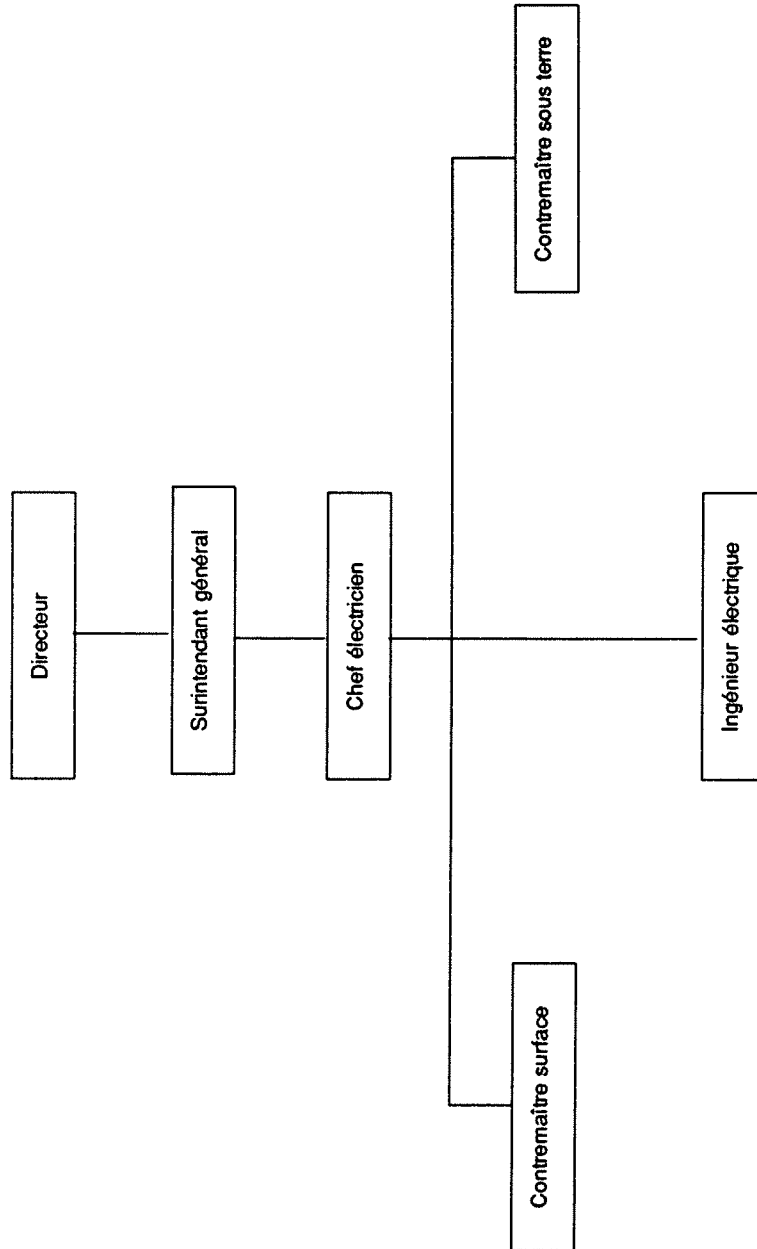
MINE SYNOR

Service d'exploitation sous terre



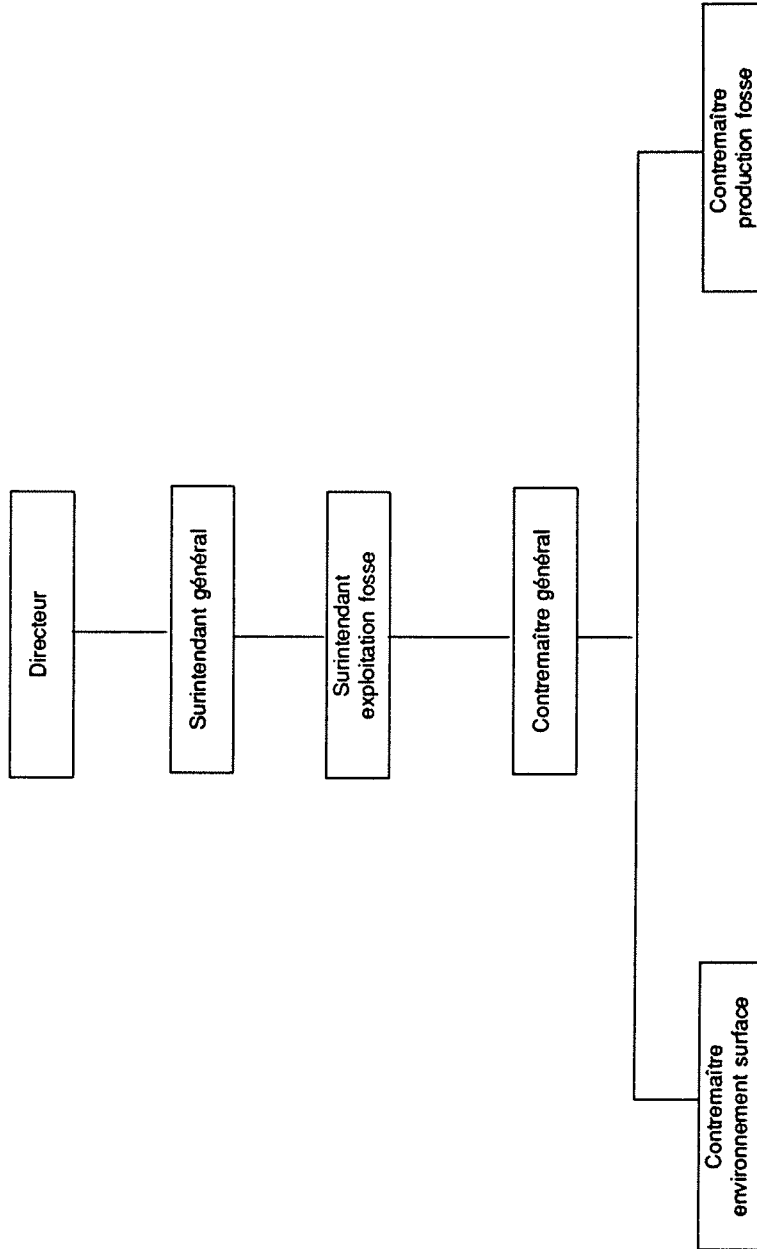
MINE SYNOR

Service électrique



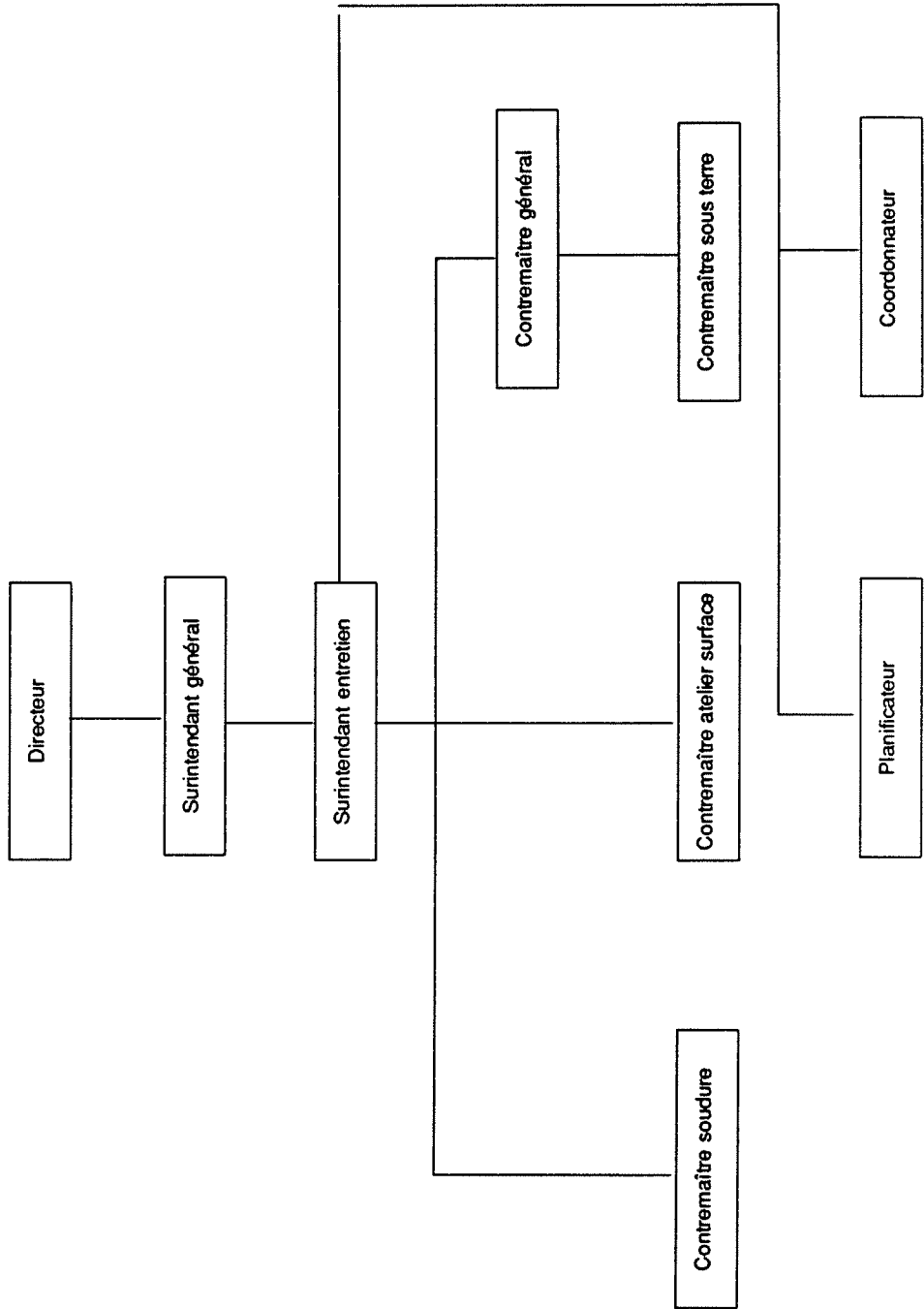
MINE SYNOR

Service d'exploitation de la fosse



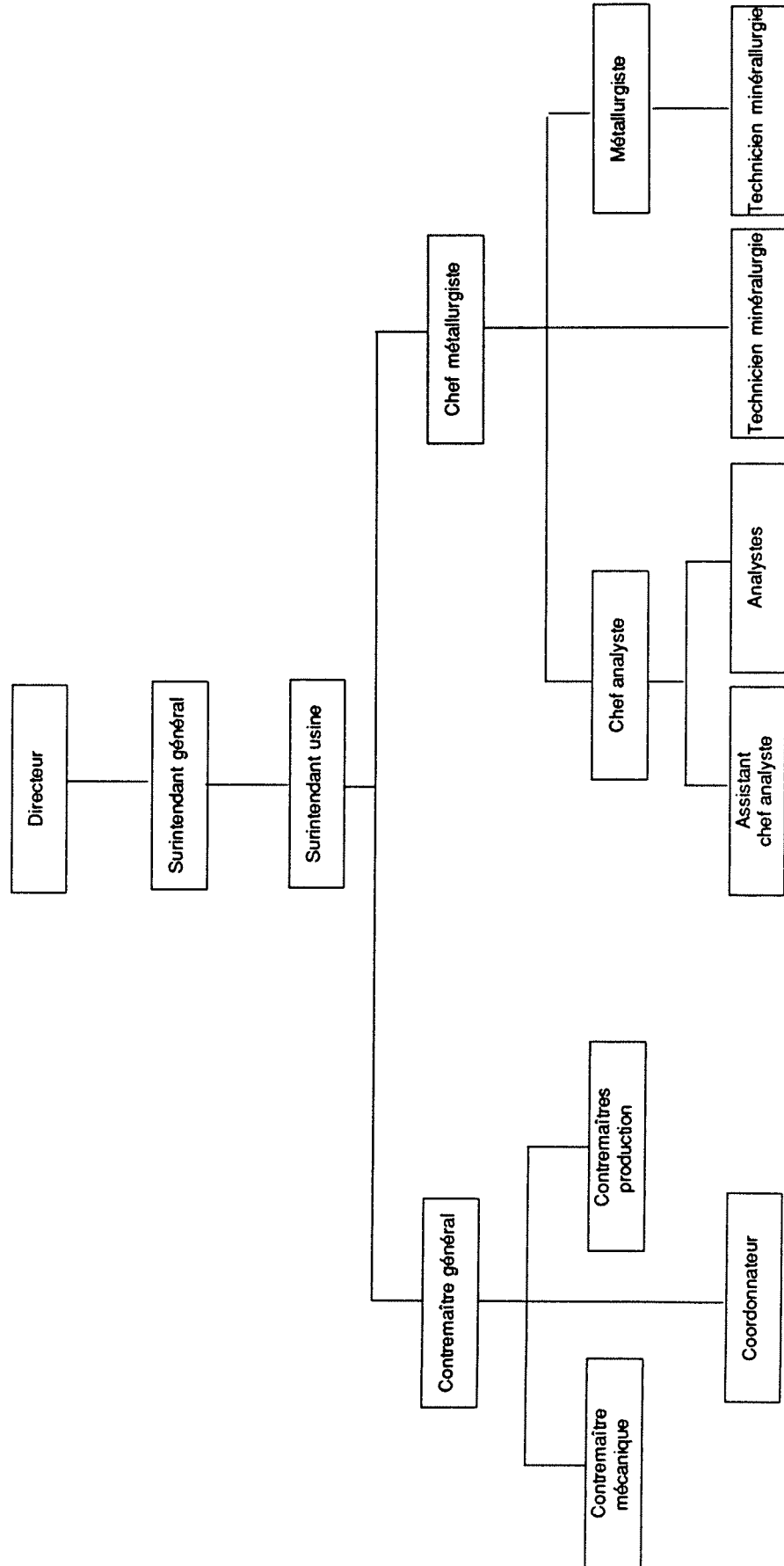
MINE SYNOR

Service d'entretien



MINE SYNOR

Usine



ANNEXE 7

LISTE DES SOUS-TRAITANTS

MINE SYNOR

LA MINE SYNOR

LISTE DES CONTRACTANTS - JUILLET 1989

<u>CONTRACTEUR</u>	<u>TRAVAIL A EFFECTUER</u>	<u>DUREE PREVUE</u>
A	Monterie ventilation par méthode alimak. Galerie à partir de la fosse. Forage long-trou.	Indéterminée 1 mois 3 mois
B	Forage aux diamands.	Fin:juillet
C	Forage aux diamands.	Fin:août
D	Forage aux diamands.	Annuelle
E	Fournir main-d'oeuvre à l'équipe souterraine le temps de compléter les engagements. Automisation du treuil de service. Electricité & ventil. chambre treuil/compres.	Indéterminée 2 mois 1 mois
F	Tracteur D-6 pour col- matter bassin précipité Travaux d'aménagement aux endroits mous.	1 mois
G	Surveillance & vérif. sur la propriété.	Annuelle
H	Conciergerie	Annuelle
I	Bâtiment, chambre des pompes au réservoir à feu. Bâtiment du nouveau plan HDS. Construction de la chambre pour le méca- nisme de l'épaisseur. Construction du passage d'homme reliant la cham- bre aux bâtiments.	2 mois 4 mois

J	Instal. système ventil. chambre treuil/compres.	1 mois
	Ventil. lab. d'analyse.	1 mois
	Instal. convoyeur magné- tique tour de transfert no. 2.	
K	Isoler stations pompage des fosses & parcs à rejets.	1 mois
	Isoler nouvelle instal- lation de pompage.	
	Isoler réservoirs de solution.	1 semaine
L	Tuyauterie (syst. feu)	2 mois
	Remplacer tuyauterie en acier inoxydable en PVC au plan de destruc- tion des cyanures.	2 semaines
M	Erection réservoirs HDS	4 mois
	Erection réservoirs (syst. à feu).	1 mois
N	Hommes de service	1 semaine
O	Forage, dynamitage et nettoyage reliés à la construction du plan HDS.	1 mois
P	Ligne transmission côté est du parc à rejets pour aliment. pompes.	1 mois
Q	Construction des digues A, B et E.	3 mois
R	Coupe de bois et net- toyage parc à rejets.	2 semaines

ANNEXE 8

PROGRAMME T'CHUMS INNOVATEUR

MINE CUNOSY

LA MINE SYNOR
LES T'CHUMS INNOVATEURS

Guide d'évaluation d'innovations
Innovation numéro: _____

Objectifs * :

Diminution des coûts;
Diminution de l'effort lié à la tâche;
Augmentation de la sécurité;
Augmentation de la qualité de vie au travail.

CRITERES:	POINTS
Pertinence de la suggestion:	_____
* 0-6 : faible	
* 7-12: moyenne	
* 13-19: règle le problème	
Importance (impact) de la suggestion:	_____
* 0-6 : faible	
* 7-12: moyen	
* 13-19: amenant une amélioration considérable	
Fréquence du problème corrigé:	_____
* 0-6 : faible	
* 7-12: moyenne	
* 13-19: le problème se produisait fréquemment	
Etendue d'application de la suggestion:	_____
* 0-6 : pour un individu ou une équipe	
* 7-12: possible chez d'autres équipes	
* 13-19: pouvant être généralisée (plus d'un secteur)	
Ingéniosité de l'innovation:	_____
* 0-5 : faible	
* 6-10: moyen	
* 11-15: innovation totalement inédite	
Rentabilité de l'innovation:	_____
* 0-13: faible	
* 14-27: moyen	
* 28-40: impliquant des économies considérables	
TOTAL:	_____

* Les objectifs du programme "T'CHUMS innovateurs" servent de guide d'utilisation des critères d'évaluation.

SIGNATURE SURINTENDANT _____ **DATE** _____

LES "T'CHUMS INNOVATEURS"

Comme nous le savons tous, une compagnie qui a du succès est une compagnie qui fait mieux que les autres, par conséquent, une compagnie où les employés sont davantage appréciés, et fournissent une meilleure performance.

Un des objectifs du programme "les t'chums innovateurs" est d'encourager les employés à soumettre des idées susceptibles d'amener une meilleure productivité, des coûts plus bas, une meilleure sécurité, de meilleures communications, par conséquent, un plus grand succès et une meilleure rentabilité à "Les Mines Cunosy". Le deuxième objectif du programme "innovateur", est de récompenser et d'offrir une reconnaissance aux employés qui amènent des améliorations pour l'ensemble de la compagnie.

Comment faire pour participer? Lorsque vous aurez une suggestion, remplissez une formule d'inscription au club des "t'chums innovateurs" avec votre superviseur immédiat. Votre idée pourrait par exemple concerner la réduction de pertes de temps, gaspillage du matériel ou d'énergie, ou encore l'élimination de causes possibles d'accidents ou autres.

Votre suggestion peut aussi concerner la simplification de certaines opérations, viser à amoindrir l'effort physique nécessaire à l'exécution d'une tâche, ou encore, à améliorer la qualité de vie au travail en général.

Pour que votre suggestion vous rende éligible aux récompenses mentionnées plus loin, votre idée doit concerner quelque chose qui sort de l'ordinaire ou de vos fonctions habituelles (déroulement normal du travail). De plus, votre suggestion doit être réellement nouvelle, c'est-à-dire, ne pas avoir déjà été suggérée. Une fois que votre idée est au point, vous devez remplir un formulaire d'inscription fourni par votre superviseur. Par la suite, votre suggestion sera discutée et évaluée par les superviseurs de votre service (ou secteur), lors de leur rencontre mensuelle. Enfin, le résultat de cette évaluation vous sera communiqué suite à cette rencontre.

Votre suggestion sera évaluée en fonction des critères suivants:

* Pertinence de la suggestion:	0 à 19 points;
* Importance de la suggestion:	0 à 19 points;
* Fréquence du problème corrigé:	0 à 19 points;
* Etendue d'application de l'innovation:	0 à 19 points;
* Ingéniosité démontrée:	0 à 15 points;
* Rentabilité de l'innovation:	0 à 40 points.

A la fin de chaque mois, lors de l'assemblée des superviseurs du secteur ou service, les suggestions ayant mérité au moins 80 points permettront à leur(s) auteur(s) de devenir membre(s) du club des "t'chums innovateurs" pour l'année en cours. Leur nom sera inscrit sur la plaque des innovateurs, et une broche identifiant son porteur comme membre du club pour l'année en cours sera remise à celui ou celle qui aura émis la suggestion. De plus, une photo de l'employé ayant fait la suggestion acceptée sera affichée (avec le consentement de l'employé) dans le service ou secteur, avec une description de l'innovation retenue. Une fois par trimestre, un prix sera tiré dans la liste des employés ayant vu leur(s) suggestion(s) recevoir 80 points et plus. Enfin, à la fin de l'année, un tirage supplémentaire sera fait dans les innovations de l'année en cours, après quoi un prix sera remis au gagnant.

Pour être éligible, l'innovateur doit être un employé des Mines Cunosy. Les superviseurs auront pour rôle d'assister l'employé dans la formulation de son innovation.

Mentionnons que la coopération entre employés (et entre les secteurs) est très recherchée afin de rendre les innovations encore meilleures, donc plus susceptibles d'être retenues. Si un groupe de personnes voit son innovation ainsi retenue, alors tous les noms des personnes du groupe seront inscrits sur le tableau du club "T'CHUMS innovateurs" permettant à chacun de participer au tirage.

LES "T'CHUMS INNOVATEURS"

Suggestions de prix:

	<u>Trimestriel</u>	<u>Annuel</u>
Valeur:	300 \$ à 1000 \$	1000 \$ à 3000 \$
Exemples:	* B.B.Q. au propane * Voyage à Montréal aux Expos ou Canadiens	* Voyage d'une semaine pour deux

* A aussi été suggéré:

- Mentionner à l'avance (lors de l'annonce du programme) les prix à gagner, quitte à ajouter des prix supplémentaires si besoin est;
- Celui qui soumet une ou plusieurs suggestions participe au tirage du trimestre en cours lors de son inscription; après le tirage trimestriel, les billets restants (non-gagnants) sont mis de côté, et ne seront réutilisés qu'en fin d'année pour le tirage annuel.

ANNEXE 9

INTRODUCTION AU TRAVAIL DES NOUVEAUX EMPLOYES

MINE CUNOSY

LES MINES CUNOSY
DOCUMENT OFFICIEL

**SUJET: INTRODUCTION AU TRAVAIL
DES NOUVEAUX EMPLOYES**

N°: R.H.-07
DATE: 12/03/86
PAGE: 1 de 1

Texte et contenu présentés et discutés avec le Comité des Relations Ouvrières

Signature du représentant

Date

Il est très important que chaque employé, une fois embauché, soit adéquatement introduit dans son milieu de travail.

Cela pour de nombreuses raisons: sécurité, bien-être personnel, connaissances de la géographie du milieu, risques de la tâche, etc.

Le superviseur immédiat de l'employé doit prendre le temps nécessaire pour faire visiter tous les endroits où l'employé aura à travailler, lui présenter ses compagnons de travail, en lui signalant:

1. ce qu'on attend de lui;
2. la localisation des sorties de secours, des équipements pour combattre les incendies, des refuges, etc.;
3. les risques reliées à la tâche;
4. les points qui relient sa tâche aux autres tâches existantes;
5. les normes de travail et règlements de la compagnie.

Dans plusieurs services, le temps consacré à cette tâche sera beaucoup plus long, soit: sous terre, mécanique, et électrique.

Nous devons, tous et chacun d'entre nous porter une attention particulière à cette tâche.

Date de signature

Directeur

Directeur Général

Date de révision

ANNEXE 10

POLITIQUE D’AFFICHAGE

MINE CUNOSY

LES MINES CUNOSY
DOCUMENT OFFICIEL

SUJET: POLITIQUE D'AFFICHAGE

N°: R.H.-01
DATE: 13/08/87
PAGE: 1 de 4

Texte et contenu présentés et discutés avec le Comité de Relations Ouvrières

Signature du représentant

Date

CRITERES A CONSIDERES

1. Compétence et habileté dans le travail disponible.
2. Dossier personnel.
3. Ancienneté: Service et avec la compagnie.
4. Préférence aux personnes dans le service (à l'exception de la classe d'entraînement sur les treuils ou les préposés à la cage et skips du secteur sous terre qui auront la même considération que les employés du service mécanique).
5. Les employés permanents auront priorité sur les employés temporaires.

PROCEDURES

1. La politique d'affichage sera utilisée avant d'embaucher un nouvel employé.
2. L'affichage sera pour une ouverture originale seulement. Il n'y aura pas d'affichage pour l'ouverture secondaire si le poste est comblé par un employé du service ou du secteur concerné.
3. Le service concerné avise le service du Personnel de l'ouverture et des qualifications requises pour le poste.
4. Le service du Personnel prépare et affiche immédiatement une description du poste disponible sur les tableaux d'affichage officiels.

-
5. Le poste disponible sera affiché pour une période de cinq (5) jours ouvrables.
 6. Les employés intéressés au poste affiché doivent effectuer leur application au Service du Personnel seulement. De ce fait, ils doivent faire les démarches d'eux-mêmes pour rencontrer le ou les responsables au Service du Personnel.
 7. Le Service du Personnel fera parvenir au Surintendant du service concerné une présélection des candidats susceptibles de combler le poste.
 8. Avant de faire son choix final le Surintendant du service, ou la personne désignée par lui, doit rencontrer les employés de la présélection (maximum 5), qui avaient appliqué à ce poste, et leur expliquer les critères qui vont guider sa sélection. Cette procédure permet aux candidats(es) d'exprimer leur intérêt et qualifications pour le poste.
 9. Le Surintendant du service concerné avise le Service du Personnel de son choix parmi les candidats présélectionnés par le Service du Personnel.
 10. Les employés qui n'ont pas été choisis ont le privilège de demander au Service du Personnel les raisons qui ont motivé le(s) choix.
 11. Le Service du Personnel affiche le nom du/des candidat(s) choisi(s) sur les tableaux d'affichage officiel.
 12. Le candidat choisi que n'est pas satisfait ou ne satisfait pas dans son nouveau poste, dans les trente (30) jours ouvrables, pourra retourner à son ancien poste.
 13. L'affichage ne sera pas utilisé pour les promotions des hommes de métier à une classification supérieure.
 14. a) Un employé qui a obtenu un poste permanent par affichage ne pourra pas appliquer sur un autre affichage avant une période de six (6) mois de calendrier.

POLITIQUE D'AFFICHAGE

N°: R.H.-01
PAGE: 3 de 4

-
- b) Un employé qui a obtenu un poste temporaire par affichage ne pourra pas appliquer sur un autre affichage de poste temporaire avant une période de six (6) mois de calendrier.
- c) Un employé qui a obtenu un poste temporaire par affichage peut appliquer sur un affichage permanent sans restriction.
15. Aussitôt que le transfert est signé, que l'employé effectue sa période d'essai ou non, on considère qu'il a eu le poste.
16. Pour un poste temporaire de trois (3) mois de calendrier ou moins; l'avis d'ouverture du poste sera affiché, mais il ne sera pas nécessaire d'attendre cinq (5) jours ouvrables pour l'embauche.
17. Tout employé à un poste temporaire peut, s'il le désire, faire application sur un poste permanent ou un autre poste temporaire en accord avec l'article 14a), b) et c).
18. Un employé temporaire ne pourra être promu à un poste permanent sans affichage du poste.
19. Cette politique ne s'applique pas pour les postes de supervision ou correspondants.
-

Date de signature

Directeur

Directeur Général

Date de révision

POLITIQUE D'AFFICHAGE

N°: R.H.-01
PAGE: 4 de 4

LES MINES CUNOSY
AFFICHAGE POUR OUVERTURE

Date: _____

Le service _____ a une ouverture pour
_____ salaire: _____

Ceux qui sont intéressés doivent s'inscrire au service
du personnel avant 16:00 hre le _____

Qualifications requises: _____

Désirables: _____

ANNEXE 11

CLASSIFICATION ET SALAIRES DES EMPLOYES

MINE CUNOSY

LES MINES CUNOSY
CLASSIFICATION D'EMPLOIS ET ECHELLE DE SALAIRES

au 1er avril 1989

<u>SERVICE OU FONCTION</u>	<u>CLASSIFICATION</u>	<u>BASE MENSUELLE</u>	<u>TAUX HORAIRE</u>
SECRETAIRE - COMMIS	1e classe spécialisée	2 550 \$	14,72 \$
	1e classe	2 440 \$	14,08 \$
	2e classe	2 220 \$	12,81 \$
	3e classe	1 960 \$	11,31 \$
	probation	1 860 \$	10,74 \$
ENTREPOT	magasinier 1e classe	2 995 \$	17,28 \$
	magasinier 2e classe	2 825 \$	16,30 \$
	magasinier 3e classe	2 750 \$	15,87 \$
	aide magasinier	2 620 \$	15,12 \$
	journalier	2 485 \$	14,34 \$
SOUS TERRE	guide	3 185 \$	18,38 \$
	mineur	3 080 \$	17,77 \$
	préposé à la cage et bennes	3 035 \$	17,51 \$
	préposé à la recette	2 855 \$	16,48 \$
	opérateur d'équip. mobile	2 940 \$	16,97 \$
	mineur junior	2 815 \$	16,25 \$
	journalier	2 630 \$	15,18 \$
ELECTRIQUE OU MECANIQUE	guide I diesel	3 470 \$	20,02 \$
	guide I	3 320 \$	19,16 \$
	méc. 1e classe diesel spéc.	3 310 \$	19,10 \$
	méc. 1e classe diesel s/t	3 310 \$	19,10 \$
	guide II	3 255 \$	18,78 \$
	1e classe	3 215 \$	18,55 \$
	2e classe	3 025 \$	17,46 \$
	3e classe	2 835 \$	16,36 \$
	aide	2 725 \$	15,73 \$
	journalier/apprenti	2 600 \$	15,01 \$
	opérateur de treuil	3 255 \$	18,78 \$
	CONCENTRATEUR - OPERATEURS	opérateur - salle de contrôle	3 215 \$
1e classe		3 125 \$	18,03 \$
2e classe		3 010 \$	17,37 \$
3e classe		2 930 \$	16,91 \$
4e classe		2 820 \$	16,27 \$
aide		2 720 \$	15,70 \$
journalier		2 575 \$	14,86 \$
ANALYSTES	guide	3 185 \$	18,38 \$
	1e classe	3 055 \$	17,63 \$
	2e classe	2 970 \$	17,14 \$
	3e classe	2 780 \$	16,04 \$
	préposé au échantillons	2 670 \$	15,41 \$
	prép. échantillons (débutant)	2 560 \$	14,77 \$
CUISINE - CAMPS	guide - cuisinier	3 420 \$	19,74 \$
	cuisinier 1e classe	3 230 \$	18,64 \$
	cuisinier 2e classe	3 100 \$	17,89 \$
	cuisinier 3e classe	3 015 \$	17,40 \$
	aide I	2 575 \$	14,86 \$
	aide II	2 485 \$	14,34 \$
	aide III	2 400 \$	13,85 \$

	concierge	2 500 \$	14,43 \$
	préposé à la barrière	2 330 \$	13,45 \$
CONSTRUCTION - SURFACE	MENUISIERS:		
	guide I	3 280 \$	18,93 \$
	guide II	3 205 \$	18,50 \$
	1e classe	3 150 \$	18,18 \$
	2e classe	3 005 \$	17,34 \$
	3e classe	2 825 \$	16,30 \$
	aide	2 725 \$	15,73 \$
	MONTEURS D'ACIER:		
	guide		
	1e classe	3 215 \$	18,55 \$
	2e classe	3 025 \$	17,46 \$
	3e classe	2 835 \$	16,36 \$
	aide	2 725 \$	15,73 \$
	FERRAILLEURS:		
	guide	3 205 \$	18,50 \$
	1e classe	3 090 \$	17,83 \$
	2e classe	2 970 \$	17,14 \$
	3e classe	2 805 \$	16,19 \$
	apprenti	2 725 \$	15,73 \$
	journalier spécialisé	2 630 \$	15,18 \$
	journalier	2 575 \$	14,86 \$
	OPERATEUR DE GRUE		
	1e classe	3 310 \$	19,10 \$
	OPERATEUR D'EQUIPEMENT (chargeuse, tracteur, niveleuse, etc.)		
	1e classe	3 150 \$	18,18 \$
	2e classe	3 005 \$	17,34 \$
	3e classe	2 825 \$	16,30 \$
	camionneur	2 725 \$	15,73 \$
FOSSE	OPERATEUR DE PELLE (Hitachi)		
	1e classe	3 310 \$	19,10 \$
	2e classe	3 150 \$	18,18 \$
	3e classe	3 005 \$	17,34 \$
	OPERATEUR DE CHARGEUSE (992C)		
	1e classe	3 255 \$	18,78 \$
	2e classe	3 055 \$	17,63 \$
	3e classe	2 865 \$	16,53 \$
	OPERATEUR DE TRACTEUR/NIVELEUSE		
	1e classe	3 150 \$	18,18 \$
	2e classe	3 005 \$	17,34 \$
	3e classe	2 825 \$	16,30 \$
	OPERATEUR DE FOREUSE		
	1e classe	3 150 \$	18,18 \$
	2e classe	3 005 \$	17,34 \$
	3e classe	2 825 \$	16,30 \$
	aide 1e classe	2 630 \$	15,18 \$
	BOUTEFEU		
	1e classe	3 150 \$	18,18 \$
	2e classe	3 005 \$	17,34 \$
	3e classe	2 825 \$	16,30 \$
	aide 1e classe	2 630 \$	15,18 \$
	CONDUCTEUR DE CAMION LOURD (85T)		
	1e classe	3 045 \$	17,57 \$
	2e classe	2 910 \$	16,79 \$
	3e classe	2 725 \$	15,73 \$

FOSSE	OPERATEUR DE CONCASSEUR		
	1e classe	3 010 \$	17,37 \$
	2e classe	2 930 \$	16,91 \$
	3e classe	2 820 \$	16,27 \$
	CAMIONNEUR (Service)		
	1e classe	2 725 \$	15,73 \$
	journalier	2 575 \$	14,86 \$

Surintendant du personnel

Le 9 mars 1989

ANNEXE 12

PROMOTIONS, PERMUTATIONS ET TRANSFERTS

MINE SYNOR

ARTICLE 9.09**TRANSFERT**

Un employé peut présenter à la Compagnie une demande de transfert à un autre département. Si une ouverture se produit dans un département et que la Compagnie ne la comble pas par un employé de ce département, les employés des autres départements qui ont présenté une demande de transfert à ce département auront la préférence selon leur ancienneté d'entreprise pourvu qu'ils possèdent les qualifications requises pour accomplir les exigences normales de la tâche concernée. Si un affichage a lieu pour combler un emploi vacant, l'employé doit présenter quand même sa candidature.

ARTICLE 9.11**PROMOTIONS ET PERMUTATIONS PERMANENTES**

- (a) Dans les cas d'emploi vacant occasionnant des promotions ou permutations permanentes, la Compagnie affichera un avis écrit de l'emploi vacant initial pendant cinq (5) jours ouvrables sur les tableaux d'affichage du département concerné et le choix du candidat sera fait conformément aux dispositions de l'article 9.07 de la présente convention. Si aucun salarié n'est retenu comme valable ou si personne n'a fait application, la Compagnie choisit un candidat de son choix. Pendant la durée de l'affichage, la Compagnie peut assigner un employé pour effectuer le travail. Les noms des personnes choisies seront affichés sans délai. Une copie de l'affichage sera envoyée au Syndicat.
- (b) Lorsqu'un poste de journalier dans un département est disponible selon la Compagnie, celle-ci affiche un avis écrit durant cinq (5) jours ouvrables afin qu'un salarié puisse faire durant ce délai une demande de transfert. L'avis indiquera qu'un poste de journalier est disponible et que la Compagnie à l'expiration de ce délai de cinq (5) jours engagera une personne de l'extérieure pour remplir le poste.

ANNEXE 13

**PROGRAMME C.A.D.R.E.
«REVISION DES PERFORMANCES»**

MINE CUNOSY

LES MINES CUNOSY
PROGRAMME C.A.D.R.E.
"REVISION DES PERFORMANCES"

NOM & PRENOM(S): _____ NO: _____

EMPLOI: _____ SECTEUR/SERVICE: _____

PERIODE REVISEE DU: _____ AU: _____

N.B.: Ce formulaire de revision des performances doit être complété une fois par année entre le début de janvier et la fin de février. Le superviseur le complète avec l'employé lors d'une rencontre personnelle.

C R I T E R E S D ' E V A L U A T I O N

INSTRUCTIONS:	E	T	B	P	M
	X	R	O	A	A
	C	E	N	S	U
	E	S		S	V
	L			A	A
	L	B		B	I
	E	O		L	S
	N	N		E	
	T				
1. PRECISION, VIVACITE D'ESPRIT (Aptitude à comprendre les instructions, à s'adapter aux circonstances et à résoudre les problèmes posés).					
2. SOCIABILITE, PERSONNALITE (Aptitude dans les rapports humains et sociabilité de l'individu dans ses relations avec les autres employés, son superviseur et les personnes qu'il dirige. Comportement et aptitudes personnelles relatives à l'emploi occupé).					
3. REGULARITE (Assiduité au travail et exactitude).					
4. QUALITE DU TRAVAIL (Est-ce qu'il comprend et rencontre les standards de qualité requis).					
5. FIABILITE (Assiduité au travail et exactitude).					
6. CONNAISSANCE DU TRAVAIL (Connaissances que l'individu doit avoir de son travail pour donner un rendement satisfaisant).					
7. RENDEMENT (Quantité de travail fourni par l'individu en une journée).					
8. SECURITE (Respect des normes de la compagnie relatives à la prévention des accidents).					

OBSERVATIONS

<p>LES PRINCIPAUX POINTS FAIBLES:</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>Ils peuvent être corrigés de la manière suivante:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>LES PRINCIPAUX POINTS FORTS:</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>On peut en tirer partie encore plus efficacement en agissant comme suit:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Employé: _____ Date: _____

Superviseur: _____ Date: _____

Chef de service: _____ Date: _____

Surintendant du pers.: _____ Date: _____

Directeur: _____ Date: _____

Ce formulaire, dûment complété et signé par tous les intervenants ci-haut énumérés, doit parvenir au service du personnel le ou avant le 01 mars de l'année en cours.

Ci-joint, formulaire "Plan de développement de l'employé".

Nom & prénom de l'employé: _____ Numéro: _____

Période révisée du: _____ au: _____

PLAN DE DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOYE

Indiquez les activités de développement (i.e. entraînement ou assignation) que vous planifiez ou que vous recommanderiez pour améliorer l'habileté, les connaissances ou la performance de cet employé. Considérez l'entraînement à court et à long terme.

Avez-vous des recommandations considérant une meilleure utilisation de l'habileté et des connaissances de cet employé. Est-ce que l'employé peut prendre plus de responsabilités ou effectuer une tâche plus exigeante?

Ceci est pour confirmer que j'ai rencontré mon superviseur lors de l'entrevue du programme C.A.D.R.E. et que j'ai eu l'occasion de discuter de mes besoins en formation et de mes intérêts futurs.

Employé

Date

Superviseur

Date

Surintendant service/secteur

Date

Ce formulaire, dûment complété, doit être retourné au Service de Formation, et doit être signé par l'employé, le superviseur et le surintendant.

ANNEXE 14

SALAIRES DES EMPLOYES HORAIRES

MINE SYNOR

**GRILLE SALARIALE EMPLOYES HORAIRES
TAUX HORAIRES**

MINE SYNOR

<u>CLASSIFICATIONS</u>	<u>TAUX EFFECTIFS</u> <u>AU 01-04-89</u>
<u>JOURNALIER, COMMISSIONNAIRE</u>	<u>15.19</u>
<u>PREPOSE AU MARTEAU PNEUMATIQUE</u>	<u>15.57</u>
<u>ELECTRICIEN, MECANICIEN, MACHINISTE, SOUDEUR "C"</u>	<u>16.01</u>
<u>PREPOSE AU CONCASSAGE, AIDE BOUTE-FEU, PREPOSE A L'EXPEDITION ET A LA RECEPTION DU MATERIEL, ELECTRONICIEN "C"</u>	<u>16.58</u>
<u>PREPOSE AUX BROYEURS ET AUX CLASSIFICATEURS</u>	<u>16.90</u>
<u>ELECTRICIEN, MECANICIEN, MACHINISTE, SOUDEUR "B"</u>	<u>16.95</u>
<u>OPERATEUR DE CAMION, STAGIAIRE S/T, ELECTRONICIEN "B"</u>	<u>17.21</u>
<u>BOUTE-FEU</u>	<u>17.41</u>
<u>OPERATEUR DE TRACTEUR, OPERATEUR DE CHARGEUSE, OPERATEUR DE GRUE, PREPOSE AUX SOLUTIONS</u>	<u>17.57</u>
<u>MINEUR, HOMME D'UTILITE</u>	<u>17.96</u>
<u>MECANICIEN, MACHINISTE, SOUDEUR, MENUISIER, OPERATEUR DE FOREUSE "A"</u>	<u>18.09</u>
<u>ELECTRICIEN "A", OPERATEUR DE TREUIL</u>	<u>18.34</u>
<u>ELECTRONICIEN "A"</u>	<u>19.36</u>

ANNEXE 15

FORMATION OFFERTE AUX CADRES

MINE SYNOR

**FORMATION DES CADRES
LISTE DES COURS OFFERTS**

MINE SYNOR

<u>NO COURS</u>	<u>NOM DU COURS</u>
01.0	* FORMATION DE BASE SOUS TERRE
01.0T	FORMULE DE SUPERVISION
01.0U	RENCONTRE DES SUPERVISEURS SOUS TERRE
01.1	* COURS DIVERS
01.1A	HISTORIQUE DE LA COMPAGNIE
01.1B	PHILOSOPHIE DE LA COMPAGNIE
01.1C	AVANTAGES SOCIAUX
01.1D	CONVENTION COLLECTIVE
01.1E	LOI 17
01.1F	LOI 42
01.1G	LOI DES MINES
01.1H	LOI ETABLISSEMENT INDUSTRIEL/COMMERCIAL
01.1I	DESCRIPTION DE TACHE
01.1J	CONTROLE DES PERTES
01.0K	EXPLOSIFS E.T.I.
01.1L	MOTEUR DEUTZ
01.1M	COMPAGNIE CUBEX
01.1N	ROLE DU SUPERVISEUR DE MINE
01.2	*COURS DE SUPERVISEURS
01.2A	FORMULE DE SUPERVISION
01.2B	INVESTIGATION D'ACCIDENT
01.2C	PROCEDURE D'INCENDIE
01.2D	PROCEDURE D'ACCIDENT
01.2E	ARPENTAGE
01.2F	VENTILATION
01.2G	SYSTEME DE BONI
01.2H	COMPTABILITE "FEUILLE DE TEMPS"
01.2I	ACHAT "REQUISITION"
01.2J	GEOLOGIE
01.2K	SECURITE ET PRODUCTION
01.2L	RELATIONS INDUSTRIELLES (CONVENTION)
01.2M	BENEFICES MARGINAUX
01.2N	SUPPORT DE TERRAIN
01.2O	PHILOSOPHIE DE LA DIRECTION

ANNEXE 16

**FORMATION OFFERTE AUX EMPLOYES SOUS TERRE
MINE SYNOR**

FORMATION DES EMPLOYES HORAIRES SOUS TERRE
LISTE DES COURS OFFERTS

MINE SYNOR

<u>NO COURS</u>	<u>NOM DU COURS</u>
01.0	* FORMATION DE BASE SOUS TERRE
01.0A	VISITE SOUS TERRE
01.0B	CHOIX\UTILISATION EQUIPEMENT PERSONNEL
01.0C	CONTROLE A L'ENTREE ET LA SORTIE
01.0D	LAMPE DE MINEUR
01.0E	VENTILATION ET GAZ NOCIF SOUS TERRE
01.0F	QUE FAIRE EN CAS D'INCENDIE?
01.0G	SYSTEME D'ALARME ET SORTIE D'URGENCE
01.0H	VERIFICATION ET UTILISATION\EXTINCTEUR
01.0I	QUE FAIRE EN CAS D'ACCIDENT?
01.0J	COMMENT DECLARER UN ACCIDENT?
01.0K	TELEPHONE SOUS TERRE
01.0L	SALLE A MANGER ET EAU POTABLE
01.0M	RESPECT ET CHOIX DES ENSEIGNES
01.0N	UTILISATION DE L'AIR COMPRIME
01.0O	CABLE DE SECURITE
01.0P	MANIPULATION MATERIEL\FACON LEVER POIDS
01.0Q	EXPLOSIFS ET HEURE DE DYNAMITAGE
01.0R	CIRCULATION DANS LES RAMPES ET GALERIES
01.0S	BIEN COMPRENDRE LES DIRECTIVES
01.0V	FORMATION DE BASE - MINE A #1
02.0	* TRONC COMMUN - ECAILLAGE
02.0A	LOI ET REGLEMENTS - ECAILLAGE
02.0B	VERIFIER LIEU DE TRAVAIL, EQUIPEMENT
02.0C	LES 10 PRATIQUES SUR L'ECAILLAGE
02.0D	CHOISIR ET REPARER LES BOYAUX
02.0E	PREPARER UN FRONT DE TAILLE
03.0	* TRONC COMMUN - BOISAGE
03.0A	LOI ET REGLEMENTS - BOISAGE
03.0B	VERIFIER LIEU DE TRAVAIL, EQUIPEMENT
03.0C	INSTALLER DES ECHELLES
03.0D	CHOIX DU BOIS DE MINE
03.0E	CONSTRUIRE LES CHARPENTES D'EXPLOITATION

<u>NO COURS</u>	<u>NOM DU COURS</u>
03.1	* PREPOSE AUX RAILS
03.1A	LOI ET REGLEMENTS - VOIE FERREE
03.1B	VERIFIER LIEU DE TRAVAIL, EQUIPEMENT
03.1C	INSTALLATION DE DORMANT
03.1D	INSTALLATION DE RAILS
03.1E	INSTALLATION D'AIGUILLAGE
03.1F	REPARATION DE VOIE FERREE
03.2	* TUYAUTEUR
03.2A	LOI ET REGLEMENTS - TUYAUTEUR
03.2B	MESURER LONGUEUR ET ANGLE
03.2C	UTILISATION COUPEUR ET "GROOVER"
03.2D	POSE DE TUYAU
03.2E	INSTALLATION DE VENTILATEURS
03.2F	INSTALLATION DE TUYAUX DE VENTILATION
03.3	* BOISAGE (SPECIALITE)
03.3A	LOI ET REGLEMENTS - SPECIALITE
03.3B	VERIFIER LIEU DE TRAVAIL, EQUIPEMENT
03.3C	CONSTRUCTION DE BARRICADES
03.3D	CONSTRUCTION DE FORME DE CIMENT
03.3E	CONSTRUCTION DE PASSAGE D'HOMMES
03.3F	CONSTRUCTION DE PORTES DE DEVERSEMENT
03.3G	CONSTRUCTION DE SUPPORT DE TERRAIN
03.3H	CONSTRUCTION DE PUISARDS
03.3I	CONSTRUCTION DE CHUTE
03.3J	OPERATION DU SOUFFLEUR A CIMENT
03.3K	POSE DE GUNITE
04.0	* TRONC COMMUN - FORAGE
04.0A	LOI ET REGLEMENTS - FORAGE
04.0B	VERIFIER LIEU DE TRAVAIL, EQUIPEMENT
04.0C	PLAN DE FORAGE
04.0D	SELECTIONNER LES TAILLANTS (BITS)
04.0E	SELECTIONNER LES ACIERS
04.0F	CHOISIR ET INSTAL. LES TUYAUX
04.0G	INSTALLER LA FOREUSE VERTICALE
04.0H	PREPARER LES ACIERS DE FORAGE
04.0I	OPERER LA FOREUSE VERTICALE
04.0J	ENTRETIEN DE LA FOREUSE VERTICALE
04.0K	INSTALLER LA FOREUSE A BEQUILLES
04.0L	OPERER LA FOREUSE A BEQUILLES
04.0M	ENTRETIEN DE LA FOREUSE A BEQUILLES
04.0N	FORER

<u>NO COURS</u>	<u>NOM DU COURS</u>
05.0	* TRONC COMMUN - BOULONNAGE
05.0A	LOI ET REGLEMENTS - BOULONNAGE
05.0B	VERIFIER LIEU DE TRAVAIL, EQUIPEMENT
05.0C	PROCEDURE DE BOULONNAGE
05.0D	INSTALLATION DE BOULONS MECANIQUES
05.0E	INSTALLATION DE REBAR
05.0F	INSTALLATION DE SWELLEX
05.0G	INSTALLATION DE SPLIT SET
05.0H	INSTALLATION DE CABLE D'ENCRAGE
05.0I	INSTALLER CABLE LACE
05.0J	INSTALLER TREILLIS METALLIQUES
06.0	* TRONC COMMUN - DYNAMITAGE
06.0A	LOI ET REGLEMENTS - DYNAMITAGE
06.0B	VERIFICATION LIEU DE TRAVAIL, EQUIPEMENT
06.0C	CHOIX DES EXPLOSIFS
06.0D	CHOIX DES DETONATEURS
06.0E	TRANSPORT EXPLOSIFS ET DETONATEURS
06.0F	NETTOYAGE ET MESURE DES TROUS
06.0G	OPERATION DES CHARGEURS D'EXPLOSIFS
06.0H	CHARGEMENT DES TROUS
06.0I	MISE EN PLACE DES DETONATEURS
06.0J	VERIFICATION ET RACCORDEMENT DETONATEURS
06.0K	PROCEDURES DE DYNAMITAGE
06.0L	ARROSER LA ROCHE
06.0M	DYNAMITAGE DE VOLEE
06.0N	DYNAMITAGE ENLEVURE
06.0O	DYNAMITAGE LONG TROU 2,5"
06.0P	DYNAMITAGE LONG TROU 4,5"
06.0Q	DYNAMITAGE LONG TROU 6,0"
06.0R	DYNAMITAGE SECONDAIRE
10.0	* CHARGEUSE NAVETTE
10.0A	LOI ET REGLEMENTS - CHARGEUSE NAVETTE
10.0B	VERIFICATION LIEU DE TRAVAIL, EQUIPEMENT
10.0C	QUE FAIRE EN CAS D'INCENDIE?
10.0D	QUE FAIRE EN CAS D'ACCIDENT?
10.0E	VERIFICATION ET ENTRETIEN DE LA CHARGEUSE
10.0F	COMMENT OPERER LA CHARGEUSE?
10.0G	CHARGEMENT, TRANSPORT, DECHARGEMENT
10.0H	PROCEDURE POUR LES TROUS OUVERTS
10.0I	CONTROLE A DISTANCE
10.0J	COMMENT REMPLIR LE RAPPORT JOURNALIER?
10.0K	CHARGEUSE S\T 8
10.0L	CHARGEUSE S\T 6
10.0M	CHARGEUSE S\T 5
10.0N	CHARGEUSE S\T 4
10.0O	CHARGEUSE S\T 3,5
10.0P	CHARGEUSE S\T 285

<u>NO COURS</u>	<u>NOM DU COURS</u>
10.1	* CAMION SOUS TERRE
10.1A	LOI ET REGLEMENTS - CAMION
10.1B	VERIFICATION LIEU DE TRAVAIL, EQUIPEMENT
10.1C	QUE FAIRE EN CAS D'INCENDIE?
10.1D	QUE FAIRE EN CAS D'ACCIDENT?
10.1E	VERIFICATION ET ENTRETIEN DU CAMION
10.1F	COMMENT OPERER LE CAMION?
10.1G	CHARGEMENT, TRANSPORT, DECHARGEMENT
10.1H	PROCEDURE POUR LES TROUS OUVERTS
10.1I	COMMENT REMPLIR LE RAPPORT JOURNALIER?
10.1J	CAMION J.D.T. 426
10.1K	CAMION J.D.T. 415
10.1L	CAMION J.D.T. 413
10.1M	CAMION CISEAUX
10.1N	CAMION A PLATEFORME
10.1O	CAMION AVEC MAT
10.1P	CAMION A CIMENT
10.1Q	TRACTEUR
10.1R	NIVELEUSE
10.2	* LOCOMOTIVE SUR RAILS
10.2A	LOI ET REGLEMENTS - LOCOMOTIVE
10.2B	VERIFIER LIEU DE TRAVAIL, EQUIPEMENT
10.2C	QUE FAIRE EN CAS D'INCENDIE?
10.2D	QUE FAIRE EN CAS D'ACCIDENT?
10.2E	VERIF.\ENTRETIEN (LOCOMOTIVE ET WAGON)
10.2F	COMMENT OPERER UNE LOCOMOTIVE?
10.2G	CHARGEMENT, TRANSPORT, DECHARGEMENT
10.2H	PROCEDURE POUR LES TROUS OUVERTS
10.2I	COMMENT REMPLIR LE RAPPORT JOURNALIER?
10.2J	TROLLEY
10.2K	LOCOMOTIVE DIESEL
10.2L	LOCOMOTIVE A ACCUMULATEUR
10.3	* CHARGEUSE A GODETS + CAVO
10.3A	LOI ET REGLEMENTS - CAVO + MUCK MACHINE
10.3B	VERIFICATION LIEU DE TRAVAIL, EQUIPEMENT
10.3C	UTILISATION DE L'AIR COMPRIE
10.3D	OPERATION DE LA CHARGEUSE
10.3E	CHARGEMENT
10.3F	TRANSPORT
10.3G	DECHARGEMENT
10.3H	PROCEDURE POUR LES TROUS OUVERTS
10.3I	REEMPLIR LE RAPPORT JOURNALIER
10.3J	CHARGEUSE A GODET NO. 12
10.3K	CHARGEUSE A GODET NO. 21
10.3L	CHARGEUSE A GODET NO. 24
10.3M	CHARGEUSE A GODET NO. 56

<u>NO COURS</u>	<u>NOM DU COURS</u>
10.3N	CHARGEUSE A GODET NO. 70
10.3O	CAVO NO. 310
10.3P	CAVO NO. 510
10.5	* TREUIL RACLOIR
10.5A	LOI ET REGLEMENTS - TREUIL RACLOIR
10.5B	VERIFIER LIEU DE TRAVAIL ET EQUIPEMENT
10.5C	UTILISATION DE L'AIR COMPRI ME
10.5D	INSTALLATION DU TREUIL
10.5E	INSTALLATION DES POULIES ET CABLES
10.5F	OPERATION DU TREUIL
10.5G	PROCEDURE POUR TROUS OUVERTS
10.5H	REPLIR RAPPORT JOURNALIER
10.5I	UTILISATION ELECTRICITE
10.5J	TREUIL DE SERVICE TAMBOUR SIMPLE
10.5K	TREUIL RACLOIR TAMBOUR DOUBLE
10.5L	TREUIL RACLOIR TAMBOUR TRIPLE
11.0	* FOREUR DE CHANTIER
11.0A	LOI ET REGLEMENTS - CHANTIER
11.0B	VERIFIER LIEU DE TRAVAIL, EQUIPEMENT
11.0C	BOULONNAGE
11.0D	FORAGE
11.0E	DYNAMITAGE
11.0F	RACLAGE
11.0G	REMBLAYAGE
11.0H	CHANTIER SUR MINERAI
11.0I	CHANTIER SUR REMBLAI
11.0J	REPLIR LE RAPPORT JOURNALIER
11.1	* FOREUR DE SOUS-NIVEAU
11.1A	LOI ET REGLEMENTS - SOUS-NIVEAU
11.1B	VERIFIER LIEU DE TRAVAIL, EQUIPEMENT
11.1C	BOULONNAGE
11.1D	FORAGE
11.1E	DYNAMITAGE
11.1F	DEBLAYAGE
11.1G	REPLIR LE RAPPORT JOURNALIER
11.2	* FOREUR DE GALERIE
11.2A	LOI ET REGLEMENTS - GALERIE
11.2B	VERIFIER LIEU DE TRAVAIL, EQUIPEMENT
11.2C	BOULONNAGE
11.2D	FORAGE
11.2E	DYNAMITAGE
11.2F	DEBLAYAGE
11.2G	SERVICE, VENTILATION, RAILS, TUYAUX
11.2H	GALERIE SUR RAILS
11.2I	GALERIES SANS RAILS
11.2J	REPLIR LE RAPPORT JOURNALIER

<u>NO COURS</u>	<u>NOM DU COURS</u>
11.3	* FOREUR DE MONTERIE
11.3A	LOI ET REGLEMENTS - MONTERIE
11.3B	VERIFIER LIEU DE TRAVAIL, EQUIPEMENT
11.3C	BOULONNAGE
11.3D	FORAGE
11.3E	DYNAMITAGE
11.3F	BOISAGE
11.3G	SERVICE ET VENTILATION
11.3H	ECHAFFAUDAGE
11.3I	MONTERIE CONVENTIONNELLE NON BOISEE
11.3J	MONTERIE CONVENTIONNELLE BOISEE
11.3K	MONTERIE ALIMAK
11.3L	MONTERIE MACHINE ROGER
11.4	* FOREUR JUMBO ELECTRIQUE
11.4A	LOI ET REGLEMENTS - JUMBO HYDRAULIQUE
11.4B	VERIFIER LIEU DE TRAVAIL, EQUIPEMENT
11.4C	BOULONNAGE
11.4D	FORAGE
11.4E	DYNAMITAGE
11.4F	DEBLAYAGE
11.4G	SERVICE, AIR, EAU, ETC.
11.4H	JUMBO 1 MAT
11.4I	JUMBO 2 MATS
11.4J	JUMBO 3 MATS
11.4K	JUMBO COPCO
11.4L	JUMBO TAMROCK
11.5	* FOREUR JUMBO PNEUMATIQUE
11.5A	LOI ET REGLEMENTS - JUMBO PNEUMATIQUE
11.5B	VERIFIER LIEU DE TRAVAIL, EQUIPEMENT
11.5C	BOULONNAGE
11.5D	FORAGE
11.5E	DYNAMITAGE
11.5F	DEBLAYAGE
11.5G	SERVICE
11.5H	JUMBO 2 MATS
11.5I	JUMBO 3 MATS
11.6	* FOREUR DE LONG TROU
11.6A	LOI ET REGLEMENTS - LONG TROU
11.6B	VERIFIER LIEU DE TRAVAIL, EQUIPEMENT
11.6C	LECTURE DES PLANS
11.6D	MISE EN PLACE (SET UP)
11.6E	FORAGE
11.6F	AFFUTAGE DES TAILLANTS
11.6G	BAR ET BRAS
11.6H	SUR CHARIOT
11.6I	CUBEX 4"
11.6J	CUBEX 6"

<u>NO COURS</u>	<u>NOM DU COURS</u>
12.0	* PREPOSE A LA CAGE
12.0A	LOI ET REGLEMENTS - CAGE
12.0B	VERIFIER LIEU DE TRAVAIL, EQUIPEMENT
12.0C	CODE DES SIGNAUX
12.0D	TRANSPORT DES PERSONNES DANS
12.0E	TRANSPORT DU MATERIEL DANS
12.0F	TRANSPORT DU MATERIEL SUR
12.0G	INSPECTION DU PUIT
12.0H	OUVRIR PORTE DE DEVERSEMENT
12.0I	OPERATEUR DE TREUIL
12.1	* PREPOSE AU PONT
12.1A	LOI ET REGLEMENTS - PONT
12.1B	VERIFIER LIEU DE TRAVAIL, EQUIPEMENT
12.1C	CODE DES SIGNAUX
12.1D	ENVOYER ET RECEVOIR DU MATERIEL DANS
12.1E	ENVOYER ET RECEVOIR DU MATERIEL SUR
12.1F	SERVICE DE MAGASIN
12.1G	TRANSPORT DES HOMMES
12.2	* PREPOSE AU CONCASSEUR
12.2A	LOI ET REGLEMENTS - CONCASSEUR
12.2B	VERIFIER LIEU DE TRAVAIL, EQUIPEMENT
12.2C	OPERATION DU CONCASSEUR
12.2D	INSPECTION ET ENTRETIEN CONVOYEUR
12.2E	OPERATION DU CONVOYEUR
12.2F	DYNAMITAGE SECONDAIRE
12.3	* PREPOSE AUX SKIPS
12.3A	LOI ET REGLEMENTS - SKIPS
12.3B	VERIFIER LIEU DE TRAVAIL, EQUIPEMENT
12.3C	CODE DES SIGNAUX
12.3D	CHARGEMENT ET TRANSPORT DE MINERAI
12.3E	CHARGEMENT ET TRANSPORT DE STERILE
12.3F	VIDER LES PUISARDS
12.3G	TRANSPORT DU MATERIEL SOUS
12.3H	INSPECTION DU PUIT
12.3I	OUVRIR PORTE DE DEVERSEMENT
12.3J	DYNAMITAGE SECONDAIRE
12.4	* ENTRETIEN DU PUIT
12.4A	LOI ET REGLEMENTS - PUIT
12.4B	VERIFIER LIEU DE TRAVAIL, EQUIPEMENT
12.4C	CHANGER DES GUIDES
12.4D	CHANGER (WALL PLATE)
12.4E	CHANGER LES DIVIDOIRS
12.4F	CHANGER DES (HANDY ROD)
12.4G	CHANGER LES (LANDRY)
12.4H	ENTRETIEN DES PASSAGES D'HOMMES
12.4I	MAINTENIR LES SERVICES, EAU, AIR, VENTIL.

NO COURSNOM DU COURS

12.4J	VIDER LES PUISARDS
12.4K	NETTOYER LE FOND DU PUIITS
12.4L	ENTRETENIR LES POCHEs DE CHARGEMENT
12.4M	INSPECTION DU PUIITS

Liste au 15 mai 1989

ANNEXE 17

**TABLEAUX COMPARATIFS DES AVANTAGES SOCIAUX
MINES CUNOSY ET SYNOR**

**CONGES STATUTAIRES
AUX MINES CUNOSY ET SYNOR**

CUNOSY	SYNOR
1) JOUR DE L'AN	1) JOUR DE L'AN
2) JOUR DE L'HERITAGE *	2) LENDEMAIN DU JOUR DE L'AN
3) LUNDI DE PAQUES	3) LUNDI DE PAQUES
4) FETE DE LA REINE	4) FETE NATIONALE DU QUEBEC
5) ST-JEAN BAPTISTE	5) CONFEDERATION
6) JOUR DU CANADA	6) PREMIER LUNDI D'AOUT
7) PREMIER LUNDI D'AOUT	7) FETE DU TRAVAIL
8) FETE DU TRAVAIL	8) ACTION DE GRACE
9) ACTION DE GRACE	9) NOEL
10) JOUR DE NOEL	10) LENDEMAIN DE NOEL
11) LENDEMAIN DE NOEL	11) SIX CONGES FLOTTANTS
12) TROIS CONGES FLOTTANTS	

* Le jour de l'héritage est généralement observé le lendemain du jour de l'an.

**CONGES POUR DECES
AUX MINES CUNOSY ET SYNOR**

CUNOSY	SYNOR
5 JOURS : CONJOINT ENFANT PERE MERE BEAU-PERE BELLE-MERE FRERE SOEUR BRU GENDRE	EPOUSE, EPOUX ENFANT PERE, PERE ADOPTIF MERE, MERE ADOPTIVE BEAU-PERE BELLE-MERE FRERE SOEUR
3 JOURS: BEAU-FRERE BELLE-SOEUR GRANDS-PARENTS GRANDS-PARENTS (CONJOINT)	BEAU-FRERE BELLE-SOEUR GRANDS-PARENTS
1 JOUR :	GRAND-PARENT (CONJOINT)

**VACANCES ANNUELLES
AUX MINES CUNOSY ET SYNOR**

CUNOSY	SYNOR
MOINS DE 1 AN : 1,25 JOUR/MOIS DE SERVICE	MOINS DE 1 AN : 1 JOUR PAR MOIS DE SERVICE
1 AN : 3 SEMAINES	1 AN : 2 SEMAINES
5 ANS: 4 SEMAINES	3 ANS: 3 SEMAINES
15 ANS: 5 SEMAINES	7 ANS: 4 SEMAINES
* APRES 10 ANS, L'EMPLOYE A DROIT A UNE SEMAINE DE VACANCES FLOTTANTES QUI DEVRA ETRE PRISE ENTRE LA 10 EME ET LA 15 EME ANNEE DE SERVICE CONTINU.	

**ASSURANCE-VIE DES EMPLOYES HORAIRES
AUX MINES CUNOSY ET SYNOR**

	CUNOSY	SYNOR
EMPLOYE DE MOINS DE 65 ANS	25 000	25 000
EMPLOYE DE 65 ANS ET PLUS	5 000	5 000
CONJOINT	5 000	5 000
CHAQUE ENFANT	2 000	3 000

**ASSURANCE EN CAS DE PERTE ACCIDENTELLE DE LA VIE OU DE MEMBRES
AUX MINES CUNOSY ET SYNOR**

	CUNOSY	SYNOR
LA VIE (MOINS DE 65 ANS)	25 000	25 000
LA VIE (65 ANS ET PLUS)	5 000	5 000
LES DEUX MAINS	CAP.ASS.	CAP.ASS. *
LES DEUX PIEDS	CAP.ASS.	CAP.ASS.
LA VUE TOTALE DES DEUX YEUX	CAP.ASS.	CAP.ASS.
UNE MAIN ET UN PIED	CAP.ASS.	
UNE MAIN ET LA VUE D'UN OEIL	CAP.ASS.	CAP.ASS.
UN PIED ET LA VUE D'UN OEIL	CAP.ASS.	CAP.ASS.
L'OUÏE ET LA PAROLE	CAP.ASS.	
UN BRAS	3/4 CAP.ASS.	
UNE JAMBE	3/4 CAP.ASS.	
UNE MAIN	2/3 CAP.ASS.	1/2 CAP.ASS.
UN PIED	2/3 CAP.ASS.	1/2 CAP.ASS.
LA VUE TOTALE D'UN OEIL	2/3 CAP.ASS.	1/2 CAP.ASS.
LA PAROLE OU L'OUÏE TOTALE	2/3 CAP.ASS.	
LE POUCE ET L'INDEX D'UNE MAIN	1/3 CAP.ASS.	
L'OUÏE D'UNE OREILLE	1/6 CAP.ASS.	
TOUS LES ORTEILS D'UN PIED	1/6 CAP.ASS.	
QUADRIPLEGIE	CAP.ASS.	
PARAPLEGIE	CAP.ASS.	
HEMIPLEGIE	CAP.ASS.	

MAXIMUM: 5 000 000.00 \$

* CAP.ASS.: CAPITAL ASSURE

** CAPITAL ASSURE: MOINS DE 65 ANS: 25 000;
65 ANS ET PLUS: 5 000

**ASSURANCE SALAIRE
AUX MINES CUNOSY ET SYNOR**

CUNOSY	SYNOR
5 JOURS OU MOINS : 100 %	26 PREMIERES SEMAINES : 300 \$/SEMAINE
APRES, POUR 15 SEMAINES : 66 2/3 DU SALAIRE HEBDOMADAIRE	APRES 26 SEMAINES : 1 000,00 \$/MOIS
APRES 15 SEMAINES : 50 % DU SALAIRE MENSUEL (MAX. 1 200,00 \$)	

ASSURANCE MALADIE POLYCLINIQUE AUX MINES CUNOSY ET SYNOR

	CUNOSY	SYNOR
HOSPITALISATION	CHAMBRE SEMI-PRIVEE	CHAMBRE SEMI-PRIVEE
MEDICAMENTS PRESCRITS	100 %	100 %
CHIROPATICIEN	100 \$/AN/PARTICIPANT	15 \$/VISITE 20 VISITES/AN
PHYSIOTHERAPEUTE	100 \$/AN/PARTICIPANT	15 \$/VISITE 20 VISITES/AN
OSTEOPATHE, NATUROPATHE	100 \$/AN/PARTICIPANT	15 \$/VISITE 20 VISITES/AN
PSYCHOLOGUE ORTHOPHONISTE	100 \$/AN/PARTICIPANT	15 \$/VISITE 20 VISITES/AN

**ASSURANCE DENTAIRE POLYCLINIQUE DES EMPLOYES DE CUNOSY
ET SYNOR ET LEURS PERSONNES A CHARGE**

	CUNOSY	SYNOR
SOINS DE BASE	80%	90%
TRAITEMENTS MAJEURS	50% (MAX. 1 000 \$ PAR PARTICIPANT/ANNEE)	NON REMBOURSES
TRAITEMENTS ORTHODONTIQUES	50% (MAX. A VIE DE 1 000 \$ PAR ENFANT A CHARGE ADMISSIBLE)	NON REMBOURSES
FRANCHISE/ANNEE CIVILE	CELIBATAIRE: 10 \$ FAMILLE : 30 \$	AUCUNE

ANNEXE 18

**TABLEAUX COMPARATIFS DES AVANTAGES SOCIAUX
OFFERTS AUX EMPLOYES ET AUX CADRES
DE LA MINE SYNOR**

**SOMMAIRE DES DIVERSES ASSURANCES
SYNOR**

	EMPLOYES HORAIRES	EMPLOYES CADRES
Assurance vie (- de 65 ans)	25 000	200 % de la rémunér. annuelle; max. 500 000
Assurance vie (65 ans et plus)	5 000	200 % de la rémunér. annuelle; max. 500 000
Assurance en cas de perte accidentelle de la vie		
(- de 65 ans)	25 000	200 % du sal. annuel (max. 250 000)
(65 ans et plus)	5 000	200 % du sal. annuel (max. 250 000)
Assurance vie des personnes à charge		
conjoint	5 000	10 000
enfant	3 000	5 000
Assurance salaire (court terme) (indemnité hebdomadaire)	300 \$/semaine pendant 26 semaines	---
Assurance salaire en cas d'incapacité à long terme	Max. 1 000 \$/mois payable après un délai d'attente de 6 mois	75 % du salaire mensuel de base. Max. 5 000 \$/mois payable après un déali d'attente de 4 mois
Assurance de frais d'optique	---	140 \$/personne assurée aux 2 ans
Assurance maladie polyclinique	100 % des frais couverts	100 % de tous les frais couverts
Assurance dentaire polyclinique		
- frais de base	90 %	100 %
- restauration	non remboursables	80 %
- traitements orthodontiques & pro- thèses	non remboursables	60 %
- franchise	aucune	aucune

**ASSURANCE EN CAS DE PERTE ACCIDENTELLE
DE LA VIE OU DE MEMBRES**

SYNOR

	EMPLOYES HORAIRES	EMPLOYES CADRES
la vie (moins de 65 ans)	25 000	100 % de 200 % de rémunér. annuelle
la vie (65 ans et plus)	5 000	100 % de 200 % ...
les deux mains	capital assuré	100 % de 200 % ...
les deux bras	---	100 % de 200 % ...
les deux pieds	capital assuré	100 % de 200 % ...
les deux jambes	---	100 % de 200 % ...
vue des deux yeux	capital assuré	100 % de 200 % ...
parole et ouïe des 2 oreilles	---	100 % de 200 % ...
bras	---	75 % de 200 % ...
main	1/2 cap. ass.	66 2/3 % de 200 % ...
pouce et index/1 main	---	33 1/3 % de 200 % ...
4 doigts d'une main	---	33 1/3 % de 200 % ...
jambe	---	75 % de 200 % ...
pied	1/2 cap. ass.	66 2/3 % de 200 % ...
tous les orteils/1 pied	---	12 1/2 % de 200 % ...
vue d'un oeil	1/2 cap. ass.	66 2/3 % de 200 % ...
parole	---	50 % de 200 % ...
ouïe des deux oreilles	---	50 % de 200 % ...
1 main et la vue/1 oeil	cap. ass.	
1 pied et la vue/1 oeil	cap. ass.	max. 100 % de la rémunération annuelle

CONGES POUR DECES

SYNOR

<u>EMPLOYES HORAIRES</u>	<u>EMPLOYES CADRES</u>
5 JOURS : EPOUX, EPOUSE ENFANT PERE, MERE BEAU-PERE, BELLE-MERE PERE ADOPTIF, MERE ADOPTIVE FRERE, SOEUR	EPOUSE, EPOUX ENFANT PERE, MERE BEAU-PERE, BELLE-MERE PERE ADOPT.MERE ADOPT. FRERE, SOEUR
3 JOURS: BEAU-FRERE BELLE-SOEUR GRANDS-PARENTS	BEAU-FRERE BELLE-SOEUR GRANDS-PARENTS
1 JOUR : GRAND-PARENT (CONJOINT)	* CAS PARTICULIERS CON- SIDERES SUR UNE BASE INDIVIDUELLE

VACANCES - SYNOR

<u>EMPLOYES HORAIRES</u>	<u>EMPLOYES CADRES</u>
MOINS DE 1 AN : LOI DES NORMES	MOINS DE 1 AN : 1 JOUR/MOIS DE SERVICE (MAX. 10 JRS MIN. 1 SEM.)
1 AN : 2 SEMAINES	1 AN : 2 SEMAINES
3 ANS: 3 SEMAINES	3 ANS: 3 SEMAINES
7 ANS: 4 SEMAINES	6 ANS: 4 SEMAINES
	18 ANS: 5 SEMAINES

CONGES STATUTAIRES - SYNOR**EMPLOYES HORAIRES**

- 1) JOUR DE L'AN
- 2) LENDEMAIN DU JOUR DE L'AN
- 3) LUNDI DE PAQUES
- 4) FETE NATIONALE DU QUEBEC
- 5) CONFEDERATION
- 6) PREMIER LUNDI D'AOUT
- 7) FETE DU TRAVAIL
- 8) ACTION DE GRACE
- 9) NOEL
- 10) LENDEMAIN DE NOEL
- 11) SIX CONGES FLOTTANTS

EMPLOYES CADRES

- 1) JOUR DE L'AN
- 2) LENDEMAIN DU JOUR DE L'AN
- 3) LUNDI DE PAQUES
- 4) FETE NATIONALE DU QUEBEC
- 5) CONFEDERATION
- 6) PREMIER LUNDI D'AOUT
- 7) FETE DU TRAVAIL
- 8) ACTION DE GRACE
- 9) NOEL
- 10) LENDEMAIN DE NOEL
- 11) SIX CONGES FLOTTANTS

ANNEXE 19

**TRANSFERT DES EMPLOYES A L'INTERIEUR
DE MINERAUX LTEE**

MINE SYNOR

Les Métallurgistes Unis d'Amérique
Employés Mine Synor

Sujet: Lettre d'entente sur le transfert des employés.

Advenant la fermeture complète de LA MINE SYNOR, ou advenant que des employés soient mis à pied pour une période de plus de douze (12) mois, (...) Minéraux Ltée s'engage à tenir compte de toute demande d'emploi d'un de ses employés ainsi mis à pied dans les divisions de Minéraux Ltée (...). Cependant, l'employé qui fera une demande d'emploi devra rencontrer les critères d'embauche de la division pour laquelle il demande d'être employé. Si les critères d'emploi de ladite division sont rencontrés, l'employé sera engagé de préférence à une personne qui n'est pas un employé ou un ancien employé de Minéraux Ltée.

Advenant qu'un employé soit engagé par une autre division de Minéraux Ltée, aux termes de la présente, son fond de pension sera transférable à la division où il sera engagé et il conservera son ancienneté aux fins du calcul des vacances.

La présente lettre ne s'applique qu'aux employés ayant plus de deux (2) ans d'ancienneté avec LA MINE SYNOR et à la condition que l'employé qui applique ainsi n'ait pas occupé un emploi avec un autre employeur.

Cependant, il sera considéré comme un nouvel employé pour toute autre fin.

La présente lettre ne constitue pas une lettre d'entente au sens de la convention collective, ne fait pas partie de la convention collective et n'est pas sujette à grief ou à arbitrage.

* Afin de préserver une certaine confidentialité, les noms des autres divisions de Minéraux Ltée ont été retranchés du présent texte.

ANNEXE 20

MANDAT DU CRO

MINE CUNOSY

LES MINES CUNOSY
DOCUMENT OFFICIEL

SUJET: MANDAT DU COMITE DES
RELATIONS OUVRIERES

N° : R.H.-13
DATE: 03/10/86
PAGE: 1 de 2

Texte et contenu proposés et discutés avec le Comité de
Relations Ouvrières

Signature du représentant

Date

MANDAT DU COMITE

BUT GENERAL:

Le mandat du C.R.O. est de promouvoir les relations de travail et humaines entre les employés et la supervision à Les Mines Cunosy. Considérer les préoccupations des employés et proposer les améliorations pertinentes et applications aux politiques et bénéfiques existants.

Pour toutes les questions touchant l'ensemble des employés, la compagnie considère et reconnaît le C.R.O. comme l'organisme représentatif officiel.

Pour les questions d'ordre individuel, le C.R.O. pourra prendre l'affaire en main après que le travailleur concerné ait suivi, ou tenté de suivre les étapes de la politique de "portes ouvertes".

DUREE DU MANDAT:

Tant et aussi longtemps que le COMITE DE RELATIONS OUVRIERES sera existant à Les Mines Cunosy.

TACHES DU COMITE DE RELATIONS OUVRIERES:

1. Surveiller et coordonner le travail de Représentant à temps plein.
2. Assister la supervision dans l'information sur la marche à suivre en ce qui a trait à la politique de "portes ouvertes".

ANNEXE 21

**GUIDE DES MEMBRES DU CRO
MINE CUNOSY**

GUIDE DES MEMBRES DU COMITE DES RELATIONS OUVRIERES**MANDAT DU COMITE**

Voici une suggestion de formulation du mandat du CRO. Ceci ne constitue que les grandes lignes de ce mandat. Les politiques de la compagnie constitueront une référence plus complète en cas d'interrogation.

Veuillez prendre note qu'en cas de litige sur ce nouveau mandat, ce sera la politique "Mandat du comité des relations ouvrières" (RH-13) qui prévaudra.

1 - Composition

Même nombre de membres, de provenance identique à maintenant: 8 représentants de secteur, dont deux (2) sous terre et un représentant permanent.

En l'absence d'un représentant de secteur, le représentant manquant pourra déléguer un observateur de son choix (du même secteur) pour le remplacer aux réunions du CRO. Mais seulement pour raisons majeures. Cet observateur n'aura pas droit de vote aux réunions du CRO et n'aura pas droit de parole lors des réunions avec la Direction.

Lors des rencontres avec les représentants des travailleurs, le directeur/directeur général sera chargé de désigner qui représentera la direction lors des rencontres avec le CRO.

2 - Représentativité

Les membres représentant les travailleurs seront élus par scrutin secret lors d'une élection générale qui aura lieu à tous les deux (2) ans: 4 membres élus en novembre 1988 et les 4 autres ainsi que le représentant permanent en novembre 1989. En cas de démission en court de mandat, le comité pourra déclencher des élections partielles.

Tout employé élu comme représentant conserve tous ses avantages (salaire, etc.) lors de l'exécution de son mandat au sein du CRO. Dans le cas d'un employé élu représentant

permanent, il touchera le plus haut entre son salaire initial et/ou le salaire existant du représentant permanent.

3 - Exécutif

L'exécutif du CRO sera élu annuellement par les membres du Comité (par scrutin secret).

4 - Mandat

De façon générale, le mandat du comité sera de faciliter la résolution des problèmes vécus par les travailleurs (euses) de La Mine Cunosy, notamment en aidant au besoin les employés à formuler leurs plaintes auprès de leur superviseur immédiat, et à faire le suivi de leurs plaintes en suivant les étapes prévues à cet effet.

Sa tâche sera d'aider les superviseurs et les employés dans l'application correcte des politiques, lois et règlements touchant les travailleurs (euses) de La Mine Cunosy.

De plus, il présentera les problèmes vécus par les employés à la direction et contribuera à la formulation des suggestions pour y remédier.

5 - Quorum

Le quorum nécessaire à toute assemblée du CRO est de cinq (5) membres élus.

6 - Rôle des membres du comité

a) Président

- conduire les activités du comité;
- faire un suivi hebdomadaire des dossiers de la semaine avec le représentant permanent;
- proposer un ordre du jour aux réunions du CRO;
- voir à la bonne marche des discussions par un respect de l'ordre du jour et du temps alloué à chaque intervenant pour exprimer son point de vue;

- faire un consensus autour de la majorité exprimée par le comité des représentants de secteur pour ensuite formuler une proposition à discuter avec la direction;
- discuter des tâches à effectuer par les membres du comité;
- s'assurer du respect des étapes dans le règlement des différends.
- porte-parole du comité des représentants de secteurs lors des réunions mensuelles avec la direction;
- être, en l'absence du représentant permanent, le porte-parole du CRO lors des assemblées mensuelles avec les employés;
- cumuler, dans son secteur, le rôle de représentant.

b) Vice-président

- remplacer le président lors de son absence;
- s'assurer du respect des étapes dans le règlement des différends;
- cumuler, dans son secteur, le rôle de représentant.

c) Secrétaire

- remplacer le président et le vice-président si absents;
- rédiger les procès verbaux des réunions du comité;
- s'assurer du respect des étapes dans le règlement des différends;
- cumuler, dans son secteur, le rôle de représentant.

d) Représentant

- assister au besoin le travailleur qui vit un problème d'application des lois, règlements et politiques de la part de son superviseur. Il aidera, au besoin, ce travailleur à formuler sa plainte à son superviseur et en fera le suivi si le problème n'est pas réglé à cette étape;
- son rôle premier au sein du comité: informer le travailleur et le superviseur de leurs droits et obliga-

tions, et aider ceux-ci à régler tout problème d'application des règlements, lois et politiques. Le représentant exerce aussi un rôle important au sein du comité en aidant celui-ci à formuler des propositions à la direction;

- assister le représentant permanent dans les réunions mensuelles avec les employés (celle de son secteur);
- être le porte-parole des employés de son secteur (qui le désirent) aux réunions avec la direction;
- s'assurer du respect des étapes et règlement des différends.

e) Trésorier

- s'assurer de la saine gestion des cotisations des travailleurs;
- présenter mensuellement les états financiers au comité;
- signer avec le président du CRO les chèques de 500.00\$ et plus et avec un autre membre du comité les chèques de moins de 500.00\$.

f) Représentant permanent

- agir d'abord comme personne-ressource auprès des autres membres du comité. Le représentant permanent ne doit pas remplacer le représentant de secteur comme premier intervenant pour résoudre les problèmes survenant dans un secteur donné. Le représentant permanent pourra le seconder dans toute rencontre avec le superviseur concerné;
- être chargé par le président de la formulation écrite des propositions du comité à être discutées avec la direction;
- présenter sur demande du président le point lors des réunions avec la direction;
- rédiger les communiqués pour affichage;
- remplacer aussi tout représentant lors de son absence;

- s'assurer du respect des étapes dans le règlement des différends;
- agir comme porte-parole du comité lors des réunions mensuelles avec les employés;
- présenter, sur demande du président, tout point ou problème à la direction;
- cumuler le rôle de trésorier advenant la relance du fonds social (voir trésorier).

ANNEXE 22

**POLITIQUE DE REGLEMENT DE PLAINTES
ET DE PORTE OUVERTE**

MINE CUNOSY

LES MINES CUNOSY

DOCUMENT OFFICIEL

SUJET: POLITIQUE DE REGLEMENT DE PLAINTES
ET DE PORTE OUVERTE

N°: RH-18
DATE: 26/11/87
PAGE: 1 de 2

Texte et contenu présentés et discutés avec le Comité des Relations Ouvrières.

Signature du représentant

Date

L'un des objectifs prioritaires à Cunosy est de voir l'ouvrage s'accomplir à la mine dans une atmosphère d'harmonie et de collaboration entre les employés et la supervision. Cet objectif est renforcé par l'existence des pratiques de communication, tel que le comité des relations ouvrières, les réunions mensuelles de secteurs, les tableaux d'affichage et le journal LE LIEN. Néanmoins, malgré les meilleures intentions de tout le monde, il peut se présenter des occasions où un employé, ou un groupe d'employés se sentent en désaccord avec une politique ou pratique de la compagnie, ou un de ses superviseurs. Afin d'effectuer le règlement d'une telle situation avec un maximum de satisfaction pour les parties impliquées, cette politique de règlement de plaintes et de Porte Ouverte est en vigueur.

La façon normale de résoudre un problème individuel pour un employé est de le faire avec son superviseur immédiat.

L'employé peut rencontrer seul son contremaître dans ce but, ou il peut demander à un autre employé, normalement le représentant permanent du CRO, ou son représentant de service, de l'assister dans sa revendication. Le superviseur doit donner une réponse juste, honnête et éclairée à l'employé, dans un délai raisonnable (normalement 5 jours), à défaut de quoi l'employé pourra poursuivre sa plainte à travers la hiérarchie de façon à ce qu'une réponse soit obtenue. Cependant, avant de présenter son cas au niveau de la direction, l'employé doit aviser son surintendant de son intention. Dans l'éventualité que le superviseur n'est pas situé pour donner la réponse, il référera l'employé à une autre personne compétente qui répondra à sa revendication.

LES MINES CUNOSY

DOCUMENT OFFICIEL

SUJET: POLITIQUE DE REGLEMENT DE PLAINTES
ET DE PORTE OUVERTE

N°: RH-18
DATE: 26/11/87
PAGE: 2 de 2

Texte et contenu présentés et discutés avec le Comité des Relations Ouvrières.

Signature du représentant

Date

Il pourra arriver que pour des raisons personnelles, pour des plaintes de groupe, ou pour des cas de problèmes graves, tels que congédiement, suspension, sanctions abusives, promotions refusées, l'employé pourra se prévaloir de la politique de Porte Ouverte et ainsi rencontrer une personne occupant un poste supérieur, tel que le surintendant du secteur, le Directeur du Personnel, le Directeur de la mine ou le Directeur général, afin d'essayer de régler le cas. Mais avant de quitter son endroit de travail, l'employé doit aviser son superviseur immédiat. Le comité CRO peut aussi assister l'(es) employé(s) dans sa représentation et discussion de problème si l'employé le désire.

Date signé

Directeur

Directeur Général

Date révisé

ANNEXE 23

PROCEDURE DE GRIEFS

MINE SYNOR

ARTICLE 6
PROCEDURE DE GRIEFS

ETAPE N° 1

6.01 Les parties aux présentes désirent que tout grief d'un employé soit réglé aussi rapidement que possible. Lorsqu'un employé a un grief, il doit en informer son supérieur immédiat dans les sept (7) jours ouvrables qui suivent l'événement ou la connaissance de l'événement, justifiant son grief. Il peut, à cette occasion, s'il le désire, être accompagné du délégué syndical de son département conformément au paragraphe 5.03. Le supérieur immédiat de l'employé concerné doit lui communiquer sa réponse verbalement, et par la suite confirmer par écrit dans les cinq (5) jours ouvrables suivant le jour au cours duquel le grief a été porté à sa connaissance. Si aucune réponse n'est reçue dans les cinq jours ouvrables, le grief peut être soumis à l'étape numéro 2.

ETAPE N°2

6.02 Lorsque le grief d'un employé n'a pas été réglé à sa satisfaction par son supérieur immédiat, il doit le soumettre par écrit et signé par lui dans les cinq (5) jours ouvrables suivant la communication de la réponse du supérieur immédiat ou suivant l'expiration du délai pour donner cette réponse à son chef de département ou à son remplaçant. A cette occasion, l'employé peut être accompagné du délégué syndical de son département conformément à l'article 5.03 ci-dessus.

6.03 Le chef de département ou son remplaçant communique sa réponse par écrit, à l'employé, et au Syndicat, dans les cinq (5) jours ouvrables de la réception du grief. Si aucune réponse n'est rendue dans les cinq (5) jours ouvrables, le grief peut être soumis à l'étape numéro 3.

ETAPE N°3

6.04 Si l'employé n'est pas satisfait de la réponse, il peut soumettre par écrit, personnellement ou par l'intermédiaire de son délégué syndical de son département, conformément à l'article 5.03 ci-dessus son grief au gérant de la Compagnie, dans les cinq (5) jours ouvrables suivant la réponse à l'étape numéro 2 ou suivant l'expiration du délai pour donner cette réponse.

6.05 Le gérant de la Compagnie ou son représentant avise par écrit le comité des griefs, de l'heure et de l'endroit où ils se rencontreront pour discuter du grief de l'employé. Ladite rencontre devra avoir lieu dans les dix (10) jours ouvrables suivant la soumission par l'employé de son grief au gérant de la Compagnie.

6.06 Lors de cette rencontre, la Compagnie est représentée par un représentant de la gérance ainsi que par tout autre représentant qu'elle choisira. Le Syndicat est représenté par le comité des griefs ainsi que par un représentant du Syndicat international s'il le désire. Si les deux parties en conviennent, toutes autres personnes dont la présence est jugée nécessaire par lesdites parties pour discuter d'un grief peuvent assister à ladite rencontre. Il est entendu que l'employé directement concerné par le grief peut assister à cette rencontre.

6.07 La Compagnie communique sa réponse, par écrit, au Syndicat dans les cinq (5) jours ouvrables suivant la rencontre prévue au paragraphe précédent.

6.08 Tout grief qui survient directement entre la Compagnie et le Syndicat et qui concerne l'interprétation ou une prétendue violation de cette convention, peut être soumis par écrit à l'étape numéro 3 par l'une ou l'autre des parties. Un tel grief devra être soumis dans les dix (10) jours ouvrables de l'événement.

6.09 Lorsqu'un groupe d'employés d'un même département ont des plaintes ou griefs qui sont semblables découlant de l'interprétation ou de la prétendue violation de la présente convention, l'affaire sera initialement présentée à l'étape N° 2. Toutefois, s'il s'agit d'employés de plus d'un département, l'affaire sera présentée à l'étape N° 3.

6.10 A n'importe quelle étape de la Procédure des Griefs y compris l'arbitrage, les parties en présence peuvent être assistées de l'employé et des employés intéressés et des témoins nécessaires. Toute disposition sera prise pour permettre au tribunal d'arbitrage et au représentant syndical d'avoir accès à l'usine et de se rendre compte des opérations en litige au cours de l'audition d'un grief, lors d'une séance d'arbitrage.

6.11 On ne tiendra pas compte des samedis, des dimanches et des congés statutaires lorsqu'il s'agira d'établir le délai en dedans duquel on doit procéder ou compléter chacune des étapes de la Procédure des Griefs ou en relation avec l'article 7. Toutes et chacune des limites de temps établies par le présent article et par l'article 7 peuvent être prolongées par entente écrite entre la Compagnie et le Syndicat.

6.12 Toute décision à laquelle la Compagnie et les représentants du Syndicat en viennent, sera définitive et exécutoire et liera la Compagnie, le Syndicat et l'employé ou les employés intéressés.

6.13 Tout ajustement découlant du règlement d'un grief ne sera pas rétroactif au-delà de la date de la présentation initiale du grief d'après la Procédure des Grievs sauf dans le cas où il est établi qu'une erreur ou une omission s'est produite dans la paye d'un employé.

6.14 Tout grief qui n'a pas été réglé, peut être soumis à l'arbitrage par l'une ou l'autre des parties, par avis écrit donné à l'autre partie dans les vingt (20) jours ouvrables suivant la décision à l'étape numéro 3 ou suivant l'expiration du délai pour rendre cette décision. Si aucun avis écrit demandant l'arbitrage n'est reçu dans les vingt (20) jours suivant ladite décision ou l'expiration du délai pour rendre cette décision, le grief sera considéré comme réglé ou abandonné.

ANNEXE 24

ARBITRAGE

MINE SYNOR

ARTICLE 7**ARBITRAGE**

7.01 Dans tous les cas où un avis d'arbitrage par écrit a été envoyé par une des parties, le Syndicat et la Compagnie s'efforcent de consentir au choix d'un arbitre.

Aucun grief ne peut être soumis à l'arbitrage avant d'avoir passé par toutes les étapes tel que prévu à la Procédure des Grieffs.

Aucun grief ne sera rejeté pour vices de forme.

7.02 Si dans les quinze (15) jours suivant la date de la demande d'arbitrage, les parties ne se sont pas entendues, une demande devra être faite au Ministère du Travail pour la nomination d'un arbitre.

7.03 L'arbitre établira rapidement la date de la première séance d'arbitrage et procédera à l'audition.

7.04 L'arbitre rendra sa décision par écrit sur le bien-fondé du grief dans un délai de quinze (15) jours depuis la dernière audition ou la date de réception du dernier mémoire des parties.

7.05 La décision de l'arbitre quant aux faits et quant à l'interprétation ou la violation des dispositions de la présente convention, est finale et oblige toutes les parties en cause, y compris l'employé ou les employés intéressés, mais en aucun cas l'arbitre ne sera autorisé à altérer, ignorer, modifier ou amender aucune partie de la présente convention.

7.06 Chaque partie a le droit d'être représentée par un procureur ou autrement, de faire sa preuve, de contre-interroger les témoins de l'autre partie et de faire des plaidoyers oraux.

7.07 Dans tous cas d'arbitrage, le grief tel que présenté à l'étape N° 3 et la réponse de la Compagnie telle que donnée à l'étape N° 3 constituent la matière sur laquelle l'arbitre doit se prononcer. Dans le cas d'un différend entre le Syndicat et la Compagnie, la représentation écrite et la réponse à cette représentation constitueront telle matière.

7.08 Les honoraires de l'arbitre seront payés à parts égales par la Compagnie et le Syndicat. Chaque partie paiera les frais de ses témoins et de ses représentants.

7.09 Si les parties aux présentes conviennent de la nécessité de notes sténographiques ou d'autres services à l'occasion d'un arbitrage, le coût de tels services ou du local utilisé, sera payé à parts égales par les deux parties.

7.10 Les séances d'arbitrage auront lieu à Rouyn ou à tout autre endroit fixé par entente mutuelle entre les parties.

ANNEXE 25

REPRESENTATION SYNDICALE

MINE SYNOR

ARTICLE 5**REPRESENTATION SYNDICALE**

5.01 Le Syndicat peut désigner des délégués de départements et des substituts qui peuvent assister les employés dans la présentation de leurs griefs, aux représentants de la Compagnie, conformément à la procédure des griefs. Les substituts ne peuvent agir que pendant l'absence du délégué de département pour lequel ils ont été désignés substituts. Le mot "délégué" lorsqu'il est utilisé après dans cette convention, signifie et comprend le mot "substitut".

5.02 Seuls les employés de la Compagnie qui ont complété leur période de probation sont éligibles à agir comme délégués du Syndicat et comme membres du comité des griefs.

5.03 (a) Le nombre de délégués suivant représentera les départements ci-après énumérés et chaque délégué doit être employé dans le département ou groupe de département qu'il représente:

3 délégués pour le département de l'entretien;

7 délégués pour le département de l'exploitation soit
4 pour le sous terre et 3 pour la fosse;

3 délégués pour le département de l'usine.

(b) Les départements seront les suivants:

- 1) Exploitation - fosse et sous terre;
- 2) Entretien;
- 3) Usine.

5.04 Le Syndicat avisera la Compagnie par écrit des noms des délégués ainsi que du département ou groupe de départements que chacun représente et des noms des membres du Comité des Griefs, et de tout changement qui pourrait se produire parmi ses officiers. A défaut de quoi la Compagnie ne sera pas tenue de les reconnaître comme tels.

5.05 Il est entendu que les délégués ont un travail régulier dont ils doivent s'acquitter comme employés de la Compagnie et s'il devient nécessaire de s'occuper d'un grief au cours des heures de travail, ils en viendront à une entente avec leurs

contremaîtres de façon à s'absenter du travail. Ils signeront une passe obtenue de leur contremaître, démontrant l'heure où ils ont quitté leur travail et s'ils sont requis, l'heure où ils sont retournés au travail.

5.06 Conformément aux dispositions des paragraphes 5.02 et 5.04 ci-dessus, le Syndicat élira ou désignera un Comité des Grievs formé de quatre (4) membres, au maximum. Les membres de ce Comité auront droit à des permis d'absence pour des périodes de temps raisonnables pour assister aux réunions nécessaires avec la Direction, et ils seront rémunérés à leur taux horaire régulier à temps simple pour le temps consacré à de telles réunions. Lesdites réunions seront celles mutuellement convenues par les parties.

Les rencontres se feront pendant les heures normales de travail d'ouverture de bureau.

5.07 Lorsque lors d'une enquête d'un grief, un employé doit entrer dans un département ou lieu de travail autre que son lieu de travail autorisé, il en demande la permission à son contremaître, permission qui ne sera pas refusée à moins de raisons valables, et celui-ci fait les arrangements nécessaires.

ANNEXE 26

LES GRIEFS

MINE SYNOR

MINE SYNOR

NATURE DES GRIEFS

(DU 89-01-01 AU 89-08-15)

NATURE DES GRIEFS	NOMBRE DE GRIEFS
INTIMIDATION	6
TEMPS SUPPLEMENTAIRE	13
APPEL D'URGENCE	4
ASSIGNATION PARTICULIERE DE TRAVAIL	11
CONGES STATUTAIRES	2
AFFICHAGE	9
TRAVAUX ACCOMPLIS PAR UN CADRE	5
TRAVAUX ACCOMPLIS PAR UN SOUS-TRAITANT	1
SANTE-SECURITE	2
BONI	4
PERIODE DE LAVAGE	2
HORAIRE DE TRAVAIL	3
INTERPRETATION DE LA CONVENTION COLLECTIVE	2
LISTE D'ANCIENNETE	1
TOTAL	65

NOMBRE DE GRIEFS PAR DEPARTEMENT:

EXPLOITATION SOUS TERRE: 19 GRIEFS
 EXPLOITATION FOSSE : 3 GRIEFS
 USINE : 32 GRIEFS
 ENTRETIEN : 9 GRIEFS
 SYNDICAT/COMPAGNIE : 2 GRIEFS

MINE SYNOR

SOMMAIRE DES REGLEMENTS

(GRIEFS DEPOSES ENTRE LE 89-01-01 ET LE 89-08-15)

TYPES DE REGLEMENT	NOMBRE DE GRIEFS
GRIEFS REGLES A LA SATISFACTION DES DEUX PARTIES	3
GRIEFS ACCEPTES PAR LA COMPAGNIE	11
GRIEFS REGLES A LA PREMIERE ETAPE	6
GRIEFS REGLES A LA DEUXIEME ETAPE	5
GRIEFS REGLES A LA TROISIEME ETAPE	3
GRIEFS REGLES EN ARBITRAGE	0
GRIEFS RETIRES A LA PREMIERE ETAPE	10
GRIEFS RETIRES A LA DEUXIEME ETAPE	4
GRIEFS RETIRES A LA TROISIEME ETAPE	14
GRIEFS RETIRES AVANT ARBITRAGE	0
GRIEFS REJETES A L'ARBITRAGE	0
GRIEFS EN SUSPEND A LA PREMIERE ETAPE	4
GRIEFS EN SUSPEND A LA DEUXIEME ETAPE	6
GRIEFS EN SUSPEND A LA TROISIEME ETAPE	3
GRIEFS EN SUSPEND A L'ARBITRAGE	10

DONC, AU 15 AOUT 1989: 65 GRIEFS DONT 14 SONT REGLES
23 EN SUSPEND
28 RETIRES

NATURE DES GRIEFS
(DU 88-01-01 AU 88-12-31)

NATURE DES GRIEFS	NOMBRE DE GRIEFS
INTIMIDATION - HARCELEMENT - DISCRIMINATION	23
TEMPS SUPPLEMENTAIRE	14
AVIS DISCIPLINAIRE	5
ASSIGNATION PARTICULIERE DE TRAVAIL	21
CONGES STATUTAIRES	1
AFFICHAGE	4
TRAVAUX ACCOMPLIS PAR UN CADRE	12
TRAVAUX ACCOMPLIS PAR UN SOUS-TRAITANT	5
SANTE - SECURITE	4
BONI	1
ABUS DES DROITS DE GERANCE	1
CAGE - MONTE EN RETARD	1
INTERPRETATION DE LA CONVENTION COLLECTIVE	1
TOTAL	93

NOMBRE DE GRIEFS PAR DEPARTEMENT:

EXPLOITATION SOUS TERRE : 19 GRIEFS
 EXPLOITATION FOSSE : 3 GRIEFS
 USINE : 32 GRIEFS
 ENTRETIEN : 9 GRIEFS
 SYNDICAT/COMPAGNIE : 2 GRIEFS

MINE SYNOR
SOMMAIRE DES REGLEMENTS DES GRIEFS
1988

TYPES DE REGLEMENT	NOMBRE DE GRIEFS
GRIEFS REGLES A LA SATISFACTION DES DEUX PARTIES	16
GRIEFS ACCEPTES PAR LA COMPAGNIE	31
GRIEFS REGLES A LA PREMIERE ETAPE	10
GRIEFS REGLES A LA DEUXIEME ETAPE	31
GRIEFS REGLES A LA TROISIEME ETAPE	5
GRIEFS REGLES EN ARBITRAGE	1
GRIEFS RETIRES A LA PREMIERE ETAPE	8
GRIEFS RETIRES A LA DEUXIEME ETAPE	12
GRIEFS RETIRES A LA TROISIEME ETAPE	4
GRIEFS RETIRES AVANT ARBITRAGE	7
GRIEFS REJETES A L'ARBITRAGE	2
GRIEFS EN SUSPEND A LA PREMIERE ETAPE	0
GRIEFS EN SUSPEND A LA DEUXIEME ETAPE	0
GRIEFS EN SUSPEND A LA TROISIEME ETAPE	5
GRIEFS EN SUSPEND A L'ARBITRAGE	8

DONC, POUR L'ANNEE 1988: 93 GRIEFS DONT 47 SONT REGLES
13 EN SUSPEND
31 RETIRES
2 REJETES

