



Fédération  
des travailleurs  
et travailleuses  
du Québec

**FTQ**

# **Agir pour protéger nos emplois**

## **Cahier de diagnostic de l'entreprise**

Complément au *Guide d'action pour l'emploi*

# Présentation

Ce *Cahier de diagnostic de l'entreprise* s'inscrit dans la préoccupation de la FTQ et du Fonds de solidarité de la FTQ de tout faire pour préserver nos emplois et garder nos entreprises ouvertes. Il s'inscrit aussi dans la tradition de la FTQ d'offrir aux syndicats affiliés, ainsi qu'aux syndicats locaux, des outils pour leur permettre d'agir plus efficacement dans leur milieu de travail.

La démarche de diagnostic s'inspire des documents élaborés dès les années 1990 et mis en application par le Service Urgence-emploi du CRFTQMM. L'information tirée des formations économiques, développées par la FTQ et le Fonds pour aider les syndicats à analyser leur milieu de travail et à prévenir ainsi les pertes d'emploi, a permis de l'actualiser.

En réalisant un tel diagnostic et en le mettant régulièrement à jour, le syndicat local sera davantage en mesure de voir venir les coups durs ainsi que de développer ses positions et des propositions pour corriger les situations qui soulèvent de l'inquiétude dans le milieu de travail. La pratique de cet exercice s'est aussi avérée un excellent outil pour aider à la préparation d'une négociation en période régulière ainsi qu'en période de crise.

Enfin, ce *Cahier de diagnostic de l'entreprise* fait partie du *Guide d'action pour l'emploi* où l'on retrouve à la fois des démarches et de l'information qui peuvent nous aider à agir pour protéger nos emplois. Nous vous invitons à l'utiliser, bien sûr, mais aussi à nous faire part de votre expérience ainsi qu'à nous partager vos idées des modifications pour l'améliorer.

Si vous souhaitez de l'aide pour réaliser la démarche, le Service Urgence-emploi du CRFTQMM peut vous accompagner.

---

Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec  
565, boulevard Crémazie Est, bureau 12100  
Montréal (Québec) H2M 2W3  
Téléphone : 514 383-8000  
Télécopieur : 514 383-8004  
Site Web : [www.ftq.qc.ca](http://www.ftq.qc.ca)

Dépôt légal : 2<sup>e</sup> trimestre 2018  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
ISBN : 978-2-89639-374-9

## Conception et rédaction

Le service de l'éducation de la FTQ  
Avec la collaboration du Service Urgence-emploi du  
Conseil régional FTQ Montréal métropolitain  
(CRFTQMM)

## Conception graphique et mise en page

Le Service de l'éducation de la FTQ

## Impression

Service de l'imprimerie de la FTQ



Syndicat : \_\_\_\_\_

Nom de l'entreprise : \_\_\_\_\_

Les personnes qui ont participé au diagnostic et leur rôle : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Date du diagnostic : \_\_\_\_\_

Date de sa révision (si ce n'est pas la première version): \_\_\_\_\_





## Un portrait de notre entreprise

Comment pouvons-nous évaluer le fonctionnement de l'entreprise, qu'elle soit privée ou publique, afin de nous assurer qu'elle est en bonne santé organisationnelle et financière et apte à faire face aux changements ainsi qu'à la concurrence? Que faut-il surveiller, vérifier, analyser? Et comment pouvons-nous le faire?

L'enquête fait partie des tâches que nous réalisons régulièrement comme militantes et militants syndicaux. Elle fait partie du coffre à outils lorsque nous préparons et défendons un grief ou que nous évaluons une problématique de santé et sécurité au travail ou les causes d'un accident. Sans avoir une approche systématique, nous l'utilisons aussi lorsque les membres nous font part de difficultés particulières rencontrées dans le milieu de travail. Ce sont la plupart du temps des enquêtes centrées sur des faits, sur des éléments problématiques à petite échelle. La démarche d'enquête peut aussi nous être utile pour faire le diagnostic du fonctionnement de l'entreprise. Comme pour les questions de santé et sécurité du travail, l'action préventive et l'intervention à la source peuvent parfois permettre de sauver des vies... ou des emplois.

## Le contenu du cahier de diagnostic

Le présent cahier de diagnostic de l'entreprise peut être utilisé pour aider à préparer une négociation afin d'évaluer jusqu'où nous pouvons aller dans nos demandes. Il est aussi très pertinent en situation de crise, notamment pour nous aider à comprendre les causes des difficultés rencontrées et à trouver des solutions. Mais il serait beaucoup plus utile s'il aidait à prévenir les coups durs plutôt que d'y réagir par après.

La réalisation d'un diagnostic de l'entreprise demande temps et énergie, ainsi que la participation de toute la structure syndicale locale. Cette dernière est sûrement la mieux placée pour analyser ce qui se passe dans l'entreprise et pour identifier les situations problématiques. Nous ne pouvons pas nous limiter à cette seule analyse, car l'entreprise ne vit pas en vase clos. Il faut aussi la regarder, l'analyser dans son environnement économique et politique, car bien des facteurs peuvent influencer son fonctionnement et affecter sa situation financière.



C'est le premier exercice qui est le plus exigeant.<sup>1</sup> S'il est maintenu à jour sur une base régulière, il devient un outil qui nous servira à « voir venir » les changements, mais aussi à garder nos membres mobilisés et attentifs à ce qui se passe dans leur milieu de travail.

Le cahier est divisé en 2 parties :

## **Partie I : Le diagnostic de l'entreprise**

- 1. L'entreprise et son environnement économique**
- 2. Des facteurs externes qui influencent la situation de l'entreprise**
- 3. La direction, la structure et l'organisation de l'entreprise**
- 4. La gestion des ressources humaines et des relations du travail**
- 5. La production de biens et services**
- 6. Le marketing et la vente**
- 7. Les finances de l'entreprise**

---

<sup>1</sup> Le Service Urgence-Emploi du CRFTQMM peut aider un syndicat local à faire son diagnostic.

## Partie II : Passer à l'action

### 8. Synthèse du diagnostic

### 9. Nos priorités et notre plan d'action

Chacune des sections est traitée différemment. Bien entendu, la partie portant sur la production des biens et des services est davantage élaborée puisqu'elle concerne directement le travail de nos membres. Il ne faut toutefois pas négliger les autres parties, car il ne faut pas oublier que la production peut être affectée par une mauvaise décision ou une difficulté liée à une autre fonction.

Idéalement, c'est la direction du syndicat local (comité exécutif, là où il y en a, ou encore une instance nommée à cette fin) qui complètera la première version du diagnostic. Elle pourra ensuite le faire valider et compléter par les déléguées et délégués de départements ou par les membres, principalement sur les aspects qui touchent la production des biens et des services. Il serait par ailleurs très pertinent d'organiser une formation interne sur le contenu du cahier et sur les informations à recueillir pour les personnes qui feront ce travail.

Suite à cette enquête terrain, l'instance responsable de la démarche complètera le cahier et se penchera sur le suivi, dont l'identification des questions à poser à l'employeur ainsi que des solutions qui pourraient être envisagées et proposées. Si des difficultés importantes ressortaient de la démarche, nous vous invitons à consulter le *Guide d'action pour l'emploi* afin de voir la nature des interventions qui pourraient être faites pour creuser davantage l'information ou pour agir en vue de corriger la situation.



# PARTIE I : LE DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE

1. L'entreprise et son environnement économique
2. Des facteurs externes qui influencent la situation de l'entreprise
3. La direction, la structure et l'organisation de l'entreprise
4. La gestion des ressources humaines et des relations du travail
5. La production de biens et services
6. Le marketing et la vente
7. Les finances de l'entreprise

*Attention : Les questions soulevées dans cette partie ne concernent pas toutes les entreprises et l'on ne doit répondre qu'à celles qui s'appliquent à notre entreprise ou milieu de travail.*

# 1. L'entreprise et son environnement économique

Avant de faire le diagnostic des grandes fonctions de l'entreprise, il faut avoir une connaissance minimale de son histoire et des grands changements qui sont survenus dans son organisation, particulièrement durant les dernières années. Il faut aussi connaître l'environnement externe dans lequel elle évolue. Quels sont ses principaux concurrents? Quelles sont les législations particulières qui la concernent ou qui s'appliquent à son secteur d'activité? Comment se comporte le secteur d'activité? Quels sont les facteurs externes qui peuvent l'affecter et sur lesquels l'entreprise a peu de contrôle?

Bref, rares sont les entreprises qui ne subissent aucune influence externe, positive ou négative, et les facteurs qui l'influencent peuvent générer des impacts qui auront un effet sur nos emplois.

ATTENTION : pour la section qui suit ainsi que les suivantes, il est aussi important d'identifier les situations ou les changements qui ont un impact positif que ceux qui ont un impact négatif!

## Un rapide portrait

1. En quelle année l'entreprise a-t-elle été créée ? Par qui?

---

---

2. Qui sont le ou les propriétaires actuels?

---

---

3. Si votre entreprise a un propriétaire unique, est-ce qu'il y a une relève prévue lorsqu'il quittera?

---

---



4. De quel type est l'entreprise (ex. : entreprise familiale, partie d'un conglomérat, d'une multinationale, filiale, établissement assimilé au secteur public, etc.)?

---

---

5. Est-ce une entreprise québécoise, canadienne ou autre?

---

---

6. a) Si l'entreprise est une multinationale ou un conglomérat qui regroupe plusieurs entreprises, où les principales décisions se prennent-elles?

---

---

b) Quelle est l'importance de notre entreprise dans ce grand ensemble?

---

---

c) Quels sont les pouvoirs de la direction locale quant au fonctionnement? Quant aux relations de travail?

---

---



7. Est-ce que l'entreprise possède d'autres établissements?

Si oui, précisez :

- où sont ces établissements;
- la nature de leurs activités et de leur production;
- si leurs productions ou services sont les mêmes que ce qui se fait dans notre entreprise et, si oui, si ces entreprises sont en compétition entre elles.

---

---

---

---

---

8. Est-ce que les employés de ces autres établissements de l'entreprise sont syndiqués? Si oui, avec quel syndicat?

---

---

---

9. Si l'entreprise fait partie d'un groupe (conglomérat, filiale, etc.), quelle est l'importance de l'entreprise dans cet ensemble?

---

---

---

10. L'entreprise est-elle inscrite en bourse? Si oui, à quelle bourse? Avez-vous une copie des états financiers et des documents accessibles pour les entreprises inscrites en bourse?

---

---

---

---

11. Est-ce qu'il y a eu des changements récents dans la propriété et dans l'organisation de l'entreprise (ex. : fusion, acquisition, restructuration, privatisation)?

Si oui, précisez l'impact réel ou appréhendé de ces changements sur le fonctionnement de l'entreprise et sur le niveau d'emploi.

---

---

---

---

12. Avons-nous toute l'information qui nous permet d'avoir une vue d'ensemble de l'entreprise? Si non, quelles questions voulons-nous poser à l'employeur?

---

---

---

---

## Le personnel de l'entreprise (locale)

13. Combien y a-t-il de personnes employées dans l'entreprise?

- Cadres : \_\_\_\_\_
- Employées et employés non syndiqués : \_\_\_\_\_
- Employées et employés syndiqués : \_\_\_\_\_

14. Quelle est la proportion hommes/femmes dans le personnel syndiqué?

---

---

15. Quelle est la nature des emplois couverts par le syndicat (ex. : professionnels, techniciens, opérateurs, personnel de bureau)?

---

---

---

---

---



# Une première évaluation (suite)

Ses faiblesses	Pourquoi?



## 2. Des facteurs externes qui influencent la situation de l'entreprise

Peu d'entreprises travaillent en vase clos, ne serait-ce que parce qu'elles ont des fournisseurs et des clients ou usagers, certains tout près de l'entreprise et d'autres à l'autre bout de la planète. Et il en est de même pour nos concurrents! Plusieurs facteurs externes peuvent donc avoir un impact sur le fonctionnement des entreprises, et parfois même sur leur survie. Les établissements du secteur public ne sont pas non plus à l'abri de pressions externes, qui remettent parfois en question la pertinence du service, que certains voudraient transférer à la sous-traitance, privatiser ou encore transformer en mode PPP – partenariat public-privé. Ces établissements dépendent donc des décisions gouvernementales, mais aussi de la population qui les surveille et qui peut provoquer des changements lors des élections.

Ces contraintes externes imposent donc parfois des façons de faire qui ont un impact sur les produits et services que les entreprises offrent ainsi que sur l'organisation du travail. Ces contraintes peuvent découler de lois, par exemple des lois ou normes environnementales ou qui relèvent de la protection publique, comme celles s'appliquant à la sécurité des aliments que l'on produit ou transforme. De nouvelles pratiques deviennent aussi parfois des exigences, comme l'obligation d'avoir une certification ISO pour traiter avec certaines entreprises ou des ministères. Et même si cela ne touche pas directement notre entreprise, elle en subit souvent les contrecoups si cela affecte ses fournisseurs et ses clients.

Parfois, ce sont de grands secteurs de l'économie qui sont ébranlés par des changements majeurs qui auront un impact direct sur l'entreprise. La mondialisation de l'économie, la concurrence devenue planétaire pour bien des entreprises, les choix et décisions économiques des gouvernements font aussi partie de cet environnement externe qu'il faut connaître davantage avant de nous engager dans une négociation. Par ailleurs, des changements au niveau du taux de change, du prix de l'énergie et/ou des matières premières peuvent avoir des effets considérables sur certaines entreprises selon qu'elles importent ou exportent.

Ces facteurs peuvent avoir un impact positif ou négatif sur l'entreprise. À ce titre, il arrive parfois qu'une entreprise profite d'un facteur externe, sans qu'aucun effort n'ait été fait à l'interne, mais il est aussi possible qu'une entreprise subisse l'impact négatif d'un facteur externe qui minera tous les efforts effectués à l'interne. Une caractéristique des dernières années est que tout bouge très rapidement et que nous sommes vite dépassés si l'on ne prend pas le temps d'agir pour voir venir et prévenir. Nous nous pencherons ici sur les facteurs externes qui n'ont pas de lien direct avec l'entreprise, par exemple la perte d'un fournisseur important ou l'arrivée d'un nouveau concurrent, les facteurs de cette nature étant repris dans la réflexion qui suit sur les grandes fonctions de l'entreprise.

Tous ces facteurs externes, sur lesquels l'entreprise a peu de prise, doivent être identifiés et évalués, car ils ont un impact sur sa santé financière et, par ricochet, sur les emplois de nos membres. On peut les retrouver parmi les grandes catégories du tableau qui suit.

Parmi les facteurs suivants, identifiez uniquement ceux qui peuvent avoir un impact (positif ou négatif) sur votre entreprise et précisez pourquoi.

Facteurs		Impact		Pourquoi?
		Positif	Négatif	
Facteurs influençant l'activité économique en général	Variation du dollar, du taux de change			
	Variation des taux d'intérêt			
	Augmentation des coûts d'énergie			
	Variation du prix du pétrole			
	Augmentation du coût des matières premières (ex. : fer, minéraux, blé, etc.)			
	Politique internationale			
	Autres (précisez)			
Lois et politiques	Politique environnementale (Précisez)			
	Lois et règlements propres au secteur d'activité (Précisez)			
	Zonage des terrains			
	Possibilité de subventions			
	Fiscalité : niveau des impôts et taxes vs concurrents			
	Autres (précisez)			

Parmi les facteurs suivants, identifiez uniquement ceux qui peuvent avoir un impact (positif ou négatif) sur votre entreprise et précisez pourquoi.

	Facteurs	Impact		Pourquoi?
		Positif	Négatif	
Facteurs économiques pouvant affecter directement l'entreprise	Crise dans le secteur d'activité (ex. : forêt, pêche, textiles)			
	Taux de croissance du secteur			
	Degré de syndicalisation dans le secteur. Précisez :			
	Concurrence locale (Québec, Canada)			
	Concurrence mondiale			
	Traité de libre-échange			
	Politiques protectionnistes			
	Politiques douanières, frontalières			
	Accès aux matières premières			
	Autres (précisez)			

Parmi les facteurs suivants, identifiez uniquement ceux qui peuvent avoir un impact (positif ou négatif) sur votre entreprise et précisez pourquoi.

Facteurs		Impact		Pourquoi?
		Positif	Négatif	
Autres facteurs	Changements climatiques			
	Catastrophe naturelle locale ou dans un pays fournisseur ou client			
	Présence de terrain contaminé			
	Guerre ou crise politique dans un pays fournisseur ou acheteur			
	Météo (par exemple pour le secteur touristique)			
	Acceptabilité sociale			
	Réaction ou perception de la population locale face à l'entreprise			
	Autres (précisez)			

## Synthèse de l'exercice

1. Parmi les facteurs identifiés, lesquels peuvent actuellement constituer une menace pour l'entreprise? Précisez pourquoi.

---

---

---

---

2. Lesquels peuvent avoir un impact négatif sur nos emplois et sur nos conditions de travail? Précisez pourquoi.

---

---

---

---

3. Quels sont les signes les plus importants à surveiller, à observer durant la prochaine année?

---

---

---

---

4. Avons-nous des questions à soumettre à l'employeur?

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Avons-nous des solutions à proposer à l'employeur?

---

---

---

---

---

---

---

---

Nous allons maintenant procéder au diagnostic des cinq grandes fonctions de l'entreprise, soit : la direction et la gestion de l'entreprise, la gestion des ressources humaines et des relations de travail, la production des biens et des services, le marketing et la vente et, finalement, les finances.

### 3. La direction, la structure et l'organisation de l'entreprise

#### Au cœur des décisions

S'il y a une fonction sur laquelle nous avons peu de prise, c'est celle qui concerne la direction, l'organisation et la gestion de l'entreprise. Nous avons sûrement notre opinion sur la question et nous aimerions bien avoir notre mot à dire, mais c'est ici que se manifeste d'abord et avant tout le « droit de gérance » si cher à l'employeur.

Cela ne veut cependant pas dire que nous ne devons pas nous préoccuper de la façon dont l'entreprise est dirigée et organisée. Les emplois des membres que nous représentons dépendent en bonne partie de la qualité des personnes qui occupent les fonctions de décision et de gestion et nous avons intérêt à évaluer par qui et comment l'entreprise est dirigée et organisée. Si l'entreprise fait partie d'un plus grand ensemble (ex. : franchisé, filiale d'une grande entreprise ou composante d'une multinationale) ou appartient à un employeur qui possède d'autres compagnies, nous avons intérêt à savoir qui dirige véritablement. Il est aussi important de connaître la position des dirigeants concernant la vision et la mission de l'entreprise, de même que les courants en matière de gestion ou d'organisation du travail qui influencent leur prise de décision.

Cela est aussi vrai pour les entreprises du secteur public où les dirigeantes et les dirigeants proviennent très souvent d'autres organismes, ministères ou niveaux de gouvernement. Le curriculum vitae de ces personnes est souvent très accessible et il peut être intéressant de voir leur cheminement. Comme ce secteur est syndiqué, on peut vérifier comment ces personnes se sont comportées dans leurs postes antérieurs en consultant les syndicats présents dans les lieux où elles ont travaillé.

## Gestion de l'entreprise

		Présence		Depuis quand?	C'est...		Pourquoi?
		Oui	Non		Positif	Négatif	
<b>Direction</b>	Nouvelle vision ou mission de l'entreprise						
	Taux de roulement dans le personnel de direction						
	Changement parmi les hauts dirigeants et les cadres						
	Changement parmi les actionnaires et membres du c.a.						
	Changement dans la culture organisationnelle						
	Changement dans les relations avec le personnel ou le syndicat						
	Autres signes ou situations de changement						

# Gestion de l'entreprise

		Présence		Depuis quand?	C'est...		Pourquoi?
		Oui	Non		Positif	Négatif	
<b>Structure et organisation</b>	Réorganisation de l'administration						
	Réorganisation du fonctionnement interne						
	Implantation d'un nouveau mode d'organisation du travail (ex. : Kaizen, SAP, Lean, etc.). Précisez : _____ _____ _____						
	Autres (précisez)						

## Synthèse de l'exercice

1. Parmi tous les éléments identifiés, lesquels soulèvent de l'inquiétude? Pourquoi?

---

---

---

---

2. Lesquels peuvent avoir un impact négatif sur nos emplois ou sur nos conditions de travail?

---

---

---

---

3. Y a-t-il des éléments sur lesquels le syndicat peut agir? Comment?

---

---

---

---

4. Quels sont les signes les plus importants à surveiller durant la prochaine année?

---

---

---

---

---

5. Avons-nous des questions à poser à l'employeur?

---

---

---

---

6. Avons-nous des solutions à proposer à l'employeur?

---

---

---

---

---

## 4. La gestion des ressources humaines et des relations du travail

### Notre lien principal avec la direction

Le syndicat local et ses membres possèdent généralement l'information qui permet de réaliser un diagnostic assez précis quant à la qualité de la gestion des ressources humaines et des relations de travail. La gestion du personnel passe bien sûr par l'application des conditions de travail négociées. Elle s'exprime aussi par les relations entre les individus, la prise en compte des propositions des travailleuses et des travailleurs, le maintien à jour et l'amélioration des compétences du personnel.

Plusieurs éléments liés à la gestion du personnel et aux relations de travail peuvent donner des indices sur la santé de l'entreprise. Ainsi, la volonté de régler rapidement les griefs, les actions prises en matière de santé et de sécurité du travail, le climat lors des réunions du comité des relations de travail, la prise en compte des besoins de formation nous indiquent généralement que l'entreprise fonctionne assez bien. Un changement de comportement est souvent un indice à considérer.

Dans les moyennes et grandes entreprises, la fonction de gestion des ressources humaines et des relations du travail est importante, car elle porte la vision de développement de la direction. Si, syndicalement, nous avons une influence limitée sur la direction, nous parvenons généralement à avoir un ascendant plus important auprès des responsables des ressources humaines puisque nous sommes régulièrement en contact avec eux. Dans ce contexte, la qualité des relations de travail et des relations avec les ressources humaines sera un signe de notre capacité à influencer l'employeur. Il arrive cependant que le lien entre la direction et les ressources humaines soit tellement ténu qu'il n'y ait pas vraiment de différence entre les deux. C'est souvent le cas des PME ou des entreprises familiales, où la direction agit aussi dans la gestion des ressources humaines et des relations de travail. Les relations entre le syndicat et ces derniers en sont d'autant plus importants qu'ils ont davantage de pouvoir et peuvent ainsi s'entendre directement avec nous. Lorsqu'il perd le contact avec les responsables des ressources humaines et que se détériorent les relations de travail, le syndicat perd aussi son lien direct avec la direction de l'entreprise. D'où l'importance de considérer cette fonction dans notre analyse du fonctionnement de l'entreprise et d'évaluer les responsabilités et les éléments qu'elle recouvre ou qu'elle devrait couvrir.

## Gestion des ressources humaines et des relations du travail

		Évaluation		
		Positive	Négative ou à surveiller	Si négative ou à surveiller, pourquoi?
Gestion des ressources humaines	Constance dans les politiques de gestion			
	Délais dans le traitement des dossiers (ex. : assurances, frais de formation, etc.)			
	Politique(s) ou pratiques de formation du personnel			
	Respect de la convention collective			
	Évolution du niveau d'emploi			
	Remplacement des postes vacants			
	Utilisation du temps supplémentaire			
	Recours à la sous-traitance pour des remplacements			
	Taux de roulement du personnel			
	Recours à de la main-d'œuvre temporaire			
	Départ du personnel d'encadrement			
	Autres (précisez)			

## Gestion des ressources humaines et des relations du travail

		Évaluation		
		Positive	Négative ou à surveiller	Si négative ou à surveiller, pourquoi?
Relations du travail	Qualité des relations du travail			
	Relations avec les cadres de premier niveau (ex. : contremaîtres, superviseurs)			
	Qualité des communications avec les employés et employées			
	Respect de la convention collective			
	Respect de la santé et sécurité			
	Traitement des dossiers de santé			
	Traitement des griefs			
	Recours à l'arbitrage			
	Présence de comités (SST, formation, relations de travail)			
	Position de négociation inhabituelle			
Autres (précisez)				

## Synthèse

1. Quels sont les éléments qui suscitent de l'inquiétude? Pourquoi?

---

---

---

---

2. Quels sont ceux qui peuvent avoir un effet négatif sur nos emplois et sur nos conditions de travail?

---

---

---

---

3. Quels sont ceux qui peuvent avoir un effet négatif sur nos relations de travail?

---

---

---

---

4. Est-ce qu'il y a des éléments ou des signes sur lesquels le syndicat peut agir? Si oui, comment pouvons-nous agir?

---

---

---

5. Quels sont les signes les plus importants à surveiller durant la prochaine année?

---

---

---

6. Avons-nous des questions à poser ou des messages à transmettre à l'employeur?

---

---

---

7. Avons-nous des solutions à proposer ou des demandes à formuler?

---

---

---

## 5. La production de biens et services

### Notre champ d'expertise

Nous sommes généralement ici en terrain connu ou, du moins, le syndicat local et ses membres peuvent nous alimenter concrètement. Ces derniers connaissent leur entreprise et ce sont les mieux placés pour détecter des signes de dysfonctionnement ou des situations qui peuvent entraîner des problèmes plus profonds dans l'entreprise. Ils sont aussi porteurs de solutions, tant dans le fonctionnement régulier de l'entreprise qu'en situation de crise. C'est autour de cette fonction que nous pouvons davantage appliquer une approche préventive.

Le questionnaire qui entoure la fonction de la production des biens ou des services couvre plusieurs aspects qui ont un impact sur le niveau et la qualité de la production ou des services offerts, par exemple le niveau de recherche et développement de nouveaux produits, la machinerie et les équipements, l'organisation du travail, la présence de concurrence, les fournisseurs, les décisions politiques, etc. Il faut donc identifier ce qu'il faut observer dans le fonctionnement **interne** et dans l'environnement **externe** de l'entreprise afin de s'assurer qu'elle n'est pas en danger, que les emplois ne sont pas menacés ou même, qu'on pourrait répondre aux demandes des membres d'améliorer leurs conditions de travail.

Lorsque nous analysons ces signes, situations et informations, nous tentons d'identifier leur niveau de risque pour l'entreprise et, bien entendu, pour les emplois de nos membres. Généralement, un seul signe ne constitue pas un danger pour l'entreprise; cependant, le fait d'en prendre connaissance peut nous permettre d'agir de façon préventive. Par ailleurs, un signe perçu au départ comme sans danger pourrait atteindre un niveau de risque plus élevé pour les emplois si le contexte économique ou politique ou financier change. Il faut donc l'observer et l'analyser avec d'autres signes et en considérant son impact sur les autres fonctions de l'entreprise. Il ne faut donc pas paniquer au moindre signe, mais les noter et les analyser au regard des autres signes que nous aurons identifiés. Pour cette fonction, nous procéderons en trois étapes. Dans la première, nous nous arrêterons sur tout ce qui entoure la production des biens et des services. Dans la seconde, nous identifierons nos forces et nos faiblesses et nous verrons comment les traiter ou les utiliser. Enfin, dans la troisième étape, nous élaborerons un plan d'action en suivi à ce travail de réflexion. Nous compléterons ce plan d'action lorsque nous aurons vu les autres fonctions. Nous allons d'abord évaluer la nature de même que la qualité et la quantité des produits et services qui sont offerts par l'entreprise. Pour ce faire, il est important de connaître les matières premières utilisées, les principaux fournisseurs, de même que les clients. Nous verrons ensuite comment le fonctionnement de l'entreprise contribue à la production.

1. Quels sont les principaux produits et services de notre entreprise?

---

---

---

---

---

2. Quelles sont les principales matières premières utilisées dans l'entreprise?

---

---

---

---

3. Qui sont nos fournisseurs stratégiques, en ce sens que les résultats de la production dépendent en bonne partie de la disponibilité et de la qualité de leurs produits ? Quelle est leur origine (fournisseur à proximité ou relevant de l'importation)?

---

---

---

---

---

## Production

		Non	Oui	Si oui, cause et impact sur la production
Signes présents dans l'entreprise	Perte d'un ou de fournisseurs importants			
	Plainte d'un fournisseur auprès de l'entreprise			
	Plainte de l'entreprise contre un fournisseur			
	Délais dans les livraisons des fournisseurs			
	Plaintes de clients			
	Autres (précisez)			

## Production

		Évaluation		
		Positive	Négative ou à surveiller	Si négative ou à surveiller, pourquoi?
Qualité des produits et services	Qualité des intrants (matière première)			
	Diversité de fournisseurs			
	Activités de contrôle de la qualité			
	Proportion de rejets			
	Qualité des produits finis			
	Comparaison avec les concurrents			
	Autres (précisez)			

## Production

		Évaluation		
		Positive	Négative ou à surveiller	Si négative ou à surveiller, pourquoi?
Quantité des produits et services	Niveau de production (hausse/baisse)			
	Diversité de produits et services			
	Niveau des inventaires (matières premières)			
	Niveau des inventaires (produits finis)			
	Délais de production et livraison			
	Variations saisonnières			
	Comparaison avec les concurrents			
	Autres (précisez)			

## Production

		Évaluation		
		Positive	Négative ou à surveiller	Si négative ou à surveiller, pourquoi?
Équipements et bâtiments	Entretien des bâtiments			
	Propreté des lieux			
	Entretien des équipements			
	Maintenance préventive			
	Âge des équipements			
	Vente des équipements			
	Comparaison avec les concurrents			
	Autres (précisez)			

## Production

		Évaluation		
		Positive	Négative ou à surveiller	Si négative ou à surveiller, pourquoi?
Organisation du travail	Façon dont le travail est organisé			
	Utilisation de technologies			
	Augmentation ou diminution du personnel			
	Remplacement des postes vacants			
	Horaires et quarts de travail			
	Autres (précisez)			

## Production

		Évaluation		
		Positive	Négative ou à surveiller	Si négative ou à surveiller, pourquoi?
Utilisation de sous-traitants	Fournisseur(s) de pièces			
	Remplacement du personnel absent			
	Déplacement de production			
	Complémentaire pour de gros contrats			
	Autres (précisez)			

## Production

		Évaluation		
		Positive	Négative ou à surveiller	Si négative ou à surveiller, pourquoi?
Recherche et développement	Qualité de l'équipe			
	Nouveaux produits et services			
	Nouveaux procédés de fabrication			
	Comparaison avec concurrents			
	Autres (précisez)			

## Synthèse

1. Pour chacune des sections qui touchent la production, quels sont les signes ou les éléments qui suscitent de l'inquiétude? Pourquoi et quel impact peuvent-ils avoir sur le fonctionnement et la santé financière de l'entreprise?

Signe		Pourquoi	Impact sur le fonctionnement et la santé financière (précisez)
Signes présents dans l'entreprise	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
Qualité des produits et services	1.		
	2.		
	3.		
	4.		

## Synthèse

	Signe	Pourquoi	Impact sur le fonctionnement et la santé financière (précisez)
Quantité des produits et services	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
Équipements et bâtiments	1.		
	2.		
	3.		
	4.		

## Synthèse

	Signe	Pourquoi	Impact sur le fonctionnement et la santé financière (précisez)
Organisation du travail	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
Utilisation de sous-traitants	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
Recherche et développement	1.		
	2.		
	3.		
	4.		

2. Quels sont ceux qui peuvent avoir un impact négatif sur nos emplois et sur nos conditions de travail?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Y a-t-il des éléments sur lesquels le syndicat peut agir? Comment?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Avons-nous des questions à poser à l'employeur?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Avons-nous des solutions à lui proposer?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Les forces et faiblesses dans la production

Suite à cette évaluation, nous allons maintenant identifier nos principales forces et faiblesses et voir comment les traiter.

<b>Nos principales forces</b> <u>La qualité de la main-d'œuvre</u>	<b>Comment les protéger</b> <u>En faisant de la formation continue</u>	<b>Comment les utiliser</b> <u>En offrant un travail intéressant et des conditions de travail équitables</u>

## Les faiblesses dans la production

<b>Nos principales faiblesses</b> <u>Machinerie en mauvais état</u>	<b>Des solutions pour les corriger</b> <u>Faire plus de maintenance préventive</u>	<b>Questions à l'employeur</b> <u>Pourquoi négliger les équipements?</u>

## Les éléments à surveiller

Des éléments importants à surveiller <u>Surplus d'inventaire</u>	Comment? <u>Identifier les causes possibles</u>	Questions à l'employeur <u>Est-ce qu'on a perdu des clients?</u> <u>Pourquoi?</u>

## 6. Le marketing et la vente

### Pour produire il faut vendre!

Que l'entreprise produise des biens ou offre des services, il faut les faire connaître pour attirer la clientèle, ce qui implique de nombreuses opérations. On pense évidemment à la promotion, par la publicité dans certains cas, et par des opérations de démarchage auprès de clients potentiels, d'individus, d'entreprises, de services publics et autres. Dans les établissements publics, c'est le travail d'information et de promotion des services qu'il faut regarder, car il est évident que moins les services sont connus, moins ils sont utilisés ... et plus leur pertinence peut être remise en question.

Nos membres connaissent généralement assez bien leur entreprise et la place qu'elle occupe dans le marché. Toutefois, à moins de travailler dans une entreprise où la vente est l'occupation principale, nous n'avons pas toujours de lien direct avec les opérations de marketing et de vente. Pourtant, nous pouvons facilement percevoir les difficultés rencontrées puisque les plaintes finissent toujours par nous rejoindre, et l'absence de promotion ou de publicité finit par se traduire par une baisse des commandes et un ralentissement du travail.

Enfin, la qualité de la relation avec la clientèle est aussi primordiale, d'où la nécessité de bien connaître le marché et particulièrement ses clients ou ses usagers, et de maintenir des relations avec eux. Il est donc important de se préoccuper de la qualité des services après-vente, du suivi auprès des personnes qui ont bénéficié des services offerts, du respect des garanties, des programmes de fidélisation des clients, etc.

La fonction « marketing et vente » est probablement, avec la fonction « finances », celle dont on perçoit le moins les signes de difficulté et leurs effets directs, sauf quand on ne vend plus! Le niveau des ventes et la stratégie de marketing nous concernent pourtant directement, car elles ont un impact sur notre travail, nos emplois.

L'information sur les activités liées à cette fonction est plus ou moins accessible selon les secteurs d'activités ou l'historique de l'entreprise... mais il faut trouver des moyens de l'obtenir. La stratégie de développement de l'entreprise, qui comprend la recherche de clients, a un impact majeur sur la production et nos emplois. Cela nous concerne d'autant plus que nous avons de l'influence sur la qualité du produit ainsi que sur les délais de production.

## Marketing et vente

		Évaluation		
		Positive	Négative ou à surveiller	Si négative ou à surveiller, pourquoi?
Activités de promotion, publicité	Présence d'une stratégie de communication			
	Diversité des activités			
	Visibilité de l'entreprise			
	Visibilité des produits et services			
	Stabilité de l'équipe			
	Stratégie axée sur de nouveaux marchés locaux			
	Stratégie axée sur des marchés internationaux			
	Comparaison avec les concurrents			
	Autres (précisez)			

## Marketing et vente

		Évaluation		
		Positive	Négative ou à surveiller	Si négative ou à surveiller, pourquoi?
Ventes	Présence d'études de marché			
	Évolution du carnet de commandes			
	Compétitivité des prix de vente			
	Évolution de la part du marché			
	Stabilité de l'équipe de vente			
	Présence de concurrents locaux ou régionaux			
	Présence de concurrence « mondiale »			
	Comparaison avec les concurrents			
	Autres (précisez)			

## Marketing et vente

		Évaluation		
		Positive	Négative ou à surveiller	Si négatif ou à surveiller, pourquoi?
Clients	Évolution du nombre de clients			
	Fidélité des clients			
	Répartition géographique au Québec			
	Répartition géographique hors Québec			
	Plaintes liées à la qualité des produits			
	Plaintes liées aux délais de livraison			
	Plaintes liées à la qualité du service après-vente			
	Autres (précisez)			

1. Quels sont les éléments qui suscitent de l'inquiétude?

---

---

---

---

2. Quels sont ceux qui peuvent mettre l'entreprise en danger?

---

---

---

---

3. Quels sont ceux sur lesquels nous pouvons agir? Comment?

---

---

---

---

---

4. Quels sont les signes les plus importants à surveiller durant la prochaine année?

---

---

---

---

5. Avons-nous des messages à transmettre ou des questions à poser à l'employeur?

---

---

---

---

---

6. Avons-nous des solutions à proposer?

---

---

---

---

---

## 7. Les finances de l'entreprise

### Le nerf de la guerre!

Tant dans le secteur privé que public, « le nerf de la guerre, c'est l'argent »! C'est pourquoi la fonction « finances » est si importante dans l'entreprise. Elle est imbriquée dans toutes les autres fonctions, car elle a pour but de s'assurer que l'entreprise dispose des fonds nécessaires à son développement et qu'elle les utilise à bon escient. Elle doit donc aussi contrôler les dépenses, évaluer les risques, prévoir à court, moyen et long termes les besoins financiers, les investissements nécessaires à la croissance, etc. À moins que l'entreprise ne soit cotée en bourse, les données financières sont, la plupart du temps, gardées confidentielles par les employeurs. Et même l'information « publique » à laquelle nous pouvons avoir accès ne nous assure pas qu'il s'agisse d'un portrait à jour de la situation financière de l'entreprise.

Dans les grandes entreprises privées, où plusieurs composantes ou filiales font partie d'un grand ensemble, de même que dans le secteur public, il n'est pas toujours possible ou facile d'avoir des données précises sur son propre milieu de travail ou son établissement, car elles sont souvent amalgamées ensemble. Mais plusieurs indices à notre portée nous permettent d'évaluer la situation financière de l'établissement et des services que nous offrons.

Les finances de l'entreprise sont souvent l'élément évoqué par l'employeur pour mettre de la pression sur les travailleuses et les travailleurs. En fait, le moment où l'employeur plaide auprès des travailleuses et des travailleurs afin d'obtenir leur collaboration est souvent le symptôme de problèmes sur lesquels il est difficile d'agir. Une bonne observation de l'ensemble des composantes de l'entreprise nous donne un éclairage sur sa santé financière, ce qui nous permet ensuite de poser les bonnes questions à l'employeur et de juger ses réponses en les validant avec le diagnostic que nous avons fait. Nous aurons peut-être ainsi des propositions à lui faire pour améliorer sa situation financière sans trop affecter nos emplois et nos conditions de travail!



2. Si l'entreprise est inscrite en bourse, le syndicat a-t-il une copie des états financiers? Si oui, a-t-il déjà procédé à l'analyse ou fait analyser l'information contenue dans ces états financiers?

---

---

---

---

3. Est-ce que cela vous a été utile? Précisez.

---

---

---

---

4. Si nous n'avons pas accès à de l'information financière sur l'entreprise, comment faisons-nous pour évaluer si elle est en bonne santé financière?

---

---

---

---

## Finances

		Évaluation de la situation		
		Positive	Négative ou à surveiller	Si négative ou à surveiller, pourquoi?
<b>Administration financière</b>	Évolution des profits			
	Investissements réguliers			
	Approvisionnement des matières premières			
	Accumulation d'inventaires			
	Respect des coûts de production vs les soumissions			
	Dettes de l'entreprise			
	Bonis aux cadres et dirigeants			
	Autres (précisez)			

## Problèmes de liquidité

	Oui	Non	Ne sait pas	Précisez
Paiement des salaires				
Paiement des cotisations syndicales				
Paiement des remboursements prévus par la convention collective				
Paiement des fournisseurs				
Versements des cotisations au Fonds de solidarité FTQ				
Versements au régime de retraite				
Autres (précisez)				

## Présence d'activités inhabituelles

	Oui	Non	Ne sait pas	Précisez
Vérification des inventaires en dehors des périodes normales				
Arrêt ou ralentissement des activités de recherche et développement				
Présence d'inspecteur(s) ou de vérificateur(s) des impôts et taxes				
Présence d'inspecteur(s) de l'Autorité des marchés financiers				
Présence d'inspecteur(s) en environnement				
Présence d'auditeur(s) ou d'évaluateur(s) des institutions financières				
Inspection inhabituelle des bâtiments ou équipements				
Autres (précisez) :				



2. Avons-nous des demandes à formuler à l'employeur?

---

---

---

---

3. Avons-nous des suggestions ou propositions à faire à l'employeur?

---

---

---

---

---

4. Quels sont les signes les plus importants à surveiller durant la prochaine année?

---

---

---

---

## PARTIE II : PASSER À L'ACTION

**8. Synthèse du diagnostic**

**9. Nos priorités et notre plan d'action**

## Vers un plan d'intervention...

Avant d'envisager l'élaboration de notre plan d'action, il est important de faire la synthèse de l'information que nous avons recueillie et d'identifier les points qui nous semblent les plus importants à retenir, parce qu'ils peuvent affecter la situation financière de l'entreprise et menacer nos emplois, et parfois même la survie de l'entreprise.

Ce diagnostic que nous venons de compléter est notre lecture syndicale de la situation de l'entreprise et de son environnement. Idéalement, il faut le compléter en allant chercher les informations qui nous manquent. L'employeur est évidemment notre première source d'information. Par la suite, nous pouvons identifier avec nos alliés (syndicat, conseil régional, Fonds de solidarité FTQ, etc.) d'autres sources d'information pour compléter notre portrait de la situation.

## 8. Synthèse du diagnostic

Bien que de nombreux signes puissent soulever des inquiétudes, tout ne va pas nécessairement mal. Nous avons pris le temps d'identifier les signes qui peuvent entraîner de la turbulence, mais nous ne nous sommes pas arrêtés sur les forces de l'entreprise. À la fin du premier chapitre, nous avons fait une première évaluation de notre perception générale de l'entreprise et identifié ce que nous pensons être ses forces et faiblesses. Nous avons aussi fait une évaluation très détaillée de la fonction de production, que nous connaissons mieux puisque c'est généralement là que se trouvent nos membres. Nous allons donc reprendre les éléments les plus importants sur lesquels il faudrait agir pour améliorer la situation de l'entreprise.

	Forces identifiées	Principales faiblesses	Solutions possibles	Questions à l'employeur
Environnement externe				
Direction, structure et organisation				
Gestion des ressources humaines et relations du travail				

## Synthèse

	Forces identifiées	Principales faiblesses	Solutions possibles	Questions à l'employeur
Production des biens et services : <ul style="list-style-type: none"><li>• Signes présents</li></ul>				
<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualité</li></ul>				
<ul style="list-style-type: none"><li>• Quantité</li></ul>				
<ul style="list-style-type: none"><li>• Équipements</li></ul>				
<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisation du travail</li></ul>				
<ul style="list-style-type: none"><li>• Autres</li></ul>				

## Synthèse

	Forces identifiées	Principales faiblesses	Solutions possibles	Questions à l'employeur
Marketing et ventes				
Finances				

### Nos conclusions

1. Après avoir analysé en profondeur l'entreprise à travers son environnement externe et ses différentes fonctions, à quelle conclusion arrivons-nous quant au fonctionnement et à la santé financière de l'entreprise? Expliquez vos conclusions.

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Notre vision de l'entreprise est-elle différente de la perception que nous en avons au début de la démarche?

---

---

---

---

---

3. Que retenons-nous comme étant les principales forces de l'entreprise? Pourquoi?

---

---

---

---

---

4. Que retenons-nous comme étant ses principales faiblesses? Pourquoi?

---

---

---

---

---

5. Sur quelles faiblesses pouvons-nous agir syndicalement? Comment?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Quelles sont nos forces comme syndicat?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 9. Nos priorités et notre plan d'action

Nous avons maintenant en main un portrait assez clair de l'entreprise et il faut déterminer les actions à entreprendre, à court et à moyen termes. Ces actions impliquent évidemment des rencontres avec l'employeur afin de compléter le diagnostic à partir des questions que nous avons identifiées. Il faut aussi que les membres soient partie prenante de nos démarches, qu'ils les appuient et que l'employeur comprenne qu'ils sont concernés et préoccupés par la situation. La structure syndicale locale doit donc aussi collaborer au plan d'action.

Enfin, si le syndicat en arrive à la conclusion que l'entreprise est véritablement en crise, le *Guide d'action pour l'emploi* de la FTQ, de même que le Service Urgence-emploi du Conseil régional FTQ Montréal métropolitain peuvent nous servir à trouver des moyens pour prévenir des pertes d'emploi.

Il faut donc définir nos priorités et nos mandats à court et moyen termes, mais d'abord préciser nos objectifs... qui doivent être réalistes.

1. Suite aux conclusions qui se dégagent du diagnostic que nous avons réalisé, quels sont nos objectifs syndicaux à court et moyen termes?

À court terme : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

À moyen terme : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Quelles sont nos principales priorités et comment pouvons-nous les atteindre?

Priorité	Moyen d'action	Responsable	Échéancier

## Fiche de suivi

Moyen d'action	Responsable	Échéancier	Résultats

