

MISSION
POSSIBLE
MISSION
POSSIBLE

MISSION POSSIBLE

GUIDE DE SUIVI DE L'ENTREPRISE



MISSION POSSIBLE
MISSION POSSIBLE
MISSION POSSIBLE
MISSION POSSIBLE
MISSION POSSIBLE
MISSION POSSIBLE

MISSION POSSIBLE

GUIDE DE SUIVI DE L'ENTREPRISE

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION	4
INTRODUCTION	6
Le suivi de l'entreprise : une démarche syndicale	6
L'information sur les entreprises : l'accessible, le nécessaire et le disponible	7
Des sources qui se complètent	7
S'organiser au plan syndical	8
Un portrait précis de l'entreprise	8
Le contexte de suivi	10
I. L'ACCESSIBLE : L'INFORMATION DANS L'ENTREPRISE	12
La production	13
Le marché	14
Les fournisseurs	15
Les inventaires	15
L'emploi et les heures de travail	16
Les agences de placement	17
La sous-traitance	18
Les investissements	19
La propriété	20
La gestion	20
Le financement	21
En conclusion	23
II. LE NÉCESSAIRE : L'INFORMATION PROVENANT DE L'EMPLOYEUR	24
Demander en tout temps d'être informés	24
Négocier le droit à l'information	25
III. LE DISPONIBLE : L'INFORMATION À L'EXTÉRIEUR DE L'ENTREPRISE	28
La structure interne de l'entreprise (les sources gouvernementales)	28
Les liens de parenté entre les entreprises	29
La concurrence	29
Les programmes d'aide financière	32
Les informations financières : les rapports annuels et intérimaires	33
Les transactions financières : les actes notariés	34
Informations diverses	35
CONCLUSION	38
ANNEXE I	
Les états financiers : leur contenu et leurs limites	41
ANNEXE II	
Entente de confidentialité	45
ANNEXE III	
Repères importants sur la situation de l'entreprise	46
ANNEXE IV	
Questionnaire	47
ANNEXE V	
Compilation des questions de la partie I	58

PRÉSENTATION

Depuis des générations, la CSN, comme la CTCC avant elle, a encouragé ses syndicats à dépasser le strict cadre de la négociation des conditions de travail, même si cela demeure notre premier mandat. Nous avons toujours incité nos syndicats à faire reculer l'arbitraire patronal, que ce soit en avançant sur les questions de santé et de sécurité au travail ou même en environnement. Nous avons exploré sans cesse de nouveaux champs d'intervention de notre action syndicale, du deuxième front social jusqu'à notre implication dans l'élaboration de programmes de formation professionnelle.

La question de l'emploi est au centre de la mission de la CSN. Plusieurs initiatives ont été prises afin de défendre et de favoriser son développement. La CSN a été et continue d'être partie prenante d'actions concertées pour l'accès et le maintien en emploi tant au plan sectoriel (les comités sectoriels où siègent les représentantes et les représentants des fédérations) que national et régional (les conseils régionaux et la Commission des partenaires du marché du travail). De plus, au fil des années, divers outils ont été développés en vue de soutenir directement nos interventions en faveur de l'emploi, tels que MCE Conseils, Bâtirente et Fondation.

Dans le monde d'aujourd'hui, cette philosophie qui a toujours caractérisé notre organisation est encore plus pertinente. Seuls les enjeux sont différents. L'implication syndicale doit continuer de faire reculer les frontières

de notre action traditionnelle. Alors que nos emplois sont menacés par la crise financière qui a secoué le monde et la concurrence de plus en plus féroce des entreprises qui exploitent une main-d'œuvre bon marché dans certains pays émergents, les entreprises de plusieurs secteurs industriels au Québec font face à des difficultés de recrutement dans plusieurs catégories d'emploi, risquant même de contribuer davantage à mettre en danger l'avenir de leurs activités sur notre territoire.

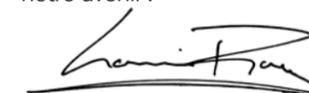
Pour paraphraser Marcel Pepin, président de la CSN de 1966 à 1976, plus que jamais, nous devons compter sur nos propres moyens pour forcer les employeurs à réagir afin de maintenir et de créer les emplois au Québec.

Nous devons les pousser à faire de la recherche et du développement, à investir pour moderniser les moyens de production, à améliorer les méthodes de travail, à protéger l'environnement, à chercher de nouveaux marchés et de nouveaux produits, à promouvoir la formation des travailleuses et des travailleurs afin d'améliorer la qualité du travail et des produits, favorisant ainsi le développement durable de l'entreprise tout en bonifiant les conditions de travail.

Pour ce faire, le syndicat doit bien connaître la situation économique et opérationnelle de l'entreprise. Il doit s'organiser afin d'obtenir les informations pertinentes de la part de ses membres et faire appel aux ressources spécialisées mises sur pied par la CSN. Bref, pour être entendu de l'employeur, le syndicat doit établir sa crédibilité sur une connaissance approfondie de la situation de l'entreprise et formuler des propositions qui invitent l'employeur à planifier des changements avant que les problèmes ne deviennent insurmontables. Pour établir une relation de confiance, l'employeur doit comprendre qu'il doit fournir toutes les informations disponibles afin de permettre réellement aux représentants syndicaux de s'impliquer et de contribuer aux orientations stratégiques de l'entreprise. C'est une responsabilité syndicale de le convaincre ou, le cas échéant, de le contraindre à agir dans l'intérêt de l'entreprise elle-même.

Ce guide aidera les syndicats CSN à acquérir cette connaissance qui nous apparaît essentielle afin d'influer sur les choix stratégiques de l'employeur quant à l'avenir de l'entreprise et de nos emplois, que nous nous sommes engagés à défendre.

Cette mission devient possible si nous sommes bien organisés, bien informés et si nous osons anticiper les problèmes pour proposer nos solutions. Acceptons cette mission cruciale pour notre avenir !



Louis Roy

Premier vice-président de la CSN

INTRODUCTION

LE BUT DE CE GUIDE
EST D'AIDER LES SYNDICATS À DRESSER LE PORTRAIT
DE LEUR ENTREPRISE
EN IDENTIFIANT LES PRINCIPALES SOURCES
D'INFORMATION QUI LUI SONT DISPONIBLES
ET LA NATURE DES INFORMATIONS
QU'ON PEUT Y TROUVER

6

LE SUIVI DE L'ENTREPRISE : UNE DÉMARCHE SYNDICALE

Pour un syndicat, la connaissance la plus précise possible de la situation économique et financière d'une entreprise a plusieurs avantages.

Elle lui permet :

- D'établir, sur la base de faits concrets, une évaluation de la capacité financière de l'employeur de satisfaire les revendications de ses membres ;
- De prévoir et de pouvoir agir sur les difficultés financières que peut rencontrer l'entreprise ;
- D'évaluer l'impact des décisions de l'entreprise sur le niveau d'emploi et sur l'ensemble des conditions de travail ;
- D'analyser les choix de l'entreprise et d'avancer, s'il y a lieu, des propositions de rechange pour assurer non seulement le maintien des emplois et la survie de l'entreprise, mais aussi son développement.

Le but de ce guide est d'aider les syndicats à dresser le portrait de leur entreprise en identifiant les principales sources d'information qui lui sont disponibles et la nature des informations qu'on peut y trouver.

L'INFORMATION SUR LES ENTREPRISES : L'ACCESSIBLE, LE NÉCESSAIRE ET LE DISPONIBLE

Les sources d'information sur les entreprises sont essentiellement de trois ordres que l'on pourrait qualifier ainsi : l'accessible, le nécessaire et le disponible. Ce guide traitera, dans chacune de ses trois parties, des informations qu'on peut y recueillir.

L'ACCESSIBLE

L'information dans l'entreprise

Il est possible, pour un syndicat, en comptant sur ses propres moyens, de dresser un portrait relativement précis de la santé économique de l'entreprise et de sa stratégie de développement. Dans la première partie du guide, nous donnerons plusieurs exemples du genre d'informations pouvant être accessibles dans l'entreprise.

LE NÉCESSAIRE

L'information provenant de l'employeur

Nous proposons certaines stratégies que peuvent déployer les syndicats pour obtenir de l'employeur le maximum d'informations et négocier des dispositions les plus concrètes possible sur le droit à l'information.

LE DISPONIBLE

L'information à l'extérieur de l'entreprise

Il existe un nombre considérable de sources d'information à l'extérieur de l'entreprise qui sont du domaine public, donc à la portée de tout syndicat. Le nombre et la qualité de ces informations varient toutefois d'un secteur à l'autre, mais il importe de les connaître et de les consulter.

DES SOURCES QUI SE COMPLÈTENT

Dresser un portrait relativement complet de l'entreprise nécessitera qu'un syndicat puise à toutes ces sources puisque chacune d'elles ne contient qu'un nombre limité d'informations, lesquelles sont souvent complémentaires. Aussi, certaines informations seront-elles disponibles de plus d'une source, ce qui permettra d'effectuer des recoupements d'informations, pour plus d'exactitude et de précision.

Donnons tout de suite un exemple du type de démarche proposée ici. Une compagnie décide de faire l'acquisition d'une entreprise dans une autre localité. Il est possible qu'une rumeur circule à cet effet dans l'entreprise. Il est possible que l'employeur, lors d'une réunion patronale-syndicale, en informe le syndicat ou, en dehors d'une telle réunion et de façon plus informelle, communique l'information à un membre du syndicat. Il est probable que les médias, dans une des deux localités, fassent état de l'acquisition.

7

Quelques-unes de ces sources pourraient être incomplètes. Mais les informations puisées à toutes ces sources permettront parfois de connaître la taille de l'entreprise achetée, la nature des biens qu'elle produit, le volume de production et le nombre d'établissements, le nombre d'emplois, le type de technologie utilisée ainsi que le coût d'acquisition.

La possibilité de dresser un tel portrait permet d'évaluer l'impact probable d'un projet de ce genre sur notre propre milieu de travail.

Beaucoup d'autres informations peuvent nous permettre de mieux nous organiser pour protéger nos emplois, préparer notre projet de convention collective et même intervenir pour proposer des modifications aux décisions que s'apprêtent à prendre les dirigeants de l'entreprise ou encore forcer l'employeur à prendre en compte nos propres stratégies et solutions.

S'ORGANISER AU PLAN SYNDICAL

Un tel suivi de l'entreprise nécessite une certaine somme d'énergie et d'organisation de la part du syndicat. À cet effet, le suivi de l'entreprise doit être identifié comme une responsabilité syndicale particulière, donc clairement définie, tout comme la santé et la sécurité. Le syndicat pourrait tout au moins nommer un responsable au comité exécutif ou au conseil syndical.

8

Un responsable du suivi de l'entreprise pourrait coordonner la cueillette et l'évaluation de l'information, mais aussi motiver les membres du syndicat afin que ces derniers l'alimentent en informations. Cela nécessite de s'organiser, d'une manière qui convienne au fonctionnement du syndicat, pour observer dans le temps les signes de changement de la situation économique de l'entreprise. Mais il y a rarement un thermomètre financier à la porte de l'entreprise. Certains indices d'alerte sont répartis partout dans la chaîne de production ou de service. Une personne seule ne peut pas tout voir. C'est donc une responsabilité collective d'assurer la cueillette et l'évaluation de l'information. À titre d'exemple, les travailleuses et les travailleurs de l'expédition et de la réception ont accès à un certain nombre d'informations importantes qu'ils devraient prendre l'habitude de transmettre aux responsables du dossier. L'entreprise a-t-elle perdu des clients? Des marchandises sont-elles régulièrement retournées? Les fournisseurs exigent-ils d'être payés avant ou au moment de la livraison?

Cette démarche d'organisation à l'intérieur du syndicat est essentielle s'il veut aller plus loin qu'une cueillette de renseignements épars et trop fragmentaires pour être utiles.

UN PORTRAIT PRÉCIS DE L'ENTREPRISE

Une fois la structure en place et le système un peu rodé, le syndicat devrait chercher à dresser un portrait de l'entreprise. Le tableau suivant présente les éléments recherchés :

L'ESSENTIEL	LE SOUHAITABLE	L'IDÉAL
Le nom exact de la compagnie, de la compagnie mère, des filiales, des divisions et des succursales.	Les noms des actionnaires et des administrateurs de la compagnie.	Des informations sur le ou les marchés occupés par l'entreprise (marchés local, provincial, pancanadien, international), sur la place occupée par cette entreprise et l'évolution de ces marchés (régression, expansion).
Les types et les lieux de production de l'entreprise. Les efforts d'investissements en formation, en équipements, en recherche et en développement, ainsi que sur la gestion de la qualité, au cours des trois dernières années.	La date et le lieu d'incorporation (charte fédérale ou provinciale), l'emplacement du siège social.	Les stratégies de développement passée, présente et future de l'entreprise : expansion dans d'autres secteurs d'activité ou dans le même secteur par l'achat de concurrents ou par l'intégration du processus de production (production de matières premières, de produits intermédiaires et finis), développement de nouveaux produits et services, etc.
L'identification des concurrents, et des conditions de travail qui y prévalent lorsque les employés sont syndiqués. Des informations précises sur la situation financière de la compagnie, préférablement les rapports annuels ou les états financiers vérifiés pour les trois ou quatre dernières années.	Le bilan environnemental de l'entreprise : <input type="checkbox"/> Qualité de l'air et de l'eau <input type="checkbox"/> Recyclage <input type="checkbox"/> Réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) <input type="checkbox"/> Réutilisation des matières résiduelles.	Les subventions ou d'autres aides gouvernementales reçues et les projets pour lesquels elles ont été obtenues.
L'évolution de l'emploi : nombre de personnes, emplois à temps plein, à temps partiel, emplois réguliers ou occasionnels, disparition de certains types d'emploi, création de nouveaux, portrait des heures supplémentaires.	Des informations permettant d'évaluer le niveau de productivité et son évolution, de façon globale et par département.	Le bilan social de l'entreprise : <input type="checkbox"/> Respect des conditions de travail <input type="checkbox"/> Achat responsable <input type="checkbox"/> Respect des normes et des règlements.
La conjoncture économique du secteur.	La connaissance des entreprises sous-traitantes.	
Les principales normes de production applicables dans l'entreprise.	Les projets de développement de l'entreprise ou encore les projets de fermeture partielle ou totale.	

9

Chaque syndicat pourra, compte tenu de la situation particulière de l'entreprise, ajouter ou retrancher des éléments. Il devra évaluer ce qui est pertinent ou non et ce qui peut être important dans un secteur particulier et qu'on ne retrouve pas ici.

LE CONTEXTE DE SUIVI

On l'a vu, une bonne part des informations requises pour juger de la situation d'une entreprise sont détenues par l'employeur. Les représentantes et les représentants syndicaux ne doivent pas hésiter à les demander. Cela doit être réalisé avec une approche franche et respectueuse. On peut par exemple expliquer à l'employeur l'intérêt qu'il peut avoir à ce que les représentants des employé-es comprennent l'état de l'entreprise et les conditions nécessaires à son développement, de manière à ce qu'ils participent à l'atteinte de ces objectifs. Les deux parties partagent un intérêt fondamental dans le développement durable de l'entreprise, qui apporte rendement à l'un et emploi à l'autre. En affirmant que les deux doivent aller de pair, le syndicat peut sécuriser l'employeur sur l'utilisation responsable des informations sans pour autant capituler sur la recherche de meilleures conditions de travail.

Il y aura toujours de la méfiance mutuelle dans ce type de démarche. Il s'agit de faire en sorte que son niveau soit gérable. Souvent le coefficient de difficulté à l'ouverture patronale est inversement proportionnel à la taille de l'entreprise. Les gestionnaires de celles qui sont plus petites seront habituellement plus réticents puisqu'ils sont souvent propriétaires et ont un lien pécuniaire et émotif plus étroit avec l'entreprise. Les gestionnaires salariés peuvent davantage évaluer froidement l'intérêt d'un échange d'information. Il faut tout de même tenter une ouverture en reconnaissant la propriété des informations que l'on emprunte en quelque sorte.

Il faut ainsi comprendre qu'avec l'information viennent certaines responsabilités. Il faut en effet traiter celle fournie volontairement par l'employeur comme une propriété privée qui exige la confidentialité. Les travailleuses et les travailleurs ont intérêt à ce que l'information donnée ne sorte pas de l'entreprise pour ne pas la desservir. Il faut négocier les conditions raisonnables de divulgation aux membres afin d'éviter de mauvaises surprises ou des déceptions. Il faut prévoir qu'une utilisation imprudente de l'information reçue peut nuire à la répétition de l'exercice lors du renouvellement de la convention quelques années plus tard.

Cette ouverture contribuera toutefois à l'argumentation pour obtenir un partage plus équitable des gains de productivité dans l'entreprise et de meilleures conditions de travail, mais il faut aussi être prêt à être confronté aux enjeux d'équilibre entre la

compétitivité de l'organisation et sa pérennité, entre la sécurité des emplois et les conditions de travail. En partageant l'information, on s'engage sur le chemin de la responsabilité économique. Si on exige ou on demande d'avoir accès à la réalité économique de l'entreprise, on ne peut en nier les conséquences, qu'elles soient positives ou négatives. Par ailleurs, une transparence trop empressée d'un employeur peut aussi signifier le désir de «passer sa vision» de la situation, qui peut être volontairement ou involontairement défavorable, inexacte ou tendancieuse. Il faut s'assurer de bien valider et de bien comprendre l'information rendue disponible.

Enfin, il faut comprendre que toute information est bonne à savoir. Les silences de l'employeur de même que ses explications pourraient être utiles pour l'interpeler plus tard.

Il faut ainsi construire un rapport qui se veut à long terme, où le niveau de transparence et notre capacité de bien suivre l'information seront croissants dans le temps. La CSN offre des services experts pour appuyer le syndicat dans cette analyse.

I ■ L'ACCESSIBLE

L'information dans l'entreprise

LES LIEUX DE TRAVAIL CONSTITUENT
UNE SOURCE EXTRÊMEMENT RICHE
EN INFORMATIONS POUR UN SYNDICAT QUI PREND
LA PEINE DE S'ORGANISER POUR LES RECUEILLIR,
DE LES TENIR À JOUR ET DE LES ANALYSER

12

L'intérêt de suivre son entreprise est évidemment de pouvoir dresser une première évaluation, même sommaire, de sa situation générale. À cet égard, les lieux de travail constituent une source extrêmement riche en informations pour un syndicat qui prend la peine de s'organiser pour les recueillir, de les tenir à jour et de les analyser. Souvent même, la qualité de ces informations est supérieure et plus utile que celles que l'on retrouve dans les nombreuses colonnes de chiffres apparaissant aux états financiers des entreprises, puisque ces derniers présentent toujours la situation passée avec un délai qui peut varier entre 3 et 18 mois, selon l'entreprise.

Le suivi régulier de ces informations peut nous indiquer si la situation financière de l'entreprise s'améliore ou se dégrade, si des problèmes sérieux se dessinent à l'horizon ou si des jours meilleurs s'annoncent.

Les informations que peut recueillir un syndicat dans l'entreprise sont innombrables. Nous traiterons ici de celles qui nous semblent les plus pertinentes.

Pour faciliter l'analyse de ses données, le syndicat aura avantage à remplir les questionnaires qu'on retrouve à l'annexe III ou à l'annexe IV.

LES THÈMES DE RECHERCHE D'INFORMATIONS

[La production](#)
[Le marché](#)
[Les fournisseurs](#)
[Les inventaires](#)
[L'emploi et les heures de travail](#)
[Les agences de placement](#)
[La sous-traitance](#)
[Les investissements](#)
[La propriété](#)
[La gestion](#)
[Le financement](#)

Ce qui est le plus important pour le syndicat n'est pas l'information qu'il peut avoir, à un moment donné, sur un de ces éléments en particulier, mais plutôt l'évolution dans le temps de tous ces éléments, examinés les uns par rapport aux autres.

Pour bien comprendre l'entreprise, il faut tenter de suivre deux axes de comparaison :

- L'évolution des données de l'entreprise dans le temps ;
- La comparaison de sa situation et de sa performance face aux autres entreprises d'un même secteur.

C'est l'analyse de l'évolution de ce portrait global qui nous informe le plus sur l'avenir de l'entreprise.

LA PRODUCTION

Une des premières choses à faire est d'établir la liste des produits ou des services que fournit l'entreprise, leur nature et leur qualité.

En effet, les problèmes de qualité peuvent avoir d'importantes répercussions sur sa viabilité. Il n'est pas rare qu'une entreprise se retrouve avec des produits qui ne répondent plus à la demande en raison de leur qualité. Si elle ne parvient pas à remédier rapidement à cette situation, sa survie peut être en danger. Malgré ses efforts, une entreprise qui se trouve dans l'incapacité d'être certifiée selon certaines normes de qualité (ISO, etc.) peut aussi connaître des difficultés, notamment pour l'exportation, si importante pour le secteur manufacturier.

Ces normes sont non seulement des indications de qualité des produits et des processus utilisés, mais elles servent d'arguments de vente qui sont devenus largement exigés.

- 1. Quels sont les produits et les services que fournit l'entreprise ?**
- 2. Quels produits et services a-t-elle cessé de fournir ? Depuis quand et pourquoi ?**
- 3. Quels nouveaux produits ou services l'entreprise fournit-elle ?**
- 4. Quelles modifications ou améliorations ont été apportées aux produits et aux services existants ?**
- 5. Existe-t-il des problèmes particuliers liés à la qualité de la production ?**

13

6. **Les responsables du contrôle de la qualité voient-ils augmenter le nombre de produits défectueux?**
7. **Le nombre de produits retournés et de plaintes de la clientèle a-t-il augmenté ou diminué?**
8. **Pour quels produits ou services?**
9. **Quelles en sont les causes?**
10. **L'entreprise est-elle certifiée par des normes de qualité (ISO, etc.)?**

LE MARCHÉ

La majorité des entreprises mettent sur le marché plusieurs types de produits ou de services. Pour certains de ceux-ci les ventes croissent, pour d'autres elles stagnent ou diminuent. Il faut tenter de suivre, dans la mesure du possible, l'évolution de chaque type de production et d'expliquer les variations constatées en se posant un certain nombre de questions.

Si cela est possible, un syndicat pourrait avoir intérêt à prendre contact avec un syndicat d'un autre établissement. Dans certains cas, l'information est même plus près de nous que l'on pense. Par exemple, si l'entreprise fabrique un produit de consommation, il n'est pas trop difficile de retrouver dans les magasins de détail ce que les concurrents produisent et quels nouveaux produits sont introduits. Si notre entreprise vend à d'autres entreprises, il est tout aussi important de connaître les concurrents et leur production. Dans tous les cas, il ne faut pas hésiter à questionner l'employeur.

Les salariés-es affectés à l'expédition ont à leur disposition des informations précieuses concernant les clients de l'entreprise. Ces personnes et les employé-es de bureau dans les entreprises de services, qu'elles soient membres ou non du syndicat, peuvent aider ce dernier à répondre aux questions suivantes :

1. **Quels sont les principaux concurrents de l'entreprise?**
2. **La demande pour les biens produits ou les services offerts est-elle à la hausse ou à la baisse?**
3. **Un nouveau produit ou service plus économique ou de meilleure qualité a-t-il fait son apparition sur le marché?**
4. **Un nouveau concurrent a-t-il ouvert ses portes récemment?**
5. **L'entreprise perd-elle des clients au profit de ses concurrents? Pourquoi?**
6. **L'entreprise a-t-elle transféré une partie de sa production dans certains de ses établissements? A-t-elle ouvert une autre usine au Québec ou à l'extérieur?**
7. **La clientèle est-elle concentrée ou diversifiée? En d'autres mots, les produits et les services sont-ils achetés par quelques clients très importants ou par un grand nombre de clients?**
8. **Qui sont les clients? Dans quelle région sont-ils établis?**
9. **L'entreprise a-t-elle conquis de nouveaux clients? A-t-elle perdu des clients? Pourquoi?**
10. **L'entreprise produit-elle pour le marché local, régional, québécois, canadien?**
11. **Quelle part de la production est exportée, dans quels pays et en raison de quels avantages?**

On doit tenter de conserver une liste des principaux clients de l'entreprise qui, très souvent, ne sont pas nombreux.

La concentration du marché est un facteur de vulnérabilité. Si tel est le cas, la perte d'un client important et l'incapacité subséquente d'accaparer de nouveaux marchés figurent parmi les principaux facteurs de pertes d'emplois et de faillites pour les entreprises.

LES FOURNISSEURS

Les salariés qui travaillent à la réception des marchandises ou aux comptes à payer ont eux aussi à leur portée des informations extrêmement utiles. Ils peuvent nous aider à répondre aux questions suivantes :

1. **L'entreprise fait-elle affaire avec un seul ou plusieurs fournisseurs pour l'ensemble de ses achats (matières premières ou autres)?**
2. **L'entreprise fait-elle des efforts pour diversifier ses fournisseurs?**
3. **L'entreprise connaît-elle des problèmes d'approvisionnement (qualité, quantité, fiabilité, etc.)?**
4. **Le paiement des factures souffre-t-il de retards?**

Les relations avec les fournisseurs sont de bons indicateurs de la santé financière d'une entreprise. Par exemple, des changements significatifs de fournisseurs ou des retours de marchandises plus fréquents, ou encore le fait que des fournisseurs, qui auparavant faisaient crédit, exigent tout à coup d'être payés au moment de la livraison est généralement un signe que l'entreprise est en grande difficulté. Si, de plus, les fournisseurs repartent avec leurs marchandises, la situation est pire : l'entreprise n'a plus de

liquidité. Le syndicat doit s'organiser pour être informé immédiatement de telles situations. Aussi, l'acquisition de matières premières de moindre qualité, assortie d'un changement de fournisseur, peut signifier que l'entreprise cherche à baisser ses coûts de production ou qu'elle a des problèmes de liquidités. Si la situation est temporaire (rupture de stocks, perte d'un fournisseur), c'est normal ; sinon, il est temps de questionner l'employeur. Il arrive que les fournisseurs utilisent souvent les mêmes livreurs : n'hésitez pas à « jaser » avec eux !

LES INVENTAIRES

Dans plusieurs entreprises, il est courant que les syndicats portent une attention particulière à l'évolution du niveau des inventaires, surtout en ce qui concerne les produits finis. C'est pourquoi ils ont rarement de la difficulté à répondre aux questions suivantes :

1. **Quel est l'état général des inventaires?**
2. **Les inventaires ont-ils diminué ou augmenté? Pourquoi?**
3. **Est-ce que les produits s'écoulent vite ou restent longtemps en stock?**

On sait qu'une augmentation importante des inventaires peut signifier que l'entreprise se prépare à affronter un long conflit de travail. Mais une hausse de ceux-ci peut aussi montrer des difficultés d'une tout autre nature. En effet, une augmentation importante des stocks, en l'absence de possibilité prévisible de conflit de travail, et sans que les livraisons

de produits finis ne diminuent, peut aussi indiquer que l'entreprise gère mal ses inventaires et qu'elle encourt des coûts inutiles et des frais de financement trop élevés. C'est aussi parfois le premier signe d'un ralentissement des ventes.

Il est aussi utile que le syndicat connaisse de façon continue l'évolution des inventaires de pièces de rechange, de matières premières, ou pour une société commerciale (distributeur, grossiste et détaillant) des produits qu'elle vend. Dans le cas où, de façon régulière, des pièces et des produits inutiles ou périmés s'accumulent en stock, le syndicat pourra s'interroger sur la politique d'achat de l'entreprise.

Un déclin des ventes est évidemment un signe de danger pour une entreprise. Outre les raisons plus conjoncturelles, cela révèle souvent que ses produits ne sont plus compétitifs pour des raisons structurelles. Par exemple, ils peuvent être désuets ou leur prix trop élevé. Tôt ou tard, une compagnie aux prises avec un problème de ventes qui régressent doit poser des gestes pour redresser la situation. Malheureusement, les directions d'entreprise choisissent souvent des mises à pied et la fin d'une ou des lignes de production. En ce sens, un déclin des ventes est toujours un signal d'alarme.

L'EMPLOI ET LES HEURES DE TRAVAIL

Il peut, dans certains cas, être relativement facile pour un syndicat de tenir un registre du niveau de l'emploi selon le statut (temps plein ou temps partiel, temporaire, à la pige) et des heures régulières et supplémentaires de travail. On peut ainsi suivre l'évolution de l'activité de l'entreprise d'une année à l'autre, identifier les périodes de pointe, apprécier la présence et l'importance des variations saisonnières. Ainsi, on peut répondre aux questions suivantes :

1. **Les mises à pied sont-elles fréquentes ou exceptionnelles ?**
2. **Sont-elles saisonnières, cycliques et prévisibles ?**
3. **Quels sont les départements, les activités les plus touchés ?**

Il peut exister plusieurs causes à la réduction du nombre d'emplois dans une entreprise :

- C'est peut-être un correctif justifié par une conjoncture à court terme.
- C'est peut-être une conséquence d'un changement technologique qui favorise la compétitivité de l'entreprise et l'emploi à long terme.
- C'est peut-être une conséquence d'une exigence de rendement accru de la part des propriétaires, des actionnaires ou d'autres partenaires financiers.
- C'est peut-être le témoignage d'une tendance structurelle de déclin.

Cependant, des mises à pied peuvent signifier que l'entreprise ou l'établissement traverse des difficultés importantes qui, éventuellement, pourraient se traduire par une fermeture complète. Une annonce de compressions est toujours une occasion stratégique pour aller chercher de l'information

alors que l'employeur voudra sécuriser et motiver les travailleuses et les travailleurs qui restent.

On parle de plus en plus de pénuries de main-d'œuvre. Souvent, cette problématique est exagérée par les employeurs. Elle peut aussi être aggravée lorsque ceux-ci ne prennent pas le temps qu'il faut pour bien recruter leur personnel. Des informations et des activités sont disponibles au comité sectoriel de main-d'œuvre pour les aider à faire face à ces problèmes. Il faut les inciter à y avoir recours. Le syndicat doit d'abord s'intéresser lui-même à la question. Il peut aussi vérifier auprès de sa fédération si elle a des représentants à ce comité sectoriel qui peuvent l'aider dans ses démarches auprès de l'employeur.

La qualité de la formation de la main-d'œuvre est sûrement le meilleur avantage comparatif qu'une entreprise québécoise peut développer par rapport à ses concurrents, qu'ils soient Québécois, Canadiens ou étrangers.

Il existe des mécanismes de reconnaissance de compétences de différents métiers et de différentes fonctions qui sont disponibles à Emploi-Québec. Il faut convaincre l'employeur qu'il y va de son intérêt d'appliquer ces mécanismes comme gage de qualité de ses produits, comme il y va du nôtre pour que ces compétences soient appréciées à leur juste valeur.

LES AGENCES DE PLACEMENT

De la même manière, le syndicat doit être informé en tout temps de la présence de personnel recruté à l'aide d'une agence de placement. Cela pourra démontrer un problème au plan du recrutement. L'utilisation systématique des agences peut même aggraver cette situation, surtout lorsque plusieurs employeurs y ont recours pour les mêmes types d'emploi dans une région, car les agences empêchent souvent par contrat leurs « employés » de se faire embaucher chez l'employeur. Un problème de recrutement peut devenir désastreux pour le futur d'une entreprise. Les employeurs cherchent souvent des solutions « clés en main » qui nuisent à long terme aux intérêts de l'entreprise. Cette dilution du lien d'emploi constitue une érosion de l'expertise qui ne pourra que nuire à son développement.

Rappelons que les employés d'agence sont généralement reconnus par les tribunaux comme salariés de l'employeur et considérés comme faisant partie de l'unité de négociation représentée par le syndicat. Afin de forcer l'employeur et l'agence à en convenir, le syndicat doit agir avec célérité auprès de l'employeur lui-même. S'il refuse une telle reconnaissance, le syndicat doit entreprendre immédiatement les procédures appropriées devant la Commission des relations du travail en vertu de l'article 39 du Code du travail (ou son équivalent si l'entreprise relève du Code canadien du travail).

IL FAUT DEMANDER AU PATRON
QUELLES SONT LES CAUSES DE L'UTILISATION
DE LA SOUS-TRAITANCE ET OUVRIR
UN DIALOGUE SUR LES CONDITIONS POSSIBLES
D'UN RAPATRIEMENT DE CES ACTIVITÉS

18

LA SOUS-TRAITANCE

La tendance de plusieurs employeurs à transférer une partie de leurs activités à des firmes sous-traitantes, souvent non syndiquées et offrant des conditions de travail inférieures ou des technologies plus compétitives, constitue une menace constante de perte d'emplois dans l'entreprise. Aussi, la sous-traitance est-elle souvent un enjeu important de la négociation de la convention ; le syndicat a intérêt à bien connaître ce dossier. Il y parviendra en répondant à ces questions :

1. **Qui sont les sous-traitants ? Sont-ils étrangers ?**
2. **Quels types de travaux ou de services effectuent-ils ?**
3. **Quelle quantité de travaux et de services effectuent-ils ?**
4. **Quelle est la qualité de ces travaux et de ces services ?**
5. **Quelles sont les conditions de travail dans l'entreprise du sous-traitant ?**
6. **Quel est l'impact des activités de sous-traitance sur l'emploi dans l'entreprise ?**
7. **Ces travaux et ces services peuvent-ils être effectués par les employés de l'entreprise ? La récupération dans l'entreprise des activités de sous-traitance nécessitera-t-elle des investissements en équipement, en machinerie ou un programme de formation ?**
8. **Quelle cause explique la sous-traitance ?**

Il faut demander au patron quelles sont les causes de l'utilisation de la sous-traitance et ouvrir un dialogue sur les conditions possibles d'un rapatriement de ces activités.

LES INVESTISSEMENTS

L'absence de recherche et de développement dans l'entreprise, la désuétude des équipements ou le manque d'investissements dans la formation ou les outils de travail sont de mauvais indices.

1. **L'employeur empêche-t-il le maximum de profits sans les réinvestir, mettant ainsi en danger la survie même de l'entreprise ?**
2. **L'entreprise est-elle est difficilement financière, rendant impossible des dépenses d'investissement ?**
3. **L'employeur est-il en train de planifier la fermeture définitive de l'entreprise avec ou sans transfert de la production dans un autre établissement ?**

Les investissements peuvent et doivent prendre plusieurs formes :

- Maintien ou augmentation de la capacité de production ;
- Recherche et développement ;
- Innovation technique pour les produits et les processus de production ;
- Organisation du travail ;
- Formation du personnel.

En effet, la formation du personnel est une forme essentielle d'investissement pour le futur de l'entreprise. Son absence peut être un signe de moyens financiers insuffisants ou d'une gestion débordée par le quotidien, deux indicateurs possibles de déclin.

De plus, le syndicat doit connaître la fréquence habituelle de l'entretien des équipements afin de pouvoir identifier des changements dans cette fréquence. Il lui

sera aussi utile de connaître l'état de ceux-ci chez les principaux concurrents de l'entreprise, ainsi que leur état de modernisation.

Le dépérissement des équipements et le manque d'investissement sont toujours problématiques. Ils peuvent signifier :

- Un manque d'intérêt à moyen ou à long terme pour les activités de l'entreprise. Par exemple, si dans les plans futurs on envisage une fermeture, un déménagement ou une vente, on peut vouloir profiter de cette réduction de coût que représente le non-entretien ;

LA FORMATION DU PERSONNEL
EST UNE FORME ESSENTIELLE D'INVESTISSEMENT
POUR LE FUTUR DE L'ENTREPRISE

- Une difficulté financière. On cherche alors de cette façon à économiser ;
- De mauvaises stratégies de gestion, de décisions à courte vue. En voulant réduire les coûts aujourd'hui, on reporte à plus tard des problèmes qui risquent d'être encore plus onéreux.

19

LA PROPRIÉTÉ

La tendance actuelle dans le monde des affaires est certainement aux fusions et aux acquisitions d'entreprises. Tout changement de propriétaire doit être pris au sérieux et le syndicat doit se poser les questions suivantes :

- 1. Le nouveau propriétaire a-t-il un intérêt pour les activités de l'entreprise?**
- 2. Veut-il développer un nouveau créneau d'activité ou vient-il de mettre la main sur un concurrent?**
- 3. La nouvelle acquisition entraîne-t-elle un dédoublement d'activité? Autrement dit, le nouveau propriétaire fabrique-t-il déjà un produit similaire?**
- 4. Le nouveau propriétaire s'est-il considérablement endetté pour procéder à l'acquisition, rendant ainsi la position de l'entreprise plus fragile?**
- 5. Le nouveau propriétaire a-t-il racheté dans l'espoir de revendre, voire d'éliminer un concurrent?**
- 6. Dans le cas d'une multinationale, où est le siège social?**

D'autres situations peuvent aussi être complexes. Par exemple, dans le cas d'une entreprise familiale, on peut entrevoir un problème de relève, de succession. En effet, la réalité démographique québécoise fait en sorte que ces situations deviendront de plus en plus fréquentes avec le départ à la retraite de nombreux fondateurs ou gestionnaires d'entreprises.

Une acquisition peut être positive, avec un nouveau propriétaire qui a des capacités financières plus solides et une volonté de développement. Mais, les exemples d'acquisitions et de fusions qui se sont soldées par des restructurations majeures et des réductions de la production, voire des fermetures d'usines, ne sont pas rares. Toute fusion ou acquisition doit donc être suivie avec vigilance.

Dans tous les cas, le syndicat a intérêt à interroger les décideurs, à interpellier la haute direction de l'entreprise. Même si les nouvelles sont mauvaises, l'obtention de réponses l'aidera à élaborer plus efficacement sa stratégie.

LA GESTION

Les problèmes administratifs et de gestion peuvent avoir des incidences importantes sur la situation de l'entreprise et de ses activités. Bien que les syndicats n'aient souvent pas directement accès aux décisions administratives, ils peuvent quand même avoir une bonne idée du climat général. Par exemple, un taux de roulement important du personnel administratif peut indiquer certaines difficultés. En effet, un directeur qui change pratiquement tous les ans n'est jamais un bon signe. De même, certains commentaires du personnel-cadre peuvent souvent en dire long sur la situation de l'entreprise et sur la façon dont elle est dirigée.

Les problèmes liés à la gestion expliquent pour une large part les difficultés de certaines entreprises. Plusieurs études ont montré que des lacunes dans l'équipe de direction peuvent causer des dommages importants. Les conflits d'intérêts, le manque de vision, les divergences sur les modèles de gestion à adopter, etc., peuvent nuire considérablement au développement d'une entreprise.

En plus de parler avec la direction des ressources humaines, il faut tenter d'avoir accès séparément à la direction des opérations, des ventes, des finances et à la direction générale, cet accès sera un test d'ouverture, mais aussi de cohérence au sein de la gestion. Chacun offrira peut-être des bribes d'information différentes et complémentaires.

LE FINANCEMENT

Toutes les entreprises utilisent des partenaires pour leur financement. Il y a le financement des immeubles et des équipements. Il y a aussi parfois des droits de franchise, des permis ou des propriétés intellectuelles. Ensuite, il y a le financement des frais d'exploitation. Il faut payer les marchandises en inventaire avant de vendre les produits finis et soutenir les comptes clients durant des délais qui peuvent parfois dépasser deux mois. Enfin, il y a les investissements dans le développement de nouveaux produits, de nouveaux procédés ou la formation de la main-d'œuvre. Rares sont les entreprises qui peuvent acquérir tout cela sans financement externe.

Dans tous les cas, le syndicat a intérêt à interroger les décideurs, à interpellier la haute direction de l'entreprise

Elles se financent habituellement à partir de quatre sources complémentaires. Il y a tout d'abord les ressources propres du ou des propriétaires. Ces derniers sont parfois aussi les gestionnaires de l'entreprise, mais souvent aussi des actionnaires externes qui exigent un rendement, sinon ils souhaiteront vendre leur participation. Il y a ensuite les banques, qui prennent des garanties et qui négocient des conditions de remboursement. Les banques peuvent aussi exiger des indicateurs de ratio financiers ou de gestion, par exemple, le maintien des coûts de main-d'œuvre en dessous d'un certain pourcentage des ventes, ou encore un niveau de profit brut sur les marchandises vendues.

De plus, le gouvernement agit parfois comme partenaire financier. Sa participation est souvent apportée sans que des garanties soient demandées, mais des exigences sont occasionnellement imposées. Il y a enfin les instruments financiers autres comme les fonds de capital de risque (les fonds privés, mais aussi les fonds de travailleurs comme Fondation ou le Fonds de solidarité) qui obtiendront un droit de regard sur la gestion et des conditions de rendement proportionnel au risque encouru.

Bref, les partenaires financiers de l'entreprise entretiennent leur propre rapport de force qui limite souvent la marge de manœuvre de l'employeur. Il est important de connaître la nature de ces rapports même si l'employeur hésite souvent à les partager. Voici les questions à se poser :

- 1. L'entreprise a-t-elle offert des garanties à ses prêteurs? Si oui, les prêts sont-ils enregistrés et est-il possible d'y avoir accès?**
- 2. Qui sont les bailleurs de fonds de l'entreprise? Allez voir leur site Internet pour connaître leur produit et leurs exigences.**
- 3. Est-ce que l'entreprise travaille avec une banque ou un fonds de capital de risque? Le statut du partenaire modifiera la nature des exigences financières qui lui sont imposées.**
- 4. Y a-t-il des échéances de remboursement qui approchent et qui sont dangereuses pour l'entreprise?**
- 5. Y a-t-il des conditions particulières aux financements qui influencent les décisions de gestion de l'entreprise (remboursement exigé à date fixe et à court terme, pénalités s'il y a retard, ratio de fonds de roulement ou niveau des liquidités, etc.)?**
- 6. Ces conditions apportent-elles des contraintes temporaires ou à long terme?**
- 7. Des sociétés publiques sont-elles impliquées (Investissement Québec, Société générale de financement, Banque de développement du Canada)? Si oui, leurs rapports annuels devraient indiquer la forme et la valeur du financement, ainsi que son échéance.**

EN CONCLUSION

Un syndicat qui s'organise pour tenir un registre des principales informations disponibles dans l'entreprise, et qui prend le temps de les examiner les unes par rapport aux autres, peut déjà faire une première évaluation du dynamisme de celle-ci.

Il pourra poursuivre son évaluation à l'aide de nombreuses sources disponibles à l'extérieur de l'entreprise, que nous examinons dans la partie III.

Évidemment, il y a des signes qui ne trompent pas et qui exigent non pas un suivi, mais bel et bien une action immédiate. On peut en citer quelques-uns :

- Une sortie d'équipement ;
- La fermeture d'un département ;
- Des visiteurs non identifiés ;
- L'inspection et l'évaluation des équipements et du bâtiment ;
- Les fournisseurs qui ne sont plus payés ;
- Un changement de banquier, etc. ;
- Une prise inhabituelle d'inventaire ;
- Le déplacement de production vers d'autres lieux.

Mais dans la majorité des cas, il s'agit de recueillir de l'information sur notre entreprise, de suivre certains indicateurs afin d'analyser l'évolution de l'entreprise et de pouvoir intervenir avant qu'il ne soit trop tard. Ce qui importe, c'est de repérer les changements. Comme le dit l'adage populaire, mieux vaut prévenir que guérir. Il est toujours plus facile de prévenir une fermeture ou des mises à pied avant que celles-ci ne soient officiellement annoncées.

**IL Y A DES SIGNES
QUI NE TROMPENT PAS
ET QUI EXIGENT
NON PAS UN SUIVI,
MAIS BEL ET BIEN
UNE ACTION IMMÉDIATE**

II. LE NÉCESSAIRE L'information provenant de l'employeur

UN SYNDICAT PEUT, EN COURS DE
CONVENTION COLLECTIVE,
LORS DE TOUTE RÉUNION AVEC
LES REPRÉSENTANTES ET LES
REPRÉSENTANTS DE L'EMPLOYEUR,
DÉVELOPPER L'HABITUDE D'INTERROGER
L'EMPLOYEUR SUR LES DIVERS ASPECTS
DE LA VIE DE L'ENTREPRISE

24

DEMANDER EN TOUT TEMPS D'ÊTRE INFORMÉS

Une entreprise n'est pas statique. Elle évolue constamment au gré de plusieurs facteurs souvent instables : ce sont, entre autres, la conjoncture économique, l'état de la concurrence, le prix des matières premières, la réglementation gouvernementale, la qualité de la gestion. Le besoin pour le syndicat de valider son évaluation de l'entreprise (partie I) et d'être informé sur son évolution est donc constant et ne saurait se limiter à une périodicité fixe, par exemple, tous les six mois ou une fois par année. C'est pourquoi un syndicat doit développer l'habitude de questionner l'employeur et ses représentants, à toutes les occasions qui se présentent, sur les divers aspects de leurs activités. Ces occasions sont nombreuses : comités de griefs, de santé et de sécurité, de négociation, rencontres entre le comité exécutif et la direction, rencontres entre les délégué-es de départements et les responsables patronaux, etc.

Un syndicat peut, en cours de convention collective, lors de toute réunion avec les représentantes et les représentants de l'employeur, développer l'habitude d'interroger l'employeur sur les divers aspects de la vie de l'entreprise : le niveau des ventes, le carnet de commandes, les nouveaux marchés, la concurrence, l'évolution des coûts de production, l'efficacité de la gestion, les problèmes d'approvisionnement en matières premières, etc. Toute occasion est bonne

pour le questionner sur ses projets d'investissement ou de désinvestissement, sur ses achats prévus d'équipements informatiques ou autres, sur de possibles changements organisationnels, sur la création et les compressions de postes, etc.

Généralement, les employeurs informent le syndicat au moment même de prendre de telles décisions et le plus souvent après les avoir prises. Il devient alors beaucoup plus difficile, souvent même impossible pour ce dernier d'intervenir pour convaincre l'employeur de modifier une décision qui va à l'encontre des intérêts de ses membres.

Un syndicat a donc tout à gagner à demander continuellement de l'employeur qu'il l'informe de la situation de l'entreprise. Certains refuseront carrément de transmettre toute information, d'autres se contenteront de communiquer des informations vagues et partielles. De tels refus de la part des employeurs peuvent, malgré tout, être transformés en atout par un syndicat qui, à l'intérieur d'un processus d'information et de mobilisation, tente de contrer des décisions unilatérales de l'employeur et de faire valoir son propre point de vue.

NÉGOCIER LE DROIT À L'INFORMATION

La majorité des employeurs considèrent toujours que l'information privilégiée qu'ils possèdent sur leurs coûts de fonctionnement, le niveau des ventes, leur capacité financière, l'évolution de la productivité, leurs profits ou leurs pertes et leurs projets d'investissement, par exemple, constitue un élément important de leur rapport de force dans leurs relations avec les syndicats.

Son objectif principal étant de faire du profit, l'employeur devrait, à tout moment, disposer de l'ensemble des informations nécessaires à évaluer sa marge de rentabilité¹. Selon sa taille et la complexité de ses activités, l'employeur aura à sa disposition des employé-es dont la tâche est de recueillir, de compiler et de présenter, pour chaque département ou section de l'entreprise, un ensemble de données sur les divers éléments de ses coûts de production, des ventes et de ses revenus.

De plus, tout employeur devrait élaborer une stratégie, si minime soit-elle, en vue d'assurer le développement de son entreprise. Elle peut comprendre des projets d'investissement ou de désinvestissement, des modifications apportées aux produits et aux services existants, le développement de nouveaux produits ou services, l'achat d'équipements les plus modernes, la recherche de nouvelles technologies, de nouveaux modes de gestion.

1. Il faut toutefois constater que plusieurs dirigeants de PME contrôlent peu ou gèrent mal les informations nécessaires à des prises de décisions éclairées.

25

Notre responsabilité syndicale est de convaincre l'employeur ou, à défaut, de le contraindre à partager avec nous l'ensemble des informations pertinentes dont il dispose pour évaluer la santé financière et économique de l'entreprise. L'idéal pour tout syndicat serait de faire reconnaître, à l'intérieur même de la convention collective, un droit le plus large possible à ces informations.

Pourtant, les clauses de convention collective qui garantissent au syndicat le droit à l'information économique et financière sur l'entreprise sont encore peu répandues au Québec.

Il est grandement temps que cela change. Alors que nos gouvernements parlent de libre-échange avec l'Europe, une directive de l'Union européenne reconnaît l'obligation de l'employeur de divulguer des informations sur la situation de l'entreprise.

Au Québec comme ailleurs en Amérique du Nord, la loi est silencieuse sur ce sujet. Nous devons donc gagner ce droit par la négociation.

Si l'employeur peut plus aisément consentir à ouvrir ses livres lorsqu'il est en difficulté et qu'il nous demande des concessions, il sera plus difficile d'obtenir qu'il rende ce droit permanent par l'inclusion d'une clause à cet effet dans la convention collective.

C'est essentiellement une question de priorité de négociation. Une assemblée générale et un comité de négo non convaincu de sa nécessité empêcheront à coup sûr cette revendication de percer, alors qu'il s'agit d'un « investissement » pour les futures négociations.

Les éléments à retenir pour la rédaction d'une telle clause sont les suivants :

- L'information est fournie à intervalles réguliers ;
- Elle peut être transmise verbalement pourvu qu'elle nous donne accès :
 - aux résultats financiers et au bilan de l'entreprise, de la filiale, de la division, de l'établissement, et ce, selon la réalité juridique de l'unité de négociation dans la structure corporative de l'employeur ;
 - aux prévisions budgétaires, aux coûts de production, aux ventes et aux expéditions ;
 - aux chiffres établissant la productivité d'une unité ;
 - aux orientations stratégiques de l'employeur pour les prochaines années et les prochains mois ;
 - aux projets d'investissement ou de fermetures, ou de mises à pied ou de compressions ;
 - aux projets de recherche et de développement en cours.

Il est normal que l'employeur demande la confidentialité de ces informations ou encore que leur divulgation soit retardée après une présentation à l'assemblée des actionnaires. Le syndicat peut assurer cette confidentialité à condition d'avoir le choix d'être accompagné d'un expert et de pouvoir faire part des conclusions de ce dernier à son assemblée générale (voir en annexe un modèle d'entente de confidentialité).

La complexité de ces informations que le syndicat devra analyser pour évaluer la santé financière de l'entreprise, les données du marché et ses orientations stratégiques pourrait nécessiter un appel de services spécialisés. Sur mandat de la fédération à laquelle le syndicat est affilié, le Service des relations du travail de la CSN ou la firme MCE Conseils pourra intervenir pour le conseiller.

Le droit d'obtenir les états financiers annuels ou les résultats périodiques est encore plus important à acquérir lorsque la corporation de l'employeur n'est pas inscrite en Bourse. Ces états financiers présentent le résultat des revenus et des dépenses de l'entreprise ainsi que son bilan, c'est-à-dire son actif, son passif et l'avoir des actionnaires. Ils peuvent être mensuels, trimestriels ou annuels. **Nous répétons l'importance d'obtenir des états financiers vérifiés en fin d'année.**

En ce qui concerne les syndicats dans des entreprises qui émettent des actions sur le marché, on doit tenir compte du fait qu'elles doivent rendre publics leurs états financiers. Un syndicat peut donc y avoir accès sans difficulté (voir la partie III). Mais puisque la majorité des entreprises inscrites à la bourse sont relativement importantes, elles ont souvent plusieurs filiales ou divisions et leurs états financiers se rapportent à l'ensemble de leurs activités : ce sont des états consolidés qui contiennent peu ou pas d'informations sur la situation financière d'une filiale et encore moins sur un établissement en particulier. Dans ce cas, le syndicat devrait demander l'accès aux données financières pour la filiale ou l'établissement où il est présent.

III □ LE DISPONIBLE

L'information à l'extérieur de l'entreprise

CHAQUE ANNÉE, TOUTES LES ENTREPRISES
QUI ONT UN ÉTABLISSEMENT
AU QUÉBEC DOIVENT FAIRE PARVENIR
AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC
UN RAPPORT ANNUEL QUI CONTIENT
PLUSIEURS INFORMATIONS
CONCERNANT LEUR STRUCTURE INTERNE

28

En plus des informations recueillies par le syndicat auprès des salarié-es et de celles provenant de l'employeur, il existe une diversité de sources d'information qui peuvent être utilisées pour dresser le portrait de l'entreprise et du secteur d'activité. Facilement accessibles par Internet, ces sources sont gouvernementales et privées.

Nous traiterons de celles-ci selon la nature des informations qu'elles contiennent.

LA STRUCTURE INTERNE DE L'ENTREPRISE (LES SOURCES GOUVERNEMENTALES)

ENTREPRISES À CHARTE QUÉBÉCOISE

Chaque année, toutes les entreprises (à but lucratif et sans but lucratif) qui ont un établissement au Québec doivent faire parvenir au gouvernement du Québec un rapport annuel qui contient plusieurs informations concernant leur structure interne. Ce rapport est du domaine public et contient les informations suivantes :

- Le nom légal et l'adresse du siège social ;
- La date d'incorporation ;
- Les noms et adresses des administrateurs ;
- Les noms des actionnaires (personnes ou entreprises) qui détiennent plus de 10 % des actions ;

- Le nombre, la valeur et le type d'actions émises ;
- La nature des activités.

Bien que le dépôt annuel d'un tel rapport soit prévu par la loi, certaines entreprises omettent de se conformer à cette exigence. Malheureusement, au Québec, la loi est très peu contraignante et les entreprises qui refusent de s'y conformer le font impunément.

Toutes ces informations, sauf celles ayant trait aux actionnaires et aux actions émises, sont disponibles sur le site Internet du ministère du Revenu à l'aide du registre des entreprises. Ce service est gratuit.

www.registreentreprises.gouv.qc.ca

ENTREPRISES À CHARTE FÉDÉRALE

Pour les entreprises qui détiennent une charte fédérale, il est aussi possible d'obtenir en ligne certaines informations contenues dans les rapports annuels et la constitution des entreprises. Au fédéral, l'exigence légale d'en produire un semble plus contraignante, de sorte que les rapports à jour sont généralement disponibles. Malheureusement, ceux-ci ne contiennent aucune information concernant les actionnaires ou les actions émises.

www.ic.gc.ca/corporations

LES LIENS DE PARENTÉ ENTRE LES ENTREPRISES

Les acquisitions et les fusions d'entreprises sont des activités de plus en plus courantes. Les liens entre les compagnies se multiplient et se complexifient, de sorte qu'il devient très ardu de situer l'entreprise dans laquelle nous œuvrons à l'intérieur d'un réseau corporatif complexe. Il est donc nécessaire de dresser un organigramme en identifiant les entreprises qui en détiennent un contrôle minoritaire ou majoritaire, ainsi que celles dans lesquelles l'entreprise où nous travaillons détient des intérêts (majoritaires ou minoritaires).

Statistique Canada publie des données qui permettent de dresser un portrait complet des entreprises et d'établir des liens de parenté entre les sociétés. Malheureusement, ces documents sont payants.

LA CONCURRENCE

LE MARCHÉ

Bien connaître l'entreprise, c'est aussi pouvoir identifier les autres entreprises au Québec, au Canada et même dans d'autres pays, qui mettent sur le marché des produits similaires et concurrents.

Il existe deux répertoires d'entreprises, l'un pour le Québec, l'autre pour le Canada (incluant le Québec), contenant ces informations. Ceux-ci sont accessibles gratuitement sur Internet. À noter que l'essentiel des informations qui s'y trouvent provient des entreprises elles-mêmes.

29

Le Répertoire des produits disponibles au Québec, publié par le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ), contient un grand nombre d'informations (non financières) sur les entreprises en activité au Québec dans les secteurs de la production de biens, du commerce de gros et de la distribution. Voici les principales informations qu'on peut y trouver :

- Adresse physique et de correspondance ;
- Nombre d'employés de production et de bureau ;
- Principaux administrateurs ;
- Produits fabriqués ou distribués ;
- Marques de commerce ;
- Exportation à l'extérieur du Canada ;
- Entreprises distributrices des produits fabriqués.

Ces informations sont présentées sur le site : www.icriq.com

Des données semblables couvrant la majorité des fabricants canadiens sont aussi fournies sur le site Internet Stratégis d'Investissement Canada dans le répertoire Réseau d'entreprises canadiennes. Ce répertoire procure, en plus des informations disponibles dans celui du CRIQ, des indications quant au niveau des ventes totales et des ventes réalisées à l'extérieur du Canada (exportations). Les informations ayant été transmises librement par les entreprises, elles sont inégales d'une entreprise à l'autre.

www.strategis.ic.gc.ca

(sous la rubrique Répertoires d'entreprises)

Il est important pour un syndicat de connaître l'évolution du secteur d'activité de l'entreprise et de ses perspectives de croissance.

À cet égard, il est utile de consulter les différents ministères à vocation économique tant au provincial qu'au fédéral. Ceux-ci produisent plusieurs études intéressantes sur les différents secteurs d'activité économique.

Au Québec, il faut surtout chercher du côté :

Du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

www.mdeie.gouv.qc.ca

Du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

www.mapaq.gouv.qc.ca

Du ministère des Ressources naturelles et de la Faune

www.mrnf.gouv.qc.ca

De l'Institut de la statistique du Québec

www.stat.gouv.qc.ca

Le gouvernement fédéral, par l'entremise d'Industrie Canada, publie aussi une foule d'analyses sectorielles. On peut les consulter sur le site :

www.strategis.ic.gc.ca

LES CONDITIONS DE TRAVAIL

La connaissance des conditions de travail des entreprises concurrentes peut s'avérer très utile lorsqu'on prépare un projet de convention collective.

Les conventions collectives

Le ministère du Travail, en collaboration avec la Commission des relations du travail (CRT), a mis à la disposition du public un service en ligne qui permet d'avoir accès à différents documents et renseignements (conventions collectives, ententes, décisions de la CRT, dates d'échéance, listes de conventions dans un secteur d'activité ou une région donnée, accréditations syndicales, etc.).

Ce service est accessible au :

www.corail.gouv.qc.ca

Au fédéral, Ressources humaines et Développement des compétences Canada offre aussi un service en ligne d'accès aux conventions collectives avec la banque de données Négothèque. Ce service couvre l'ensemble des conventions collectives au Canada des entreprises de plus de 100 salariés. Il peut être utile si on souhaite faire une comparaison avec une entreprise ou un établissement situé à l'extérieur du Québec.

www.rhdcc.gc.ca/cgi-bin/recherche/negotheque/recherche-fra.shtml

Analyse des conventions collectives

Le ministère du Travail du Québec produit différentes analyses de l'évolution du monde du travail et des conditions du travail. L'ensemble de ces données et de ces études est disponible sur le site Internet du ministère.

www.travail.gouv.qc.ca

Le ministère du Travail fédéral, qui relève de Ressources humaines et Développement des compétences Canada, produit lui aussi différentes études permettant de suivre l'évolution du marché du travail.

Il publie, sur une base bimensuelle, le *Bulletin du travail* qui présente des informations sur l'évolution des conditions de travail. Sur demande, le ministère peut aussi produire certaines recherches spécifiques (analyses comparatives des taux de salaire en vigueur dans certaines entreprises ou certains secteurs, renseignements sur les congés payés, etc.).

Toutes ces informations sont accessibles sur :

www.rhdcc.gc.ca/fra/travail/index.shtml

Le ministère du Travail du Québec et celui du Canada, de même que l'Institut de la statistique du Québec, Statistique Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada font des analyses de conventions collectives, selon les thèmes et les tendances de négociation. Il existe des revues spécialisées accessibles au centre de documentation du Service des relations du travail (SRT) de la CSN. On peut aussi obtenir de l'information sur les sites Internet de ces organismes. De plus, vous pouvez, sur demande, accéder (parfois sans frais)

à leurs banques de données. Que ce soit sur les taux de salaires négociés par secteur, les vacances et les congés payés, la sous-traitance, etc., vous pourrez trouver beaucoup d'informations pour alimenter vos positions.

Comités sectoriels de main-d'œuvre

En ce qui concerne l'ensemble des conditions de travail et de formation, les 30 comités sectoriels de planification de la main-d'œuvre possèdent également une mine d'informations très importante sur la situation de leur secteur respectif et les emplois qui le composent.

Normalement, un représentant de la fédération CSN concernée y siège et elle peut vous aider dans vos recherches. Vous pouvez également obtenir des renseignements au comité régional de main-d'œuvre par les représentants du conseil central CSN de votre région.

LES PROGRAMMES D'AIDE FINANCIÈRE

Il existe, tant au fédéral qu'au provincial, un nombre important de programmes d'aide à l'entreprise : subventions, prêts garantis, prêts participatifs, déductions fiscales, aide technique. Il est généralement possible pour un syndicat de savoir si une entreprise en a bénéficié.

LES PROGRAMMES FÉDÉRAUX

C'est la Banque de développement du Canada qui administre les principaux programmes fédéraux de subventions aux entreprises. Il est possible de savoir si une entreprise a reçu une aide de ce ministère en faisant une demande écrite en vertu de la Loi sur l'accès à l'information. On peut aussi obtenir de l'information sur les différentes formes d'aide accessibles aux entreprises.

www.bdc.ca

LES PROGRAMMES QUÉBÉCOIS

Au Québec, plusieurs ministères et organismes offrent aux entreprises divers programmes d'aide. Investissement Québec administre un grand nombre de programmes de prêts participatifs, garantis ou sans intérêt. Emploi-Québec en propose aussi plusieurs pour soutenir les entreprises.

Lorsque la décision a été prise d'accorder une telle aide à une entreprise, il est possible d'en connaître les principaux éléments sur le site Internet d'Investissement Québec, qui publie un communiqué de presse contenant les informations essentielles (montant du prêt ou de l'aide, conditions, etc.). Il peut aussi être utile de contacter les directions régionales du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.

Les Centres locaux de développement sont des organisations territoriales en lien avec les élu-es municipaux et le ministère des Affaires municipales, de la Métropole et des Régions. Ils ont pour mission de soutenir le développement économique et l'emploi sur leur territoire. S'ils ont peu d'informations factuelles pour analyser une entreprise, ils peuvent par ailleurs être très utiles pour faciliter le contact avec les ressources de financement du territoire ou pour financer des plans de redressement.

Emploi-Québec est une agence gouvernementale importante pour les entreprises. Elle peut offrir du financement pour la formation en entreprise, mais aussi pour mettre en place des comités paritaires afin de produire avec l'aide d'un consultant² un plan d'affaires ou de redressement de l'entreprise en vue

du maintien et de la création d'emplois. Elle propose en outre des études et de l'information sur l'état du marché du travail selon les secteurs et les régions.

www.investquebec.com

www.mdeie.gouv.qc.ca

<http://emploi.quebec.net/index.asp>

LES INFORMATIONS FINANCIÈRES : LES RAPPORTS ANNUELS ET INTÉRIMAIRES

Dans le cas où l'entreprise refuse de transmettre au syndicat l'information financière nécessaire pour évaluer sa santé économique, il existe plusieurs sources d'information qu'il pourra consulter.

Il est nécessaire de distinguer les entreprises inscrites à une des diverses Bourses (Montréal, Toronto, Vancouver, New York) de celles qui ne le sont pas.

ENTREPRISES QUI NE SONT PAS INSCRITES EN BOURSE

Depuis 1994, la Loi canadienne sur les sociétés par actions n'oblige plus les entreprises privées non inscrites en Bourse à fournir des informations financières. Puisqu'il n'y a pas d'obligation légale de rendre ces informations publiques, il est donc difficile pour un syndicat d'y accéder.

2. MCE Conseils est souvent mandaté pour œuvrer à ce type de mandat à la demande des syndicats de la CSN.

ENTREPRISES INSCRITES À LA BOURSE

Les entreprises inscrites en Bourse publient un rapport annuel qu'elles doivent déposer lors de l'assemblée des actionnaires. Plusieurs entreprises privées d'une certaine importance (mais non inscrites en Bourse) publient aussi des rapports annuels.

Les rapports des entreprises publiques (cotées en Bourse) sont accessibles au grand public. Ils sont généralement disponibles sur le site Internet des entreprises, sous la rubrique «Notre société», «La corporation», «Documentation» ou «Relations avec les actionnaires/investisseurs». Ces sites proposent aussi parfois des rapports ou des énoncés sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, qui peuvent offrir des informations complémentaires utiles.

On peut aussi se procurer l'ensemble de ces rapports ainsi que des documents intermédiaires (rapports semestriels déposés) par les Autorités des marchés financiers. Pour les entreprises canadiennes, il faut consulter la banque de données Sedar produite par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières. Alors que pour celles qui sont américaines, on peut consulter la banque de données Edgar sur le site de la Securities and Exchange Commission.

Entreprises québécoises :
www.lautorite.qc.ca

Entreprises canadiennes :
www.sedar.com

Entreprises américaines :
www.sec.gov/edgar/searchedgar/webusers.htm

LES TRANSACTIONS FINANCIÈRES : LES ACTES NOTARIÉS

Les transactions entre les entreprises et les institutions prêteuses sont généralement notariées.

Il existe un bureau du registre foncier par division ou territoire restreint (Joliette, Terrebonne, Montréal, etc.). Vous devriez pouvoir retracer celui de votre région ou celui où l'institution prêteuse fait enregistrer les actes notariés. Ils le sont dans le district du lieu de l'entreprise, de son siège social ou de l'établissement visé.

Divers actes peuvent être enregistrés dans ces bureaux. Ils sont tous publics et vous pouvez en prendre une copie officielle moyennant des frais de photocopie.

On peut trouver des actes de fiducie, de cautionnement, de garantie hypothécaire ainsi que certains avis ou actes de prise de possession qui en découlent.

Ces documents indiquent les montants empruntés par l'entreprise et les conditions selon lesquelles ces emprunts ont été contractés.

Pour retracer ces actes, il faut connaître le numéro de cadastre de l'entreprise, ce que vous pouvez trouver à l'hôtel de ville. C'est en vertu de ces ententes que sont saisies les entreprises en difficulté.

Ces documents vous permettront de savoir, pour tout emprunt contracté par l'entreprise, quelle est l'institution financière et quels sont les montants des prêts et les garanties offertes par l'entreprise. Ils peuvent être consultés sur le site du Registre foncier du Québec :

www.registrefoncier.gouv.qc.ca.

INFORMATIONS DIVERSES

En plus des sources plus spécialisées décrites précédemment, il existe un nombre considérable de sources d'information sur les entreprises qui sont accessibles assez facilement.

LES QUOTIDIENS ET LES HEBDOMADAIRES

Plusieurs quotidiens publient à l'intérieur de leurs pages économiques des informations concernant les activités des entreprises : états des résultats trimestriels ou annuels ; adjudication de contrats ou de subventions ; acquisitions ou fusions ; difficultés financières ; etc.

Ces pages économiques contiennent aussi des informations concernant l'évolution des prix des actions, des métaux précieux, des produits de la forêt, des denrées alimentaires et autres. Certains de ces quotidiens ont maintenant des sites Internet qu'il peut être intéressant de visiter, même si on n'y retrouve pas toujours l'ensemble de l'information contenue dans la version papier.

On pourra consulter les pages économiques du *Devoir*, de *La Presse*, de *RueFrontenac.com*, de la *Gazette* et du *Globe and Mail* de Toronto.

www.ledevoir.com

www.cyberpresse.ca/actualites/regional/montreal

<http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca>

www.ruefrontenac.com

www.montrealgazette.com

www.theglobeandmail.com

Le *National Post* est un quotidien torontois entièrement consacré à la vie économique et des affaires.

www.nationalpost.com

Le journal *Les Affaires*, publié hebdomadairement, contient un grand nombre d'informations économiques et financières sur l'activité économique au Québec et sur plusieurs entreprises québécoises.

www.lesaffaires.com

LES REVUES SPÉCIALISÉES

On peut aussi consulter un grand nombre de revues spécialisées dans le domaine économique et des affaires et qui sont disponibles en kiosque ou en bibliothèque : *Premium* qui a remplacé la revue *Commerce, Affaires +*, *Fortune*, *Business Week*, *Industrie et Commerce*, *Revue Desjardins*.

www.lesaffaires.com/publication/premium
www.lesaffaires.com/publications/affaires-plus
<http://money.cnn.com/magazines/fortune>
www.businessweek.com
www.industriecommerce.com/index.html
www.desjardins.com/fr/a_propos/etudes_economiques/actualites

Plusieurs sont disponibles à la bibliothèque de la CSN.

LES REVUES DES ASSOCIATIONS SECTORIELLES EN SANTÉ ET EN SÉCURITÉ AU TRAVAIL ET DES COMITÉS SECTORIELS DE MAIN-D'ŒUVRE, DES COMITÉS RÉGIONAUX AINSI QUE DE LA COMMISSION DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL (CPMT)

Il existe plusieurs associations ou comités sectoriels regroupant les entreprises d'un même secteur d'activité.

Nombre d'entre eux publient une revue et mettent à jour un site Internet dans lesquels on peut trouver une mine d'informations concernant le secteur en question ainsi que sur plusieurs entreprises : l'évolution du marché, les nouvelles technologies, les nouveaux produits, les exportations, la concurrence, etc.

Nous suggérons aux syndicats de s'abonner aux revues les concernant et de consulter les sites Internet de ces organismes.

L'Institut de la statistique du Québec publie régulièrement des études sur la situation économique au Québec et dans les régions. On y trouve de précieux renseignements sur l'évolution du marché du travail, de l'activité industrielle, etc.

www.stat.gouv.qc.ca

Statistique Canada est de loin le principal organisme au Canada pour la compilation de statistiques. Celles-ci portent sur un nombre presque incalculable de sujets, allant des taux de chômage par ville à l'importation des tricycles et des melons. On peut y suivre l'évolution des divers secteurs d'activité économique, les finances publiques, le commerce extérieur, les dépenses de consommation, la situation financière des entreprises par secteur, etc.

On peut obtenir rapidement l'ensemble de ces informations, qui sont souvent payantes, sur le site Internet de Statistique Canada.

www.statcan.gc.ca

PUBLICATION DE LA CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX (CSN)

Sur le site Internet de la CSN, vous pouvez consulter un certain nombre d'indicateurs relatifs à l'économie et aux relations de travail (PIB, emplois temps plein et temps partiel, salaire hebdomadaire moyen, taux de salaire négociés des secteurs public et privé, évolution des taux de salaire selon la taille de l'entreprise, etc.). Ces indicateurs sont mis à jour au mois d'avril de chaque année.

www.csn.qc.ca/web/csn/documentation

NOUS SUGGÉRONS
AUX SYNDICATS
DE S'ABONNER
AUX REVUES
LES CONCERNANT
ET DE CONSULTER
LES SITES INTERNET
DES ASSOCIATIONS
OU DES COMITÉS
SECTORIELS

C O N C L U S I O N

Bien que minoritaires, des employeurs considèrent aujourd'hui que le développement de leur entreprise peut être mieux assuré en informant, voire en consultant leurs employé-es, sinon le syndicat, sur la situation financière de l'entreprise et son évolution. Les syndicats doivent profiter de ce type d'ouverture pour faire reconnaître explicitement leur droit à l'information, mais aussi leur droit de regard sur les décisions stratégiques dans l'entreprise.

Il n'en demeure pas moins que la majorité des syndicats doit composer avec des employeurs qui considèrent que l'information et les décisions concernant l'avenir de l'entreprise sont un privilège qui leur est exclusif, que cela fait partie de leur droit de propriété sur les immeubles, les terrains, les matières premières, la machinerie et l'équipement. Le pouvoir de disposer à leur guise des profits et de décider de l'avenir de l'entreprise est considéré comme faisant partie intégrante de leurs droits de gérance.

Nous savons cependant que ces décisions façonnent de manière importante non seulement les conditions de travail dans l'entreprise, mais souvent la qualité de vie prévalant dans les communautés. Son état de santé économique et financière, ses choix et ses décisions stratégiques ont une influence importante sur le niveau et la qualité des emplois qui s'y trouvent. La vie ou la mort d'une entreprise peut aussi déterminer le dynamisme ou le périllement de communautés, à l'intérieur comme à l'extérieur des grands centres urbains.

Il est inconcevable que les décisions qui ont de telles conséquences sociales et économiques échappent toujours à la majorité des personnes qui forme ces communautés et, dans l'entreprise même, à celles et à ceux qui, grâce à leurs capacités intellectuelles et physiques, font en sorte que ces terrains et ces bâtiments, ces équipements, cette machinerie et ces matières premières servent et se transforment en biens et en services pour la société et en profits pour l'employeur.

Il est essentiel que le syndicat permette aux travailleuses et aux travailleurs de mettre leurs capacités intellectuelles au service d'un développement de l'entreprise qui va dans le sens de leurs intérêts: maintien et création d'emplois de qualité, droit de regard

entre autres sur l'organisation et le contenu du travail, l'introduction de nouvelles technologies et la formation professionnelle.

L'employeur ne constitue certes pas la source exclusive d'informations concernant l'entreprise, même s'il en est la source privilégiée.

On a vu tout au long de ce guide qu'il est possible, à partir des informations accessibles dans l'entreprise et disponibles à l'extérieur, d'en dresser un portrait relativement complet. En ce sens, ce guide devrait servir à tous les syndicats qui désirent établir un premier diagnostic de la situation économique et financière de leur entreprise et entreprendre une démarche pour sauvegarder leurs emplois.

LE CONTENU DES ÉTATS FINANCIERS

Dans cette annexe, nous expliquons les principaux éléments des états financiers d'une entreprise capitaliste. Ces éléments sont, pour la plupart, identiques dans les entreprises coopératives, bien que les termes peuvent varier : on y parle, par exemple, de « trop-perçu » plutôt que de « bénéfice ».

Les entreprises préparent quatre types d'états financiers :

1. un bilan ;
2. un état des résultats ou un état des revenus et dépenses ;
3. un état des bénéfices non répartis (parfois combiné avec l'état des résultats) ;
4. un état des flux de trésorerie (état de l'évolution de la situation financière).

1. LE BILAN

Le bilan présente une « photographie » au dernier jour de l'année financière ou de l'exercice (souvent le 31 décembre ou le 31 mars) de la situation financière de l'entreprise. Il est composé de trois blocs distincts :

- a) l'actif, composé de tout ce que la compagnie possède (immeubles, équipements, inventaires, comptes de banque, etc.) et de tout ce qui est dû à la compagnie (principalement les comptes à recevoir et les placements) ;
- b) le passif, composé de tout ce que la compagnie doit (hypothèque, emprunt bancaire, comptes à payer, etc.) ;
- c) l'avoir des actionnaires, composé de ce que les actionnaires possèdent.

Dans le bilan, l'actif de la compagnie est toujours exactement égal au passif plus l'avoir des actionnaires. À l'intérieur de l'actif et du passif, on distingue les éléments à court terme qui, par définition, sont liquides (convertibles ou exigibles en argent en moins d'un an), alors que les autres actifs ou passifs sont des éléments à long terme. Du côté de l'actif à court terme, on place les inventaires, les comptes à recevoir et, bien sûr, les comptes de banque, alors que les terrains, bâtisses et équipements sont inscrits dans l'actif à long terme. Du côté du passif à court terme, on place les comptes à payer et les marges de crédit bancaires, alors que les hypothèques et les autres emprunts à long terme font partie du passif à long terme.

Dans l'avoir des actionnaires, on distingue entre le capital-action émis et les bénéfices non répartis (c'est-à-dire les profits réinvestis dans l'entreprise).

2. L'ÉTAT DES RÉSULTATS

Cet état financier indique combien de revenus l'entreprise réalise au cours de l'exercice grâce à la vente de ses produits ou de ses services et ce qu'elle dépense en frais de production, d'administration et de vente. L'excédent représente le bénéfice ou le profit de l'exercice, à moins que les revenus provenant de la vente ne soient inférieurs aux dépenses, auquel cas l'entreprise subit une perte.

L'état des résultats fournit parfois, mais pas toujours, quelques détails sur la source des revenus, par exemple, par division de l'entreprise. Cet état fournit des détails sur les différents types de dépenses, notamment les coûts des matières premières, les dépenses d'exploitation (main-d'œuvre de la production, énergie), l'amortissement (un calcul de la diminution de la vie utile des bâtisses et des équipements), les frais d'administration et les frais de vente. Une analyse des données provenant de l'état des résultats permet d'évaluer le degré de rentabilité de l'entreprise et également, lorsque les données sont comparées avec celles des années antérieures ou celles d'autres entreprises, de faire des évaluations quant à la structure des coûts de l'entreprise, l'évolution du chiffre d'affaires (les revenus) et son degré de rentabilité.

3. L'ÉTAT DES BÉNÉFICES NON RÉPARTIS

L'état des bénéfices non répartis (parfois combiné avec l'état des résultats) informe de la distribution des bénéfices, une partie étant versée aux actionnaires et aux propriétaires sous forme de dividendes, l'autre constituant les bénéfices « non répartis », c'est-à-dire réinvestis dans l'entreprise.

4. L'ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE (L'ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE)

L'état des flux de trésorerie, auparavant appelé « l'état de l'évolution de la situation financière » ou « l'état de la provenance et de l'utilisation des fonds », fournit un résumé des rentrées et des sorties de fonds au cours de l'exercice. Les liquidités d'une entreprise peuvent provenir de :

- a) l'exploitation de l'entreprise (bénéfices avant amortissements et investissements nets dans le fonds de roulement nécessaire à l'exploitation – ex. : inventaire) ;
- b) des activités de financement, soit :
 - 1) des emprunts (nouveaux ou remboursements),
 - 2) l'émission d'actions,
 - 3) le paiement de dividendes,
 - 4) la vente d'immobilisations.

Finalement, les liquidités peuvent être utilisées pour les investissements (acquisition d'immobilisations ou d'équipements), pour rembourser la dette, pour payer des dividendes ou encore dans l'exploitation lorsqu'il y a pertes.

Il est très important, lorsqu'on prend connaissance des états financiers, de lire attentivement non seulement les différents états, mais également les notes qui y sont annexées. Ces notes fournissent des détails sur certains éléments (par exemple, les détenteurs de la dette à long terme), expliquent les postes extraordinaires, indiquent quelles règles de comptabilité sont utilisées et, s'il y a lieu, des changements dans les méthodes comptables. Elles doivent également, selon le manuel de l'ICCA et les règlements de l'Autorité des marchés financiers, fournir aux actionnaires tout autre renseignement connu qui pourrait éventuellement affecter la situation financière de l'entreprise.

LES LIMITES DES ÉTATS FINANCIERS

Les états financiers qui sont rendus publics sont vérifiés par une firme de comptables externes et sont consolidés pour l'ensemble de l'entreprise. Par « consolidé », on entend que les états couvrent l'ensemble des activités de la compagnie, et non seulement de l'usine ou de l'établissement où le syndicat est implanté. Lorsqu'il s'agit d'une entreprise multinationale, il se peut que les seuls états financiers dévoilés publiquement soient ceux qui couvrent l'ensemble des activités dans le monde. Il se peut, cependant, que la multinationale ait créé une filiale avec un statut indépendant au Canada qui produit des états financiers uniquement pour la filiale canadienne.

Malgré le fait qu'ils soient consolidés, les états financiers peuvent néanmoins fournir des données portant plus spécifiquement sur l'établissement où le syndicat est implanté.

En plus des états financiers, toute entreprise compile des données très détaillées sur chaque établissement et sur chaque département qui la composent afin de pouvoir mesurer la rentabilité de chaque étape de la production. La possibilité d'obtenir l'accès à des données qui font partie des états financiers internes (habituellement produits chaque mois) peut grandement aider à l'analyse de la situation de l'entreprise. Ces rapports ont comme défaut, cependant, de ne pas avoir subi de vérification externe. Il y a donc davantage de probabilités que ces rapports ne soient pas entièrement exacts, voire même qu'ils soient délibérément modifiés, afin de présenter un portrait qui est pire ou meilleur que la réalité.

Les vérificateurs externes ont comme rôle de vérifier, par des enquêtes et des échantillonnages, que les rapports financiers reflètent bien la réalité de l'entreprise. Tout changement dans la comptabilité doit également être indiqué, par exemple, une décision de changer la méthode par laquelle on évalue les inventaires. Il demeure toujours des possibilités que les états financiers soient inexacts ou consciemment faussés, mais le syndicat n'obtient que rarement l'occasion d'accéder aux données qui permettraient de contester celles fournies dans le rapport financier vérifié. Inutile d'imaginer qu'une simple lecture des états financiers permettra de dévoiler des cas de fraude ou des revenus cachés.

ANNEXE II

Entente de confidentialité

Les données présentées dans des rapports financiers constituent des regroupements et ne donnent pas tous les détails que le syndicat pourrait désirer. Par exemple, les rapports financiers n'indiquent pas les salaires individuels des cadres ni l'importance des avantages sociaux. Les coûts de la main-d'œuvre ne sont pas toujours séparés des autres coûts de production. Il faut donc, si l'employeur accepte « d'ouvrir ses livres » au grand complet, compléter les données fournies dans les états financiers avec d'autres qui le sont par l'employeur.

L'analyse des états financiers permet de vérifier et de compléter des données provenant d'autres sources, comme on le décrit dans les parties I et III.

Par exemple, un examen des états financiers peut permettre de confirmer qu'il y a eu une diminution des ressources allouées à l'entretien de l'équipement, ce que le syndicat aura déjà constaté par la difficulté d'obtenir des pièces de rechange ou par une réduction du personnel affecté à l'entretien.

Pour que les données provenant des états financiers aient du sens, il faut apprendre à les manipuler et à les analyser, soit en les comparant avec des données provenant d'autres entreprises, soit en les comparant avec des données des années antérieures, ou encore en les comparant avec les prétentions de l'employeur. Le Service des relations du travail de la CSN et MCE Conseils, sur mandat de la fédération, peuvent vous aider à effectuer ces analyses.

Il est entendu que _____ *(nom de l'employeur)*
met à la disposition (du ou de) _____ *(nom du syndicat ou de la personne qu'il a mandaté)*
les états financiers annuels produits par les experts comptables externes des six derniers exercices financiers, dans le cadre d'une analyse financière au profit du
_____ *(nom du syndicat)*.

De plus, tous les autres documents pouvant être fournis dans le cours de la présente intervention sont assujettis aux mêmes conditions de confidentialité.

Il est entendu que ces informations sont confidentielles et ne doivent, en aucun cas, être utilisées à d'autres fins que pour le mandat ci-dessus mentionné. Il est entendu que les résultats de notre analyse seront présentés au comité exécutif du syndicat. S'il y a lieu, ils le seront également à l'assemblée générale du syndicat.

Signature des parties :

_____ *(Date)*

ANNEXE III

Repères importants sur la situation de l'entreprise

	OUI	NON
Important taux de roulement chez les cadres		
Manque de vision de développement		
L'équipement est désuet		
L'équipement est mal entretenu		
Augmentation de produits défectueux		
Augmentation des plaintes de la clientèle		
Les normes de qualité sont sans importance pour l'entreprise		
L'entreprise se préoccupe peu de l'environnement (récupération, économie d'énergie, achats responsables, émission de gaz à effet de serre)		
L'entreprise a perdu des clients importants		
Les concurrents offrent des produits ou des services de meilleure qualité		
Les concurrents offrent des produits ou des services de qualité égale à moindre coût		
L'entreprise change souvent de fournisseurs		
L'entreprise achète des matières premières de moindre qualité		
Les fournisseurs exigent d'être payés au moment de la livraison		
Le niveau des inventaires augmente sans raison apparente (conjoncture)		
L'entreprise a transféré une partie de ses activités dans d'autres établissements ou à l'étranger		
Variation du niveau d'emploi (temps plein, temps partiel, temporaire) ou des heures de travail depuis quelques années		
L'entreprise utilise les services d'une agence de placement sur une base régulière		
L'entreprise a augmenté la quantité de travail qu'elle donne en sous-traitance		

SI VOUS RÉPONDEZ **OUI** À QUELQUES QUESTIONS :
IL EST TEMPS DE VOUS INFORMER AVANT QU'IL NE SOIT TROP TARD.

SI VOUS RÉPONDEZ **OUI** À PLUSIEURS QUESTIONS :
IL EST TEMPS DE VOUS ARRÊTER POUR FAIRE UNE INVESTIGATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE.

ANNEXE IV

Questionnaire

ANALYSE DE L'ENTREPRISE

A. La production

- À quand remonte le dernier produit ou service lancé par l'entreprise? _____
Et quel est-il? _____
 - À quand remonte la dernière amélioration apportée aux produits ou aux services de l'entreprise? _____
Et quelle est-elle? _____
- Depuis trois ans, la qualité des produits et des services :
 - s'est améliorée
 - s'est détériorée
 - est stable
- Depuis trois ans, le nombre de produits défectueux :
 - a augmenté
 - a diminué
 - est stable
- Depuis trois ans, la quantité de produits retournés :
 - a augmenté
 - a diminué
 - est stable
- Depuis trois ans, les plaintes de la clientèle :
 - ont augmenté
 - ont diminué
 - sont stables

6. Depuis trois ans, l'entreprise porte-t-elle plus d'attention à la qualité de la production ou des services offerts?

Oui Non

Si oui, par quels moyens?

7. Depuis trois ans, la gamme de ses produits et de ses services :

- a) se développe
b) diminue
c) se maintient

8. L'entreprise offre-t-elle un service après-vente?

Oui Non

9. L'employeur participe-t-il à un programme de contrôle de la qualité de ses produits ou de ses processus de production (comme ISO ou HACCEP)?

Oui Non

Si oui, lequel?

10. L'employeur a une politique :

- a) de récupération des déchets
b) d'économie d'énergie
c) d'achat responsable

(Voir le guide CSN à cet effet)

11. L'entreprise émet-elle une importante quantité de gaz à effet de serre (GES)?

Oui Non

Si oui, décrivez sommairement :

12. L'employeur a-t-il un programme de réduction des gaz à effet de serre?

Oui Non

B) Le marché

1. L'entreprise vend sa production ou ses services :

- a) à un unique client
b) à quelques gros clients
c) à quelques clients de tailles diverses
d) à de nombreux clients

Noms des clients les plus importants :

2. Depuis trois ans, l'entreprise a :

- a) conquis de nouveaux clients
b) perdu des clients
c) maintenu sa clientèle

3. L'entreprise fait-elle des efforts particuliers pour :

- a) garder sa clientèle?
b) attirer de nouveaux clients?

Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. L'entreprise produit pour quel(s) marché(s) ?

- a) régional
b) québécois
c) canadien
d) des États-Unis
e) d'autres pays

Lesquels? _____

5. Quels sont les principaux concurrents de l'entreprise (indiquer leur région ou leur pays)?

6. Au cours des trois dernières années, l'entreprise a-t-elle perdu des clients au profit de ses concurrents?

Oui	Non	Si oui, pourquoi?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

7. L'entreprise a-t-elle d'autres établissements?

	Combien?
a) dans la région <input type="checkbox"/>	_____
b) au Québec <input type="checkbox"/>	_____
c) au Canada <input type="checkbox"/>	_____
d) aux États-Unis <input type="checkbox"/>	_____
e) dans d'autres pays <input type="checkbox"/>	_____
Où sont-ils précisément?	_____

8. Au cours des trois dernières années, l'entreprise a-t-elle transféré une partie de ses activités dans un ou plusieurs autres établissements? Si oui, quelles sont ces activités et où ont-elles été transférées?

Oui	Non	_____
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

C) Les fournisseurs

1. Selon le type de produits ou de services, l'entreprise fait affaire avec:

Produit, service	un seul fournisseur	plusieurs fournisseurs
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quels sont les principaux fournisseurs (identifier le pays ou la région)?

2. L'entreprise fait-elle des efforts pour diversifier ses fournisseurs?

Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. L'entreprise a-t-elle de la difficulté à garder ses fournisseurs?

Oui	Non	Si oui, pourquoi?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

D) Les inventaires

1. Comment évoluent les inventaires ou les stocks:

	En hausse	En baisse	Stable
a) des matières premières?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) des pièces de rechange?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) des produits semi-finis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) des produits finis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. L'employeur fait-il des efforts particuliers pour maintenir le niveau de ses inventaires au minimum:

	Oui	Non
a) des matières premières?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) des pièces de rechange?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) des produits semi-finis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) des produits finis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. L'employeur a-t-il adopté un système de gestion des inventaires «juste à temps»?

	Oui	Non
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Songe-t-il à adopter un tel système?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Est-il fréquent que la production soit arrêtée ou retardée à cause d'un manque:

	Oui	Non
a) de matières premières?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) de pièces de rechange?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E) Emplois et heures de travail

1. Depuis trois ans, comment a évolué le nombre d'emplois :

- | | En hausse | En baisse | Stable |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) à temps plein? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) à temps partiel? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) temporaires? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) comblés par les agences? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Depuis trois ans, comment a évolué le travail en heures supplémentaires?

- | | |
|------------------|--------------------------|
| a) Il a augmenté | <input type="checkbox"/> |
| b) Il a diminué | <input type="checkbox"/> |
| c) Il est stable | <input type="checkbox"/> |

3. L'activité de l'entreprise est-elle soumise à des variations saisonnières?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Oui | Non |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. L'employeur participe-t-il aux activités du comité sectoriel de main-d'œuvre?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Oui | Non |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. Existe-t-il une liste de rappel?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Oui | Non |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Les postes vacants sont comblés :

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| a) rapidement | <input type="checkbox"/> |
| b) lentement | <input type="checkbox"/> |
| c) très difficilement | <input type="checkbox"/> |

7. L'employeur éprouve-t-il des difficultés :

- | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Oui | Non |
| pour recruter de la main-d'œuvre? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Si oui, pour quelles fonctions?

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| pour retenir la main-d'œuvre à son emploi? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|--------------------------|

Si oui, pour quelles fonctions?

8. L'employeur applique-t-il les mécanismes de reconnaissance des compétences élaborés par Emploi-Québec?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Oui | Non |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9. L'employeur investit en formation de la main-d'œuvre pour toutes les catégories occupées par des travailleurs membres du syndicat :

- | | |
|----------------|--------------------------|
| a) beaucoup | <input type="checkbox"/> |
| b) juste assez | <input type="checkbox"/> |
| c) pas du tout | <input type="checkbox"/> |

F) Agences de placement

1. L'employeur utilise-t-il les services d'une agence de placement?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Oui | Non |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Si oui, répondez aux questions suivantes :

- | | |
|--|--------------------------|
| 2. a) Son utilisation se limite aux entrevues et la personne est embauchée par l'employeur | <input type="checkbox"/> |
| b) La personne demeure à l'emploi de l'agence pendant toute son utilisation chez l'employeur | <input type="checkbox"/> |

3. Telle utilisation se fait :
- a) de façon systématique
- b) de façon sporadique

4. Pour quelles fonctions l'employeur utilise-t-il des salarié-es d'agence ?

5. Pourquoi ces fonctions sont-elles octroyées à des employé-es d'agence ?

6. La qualité du travail exécuté par les employés d'agence est :
- a) bonne
- b) mauvaise

7. Les employés d'agence sont les mêmes :

a) toujours

b) jamais

c) parfois Lesquels?

8. Depuis trois ans, la quantité de travail confié à des employés d'agences :
- a) a augmenté
- b) a diminué
- c) est demeurée stable

9. Quelles sont les agences utilisées par l'employeur ?

10. Par rapport aux vôtres, les conditions de travail des employés d'agence sont :
- a) supérieures
- b) inférieures
- c) équivalentes

G) La sous-traitance

1. Depuis trois ans, la quantité de travail donné en sous-traitance par l'entreprise :
- a) a augmenté
- b) a diminué
- c) est demeurée stable

2. Quelles sont les entreprises sous-traitantes ?

Cochez si elles sont syndiquées

3. Par rapport aux vôtres, les conditions de travail chez le(s) sous-traitant(s) sont :
- a) supérieures
- b) équivalentes
- c) inférieures

4. Quelles sont les activités données en sous-traitance ?

5. La qualité de ces travaux est :
- a) bonne
- b) mauvaise

6. Pourquoi ces activités ont-elles été données en sous-traitance ?

7. La récupération du travail donné pour _____ (activité) nécessite :
- a) des investissements en équipement
 - b) un programme de formation pour les employé-es
 - c) une telle récupération est impossible

N.B. Cette question peut se répéter selon le nombre de contrats de sous-traitance.

H) Les investissements

1. Depuis cinq ans, l'entreprise a-t-elle effectué des investissements pour :
- | | Oui | Non |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) remplacer de l'équipement? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) acheter du nouvel équipement? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) agrandir ses installations? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
2. De façon générale, l'équipement est :
- a) moderne
 - b) un peu dépassé
 - c) désuet
3. L'équipement est-il bien entretenu ?
- | Oui | Non |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

I) La propriété de l'entreprise, son financement et sa gestion

1. L'entreprise a-t-elle changé de propriété au cours des cinq dernières années ?
- | Oui | Non |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
2. L'employeur œuvre-t-il dans d'autres secteurs d'activité ?
- | Oui | Non | Si oui, lesquels ? |
|--------------------------|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ |
| | | _____ |
| | | _____ |

3. Selon vous, l'employeur a-t-il contracté un important emprunt au cours des trois dernières années ?
- | Oui | Non | Ne sait pas |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Quelle est son institution financière ?
- _____
- _____
- _____

5. Le personnel-cadre est-il stable dans l'entreprise ?
- | Oui | Non, il y a beaucoup de roulement |
|--------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Des divergences importantes entre les membres du personnel-cadre sont-elles perceptibles ?
- | Oui | Non |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Si oui, décrivez :

A N N E X E V

Compilation des questions de la partie I

LA PRODUCTION

1. Quels sont les produits et les services que fournit l'entreprise?
2. Quels produits et services a-t-elle cessé de fournir? Depuis quand et pourquoi?
3. Quels nouveaux produits ou services l'entreprise fournit-elle?
4. Quelles modifications ou améliorations ont été apportées aux produits et aux services existants?
5. Existe-t-il des problèmes particuliers liés à la qualité de la production?
6. Les responsables du contrôle de la qualité voient-ils augmenter le nombre de produits défectueux?
7. Le nombre de produits retournés et de plaintes de la clientèle a-t-il augmenté ou diminué?
8. Pour quels produits ou services?
9. Quelles en sont les causes?
10. L'entreprise est-elle certifiée par des normes de qualité (ISO, etc.)?

LE MARCHÉ

1. Quels sont les principaux concurrents de l'entreprise?
2. La demande pour les biens produits ou les services offerts est-elle à la hausse ou à la baisse?
3. Un nouveau produit ou service plus économique ou de meilleure qualité a-t-il fait son apparition sur le marché?
4. Un nouveau concurrent a-t-il ouvert ses portes récemment?
5. L'entreprise perd-elle des clients au profit de ses concurrents? Pourquoi?
6. L'entreprise a-t-elle transféré une partie de sa production dans certains de ses établissements? A-t-elle ouvert une autre usine au Québec ou à l'extérieur?
7. La clientèle est-elle concentrée ou diversifiée? En d'autres mots, les produits et les services sont-ils achetés par quelques clients très importants ou par un grand nombre de clients?
8. Qui sont les clients? Dans quelle région sont-ils établis?
9. L'entreprise a-t-elle conquis de nouveaux clients? A-t-elle perdu des clients? Pourquoi?
10. L'entreprise produit-elle pour le marché local, régional, québécois, canadien?
11. Quelle part de la production est exportée, dans quels pays et en raison de quels avantages?

LES FOURNISSEURS

1. L'entreprise fait-elle affaire avec un seul ou plusieurs fournisseurs pour l'ensemble de ses achats (matières premières ou autres)?
2. L'entreprise fait-elle des efforts pour diversifier ses fournisseurs?
3. L'entreprise connaît-elle des problèmes d'approvisionnement (qualité, quantité, fiabilité, etc.)?
4. Le paiement des factures souffre-t-il de retards?

LES INVENTAIRES

1. Quel est l'état général des inventaires?
2. Les inventaires ont-ils diminué ou augmenté? Pourquoi?
3. Est-ce que les produits s'écoulent vite ou restent longtemps en stock?

L'EMPLOI ET LES HEURES DE TRAVAIL

1. Les mises à pied sont-elles fréquentes ou exceptionnelles?
2. Sont-elles saisonnières, cycliques et prévisibles?
3. Quels sont les départements, les activités les plus touchés?

LES AGENCES DE PLACEMENT

Voir les questions à l'annexe IV, « Questionnaire », au point F).

LA SOUS-TRAITANCE

1. Qui sont les sous-traitants? Sont-ils étrangers?
2. Quels types de travaux ou de services effectuent-ils?
3. Quelle quantité de travaux et de services effectuent-ils?
4. Quelle est la qualité de ces travaux et de ces services?
5. Quelles sont les conditions de travail dans l'entreprise du sous-traitant?
6. Quel est l'impact des activités de sous-traitance sur l'emploi dans l'entreprise?
7. Ces travaux et ces services peuvent-ils être effectués par les employé-es de l'entreprise?
La récupération dans l'entreprise des activités de sous-traitance nécessitera-t-elle des investissements en équipement, en machinerie ou un programme de formation?
8. Quelle cause explique la sous-traitance?

LES INVESTISSEMENTS

1. L'employeur empêche-t-il le maximum de profits sans les réinvestir, mettant ainsi en danger la survie même de l'entreprise?
2. L'entreprise est-elle en difficulté financière, rendant impossible des dépenses d'investissement?
3. L'employeur est-il en train de planifier la fermeture définitive de l'entreprise avec ou sans transfert de la production dans un autre établissement?

LA PROPRIÉTÉ

1. Le nouveau propriétaire a-t-il un intérêt pour les activités de l'entreprise?
2. Veut-il développer un nouveau créneau d'activité ou vient-il de mettre la main sur un concurrent?
3. La nouvelle acquisition entraîne-t-elle un dédoublement d'activité? Autrement dit, le nouveau propriétaire fabrique-t-il déjà un produit similaire?
4. Le nouveau propriétaire s'est-il considérablement endetté pour procéder à l'acquisition, rendant ainsi la position de l'entreprise plus fragile?
5. Le nouveau propriétaire a-t-il racheté dans l'espoir de revendre, voire d'éliminer un concurrent?
6. Dans le cas d'une multinationale, où est le siège social?

LA GESTION

Voir les questions à l'annexe IV, « Questionnaire », au point I).

LE FINANCEMENT

1. L'entreprise a-t-elle offert des garanties à ses prêteurs? Si oui, les prêts sont-ils enregistrés et est-il possible d'y avoir accès?
2. Qui sont les bailleurs de fonds de l'entreprise? Allez voir leur site Internet pour connaître leur produit et leurs exigences.
3. Est-ce que l'entreprise travaille avec une banque ou un fonds de capital de risque? Le statut du partenaire modifiera la nature des exigences financières qui lui sont imposées.
4. Y a-t-il des échéances de remboursement qui approchent et qui sont dangereuses pour l'entreprise?
5. Y a-t-il des conditions particulières aux financements qui influencent les décisions de gestion de l'entreprise (remboursement exigé à date fixe et à court terme, pénalités s'il y a un retard, ratio de fonds de roulement ou niveau des liquidités, etc.)?
6. Ces conditions apportent-elles des contraintes temporaires ou à long terme?
7. Des sociétés publiques sont-elles impliquées (Investissement Québec, Société générale de financement, Banque de développement du Canada)? Si oui, leurs rapports annuels devraient indiquer la forme et la valeur du financement, ainsi que son échéance.

Publié par la
Confédération des syndicats nationaux

Production :
Service des communications de la CSN

Contribution :
Service des relations du travail de la CSN
Comité interfédéral du secteur privé

Collaboration :
Claude Dorion, MCE Conseils

Conception graphique :
Élaine Baribeault

Impression :
Gibraltar

ISBN :
978-2-89501-071-5 (2^e édition)
2-89501-029-3 (1^{re} édition)

Dépôt légal :
BANQ 2010
BAC 2010

Novembre 2010

www.csn.qc.ca



**Confédération
des syndicats
nationaux**

