

**Cahiers du CRISES**  
**Collection Études théoriques**

no **ET9303**

Grille de collecte des données  
pour une monographie d'usine

**par**

Paul-André LAPOINTE  
avec la collaboration de

Paul R. BÉLANGER et

Benoît LÉVESQUE

**Université du Québec à Hull**  
**Université du Québec à Montréal**  
**Université du Québec à Rimouski**  
**Université Laval**

## RESUME

Pour comprendre l'actuelle modernisation du travail et des entreprises, l'approche monographique s'avère extrêmement féconde. Définie comme l'étude en profondeur d'un phénomène particulier, l'approche monographique, telle que nous l'utilisons dans nos études de milieux de travail, se caractérise par sa référence à une perspective théorique claire, la multiplicité des sources d'informations, le caractère non directif et non limitatif des entrevues, l'usage d'informateurs-clés, le suivi des évolutions par le retour fréquent sur les milieux étudiés, l'observation directe et l'utilisation d'une grille détaillée de collecte des données.

Cette dernière représente un instrument indispensable dans l'étude monographique des milieux de travail. Elle englobe toutes les dimensions de l'entreprise: les acteurs sociaux, les relations de travail et la gestion des ressources humaines, l'organisation du travail et la technologie ainsi que le niveau culturel. Elle s'attarde en outre sur les différentes composantes des changements et de la modernisation. Chaque dimension est décomposée en différents éléments, pour lesquels sont posées des questions particulières, proposés des indicateurs de mesure et précisées des sources d'informations. En plus de rendre opérationnels les concepts utilisés, la grille de collecte des données assure une certaine exhaustivité dans l'étude, une plus grande possibilité de comparaison et une certaine fiabilité en précisant les procédures et les sources d'informations utilisées.

## TABLE DES MATIERES

PREMIÈRE PARTIE: Approche monographique et grille de collecte des données .....	1
Une définition générale de l'approche monographique .....	1
Les principales caractéristiques de notre approche monographique .....	1
Les objectifs de la grille de collecte des données .....	3
Une mise en garde quant à l'usage de cette grille .....	3
Références bibliographiques .....	4
DEUXIÈME PARTIE: Grille de collecte des données Dimensions, indicateurs et sources d'informations pour les monographies en milieu de travail .....	5
1. Profil de l'usine et présentation des principaux acteurs .....	5
1.1 Identification de l'usine .....	5
1.2 La direction.....	6
1.3 Description de la main-d'oeuvre de l'usine.....	7
1.4 Représentation des salariés .....	8
2. Le changement ou la modernisation.....	9
2.1 Les conditions d'émergence ou l'origine de la modernisation .....	9
2.2 Le contenu de la modernisation ou du changement .....	10
2.3 Le processus de la modernisation.....	11
2.4 Les résultats et les impacts.....	12
2.5 Évolution du changement.....	13
3. Les relations de travail et la gestion des ressources humaines .....	13
3.1 Rémunération.....	13
3.2 Les horaires de travail.....	14
3.3 Les bénéfices marginaux.....	14
3.4 Les statuts d'emploi.....	14
3.5 La sous-traitance.....	14
3.6 La sécurité d'emploi.....	14
3.7 Les régimes de retraite.....	15
3.8 Les règles de travail.....	15
3.9 Droits de gérance et participation syndicale.....	15
3.10 L'évolution des relations de travail.....	16
4. L'organisation du travail .....	16
4.1 Description du système productif.....	16
4.2 Productivité, qualité et fiabilité.....	18
4.3 Organisation du travail.....	19
4.4 Qualification du travail.....	20
4.5 Formation.....	20
4.6 Conditions de travail.....	20
4.7 Santé et sécurité.....	21
4.8 Charges de travail .....	21

5.	Culture	
5.1	La culture des salariés.....	22
5.2	Le projet culturel de la direction.....	22

## **APPENDICES**

Schéma 1.....	Les niveaux constitutifs de l'usine .....	24
Tableau 1. ....	Organisation du travail, dimensions et indicateurs de mesure.....	25
Tableau 2. ....	Taylorisme, néo et post-taylorisme.....	28
Tableau 3. ....	Qualification du travail, dimensions et indicateurs de mesure.....	29

L'objet de ce cahier est de présenter une grille de collecte des données qui constitue un élément majeur dans la méthodologie utilisée pour réaliser des monographies de usine. Dans une première partie, l'approche monographique et l'usage d'une grille de collecte des données seront discutées. La deuxième partie sera consacrée à la présentation détaillée de la grille de collecte des données qui occupera l'essentiel des pages de ce cahier.

PREMIÈRE PARTIE

APPROCHE MONOGRAPHIQUE  
ET  
GRILLE DE COLLECTE DES DONNÉES

Après une définition générale, les principales caractéristiques de l'approche monographique employée dans nos recherches sur les usines seront présentées. Suivront ensuite un rappel des objectifs fondamentaux d'une grille de collecte des données ainsi qu'une mise en garde quant à son usage.

#### Une définition générale de l'approche monographique

En tant que "démarche d'étude d'un phénomène ou d'une situation relatifs à une société déterminée impliquant l'enquête de terrain et l'observation directe (in situ) propices à reconstituer ce phénomène ou cette situation dans sa totalité" (Dufour, Fortin et Hamel, 1991: 18), la monographie est une méthode des plus appropriées pour étudier le travail et les entreprises, particulièrement dans une situation de changement. Elle permet de "saisir la complexité des rapports sociaux à partir de plusieurs sources" (Edwards, 1992: 422). En somme, pour étudier l'émergence du changement, pour appréhender un phénomène ou une situation contemporains dans toutes ses dimensions et pour en restituer toute la richesse, la méthode monographique s'avère particulièrement féconde. Toutefois, malgré un regain d'intérêt à son égard, elle est habituellement l'objet de critiques importantes concernant son absence de rigueur et sa faible capacité de généralisation (Dufour, Fortin et Hamel, 1991: 47 et Yin, 1989: 21-23). Pour pallier à ces faiblesses, il est encore plus nécessaire d'insister sur les principales composantes de notre démarche méthodologique et particulièrement sur le contenu de notre grille de collecte des données.

#### Les principales caractéristiques de notre approche monographique

Notre approche méthodologique s'appuie d'abord sur une perspective théorique qui permet une identification claire des objets et des questions de recherche (Edwards, 1992). Nos études portent sur la modernisation et le renouvellement du travail et des entreprises. Nous cherchons à savoir quels sont les facteurs qui conduisent à la modernisation, quel est son contenu et quels sont les arrangements institutionnels et les compromis qui la rendent possible? Cette problématique a été formulée dans nos différentes demandes de subventions et publiée dans certains articles (Bélanger et Lévesque, 1991 et 1992 et Lapointe, 1992, notamment). Grâce à elle, il est possible de distinguer les différents niveaux et dimensions

de l'entreprise (cf. schéma 1, en appendice). C'est sur cette base que notre grille de collecte des données a été élaborée. L'existence d'une problématique commune à nos monographies d'entreprise rend enfin possible les comparaisons et assure de la sorte une certaine généralisation, non seulement à cause de ces comparaisons mais aussi parce que nos recherches visent à apporter des réponses à des questions posées dans le cadre d'une théorie déterminée. Nous pouvons ainsi procéder à une généralisation analytique qu'il faut cependant distinguer de la généralisation statistique (Yin, 1989:43-45)

Notre approche repose ensuite sur une multiplicité de Sources d'informations, que Kem et Schumann (1989) appellent la "cross-examination". Nous puisons aux diverses sources suivantes:

- sources secondaires écrites et visuelles: journaux, revues, films et vidéos;
- sources primaires écrites: conventions collectives, procès-verbaux de différents comités, rapports annuels d'entreprise, manuels de formation et d'opération, journaux d'usine, journaux syndicaux, diverses statistiques d'usine, etc.
- entrevues avec des informateurs-clés provenant des principaux groupes constitutifs de l'usine: direction, syndicat, salariés, ingénieurs/techniciens;
- questionnaires, (facultatif, selon les études) et
- observation directe, soit des **visites de usine plus ou moins** approfondies ou des séjours prolongés d'observation directe en milieu de travail (observation participante ou non).

Cette multiplicité des sources permet d'assurer une grande fiabilité aux informations recueillies et garantit une certaine exhaustivité, compte tenu de la confrontation des informations avec différentes sources.

Le caractère non directif et non limitatif ("open-ended") de certaines entrevues offre l'opportunité aux personnes interviewées de suggérer des propositions d'analyse et d'explication des situations étudiées qui sont ensuite reprises par le chercheur comme hypothèses dans la poursuite de la recherche (Yin, 1989: 89 et Kern et Schumann, 1989). Cette dernière revêt ainsi un caractère très dynamique et épouse davantage les véritables enjeux au coeur phénomènes observés.

L'usage d'informateurs-clés représente une technique efficace pour réunir plus rapidement des interprétations et des informations diversifiées et approfondies. Un informateur-clé exprime des opinions et des analyses sur la situation. Sa présence est essentielle pour assurer le caractère "open-ended" de la recherche. Il collabore en outre activement à l'étude en orientant vers d'autres Sources d'informations et en formulant des pistes de recherche. Il faut toutefois diversifier le choix des informateurs-clés selon leur statut et leurs positions à l'égard des changements afin d'éviter un biais dans la collecte des informations et dans l'analyse des résultats.

Plusieurs séjours sur le terrain permettent de suivre l'évolution des phénomènes étudiés, d'évaluer la durabilité des changements et de mesurer leurs impacts sur une période plus ou moins longue. Au lieu d'un instantané à un moment donné, le retour fréquent sur le terrain assure un suivi des changements. Compte tenu que nous étudions des situations en changement et parfois même en évolution rapide, cette dimension est essentielle.

L'observation directe assure l'accès à des informations que d'autres sources laissent dans l'ombre et jette un nouvel éclairage sur des informations déjà recueillies. Par le biais de cette technique, il est possible de passer de l'étude du travail prescrit, tel qu'il apparaît dans les manuels et les procédures formelles, à celle du travail réel, tel qu'il s'exerce concrètement

in situ. Au cours de l'observation directe, des phénomènes nouveaux ou des dimensions nouvelles de phénomènes déjà connus se découvrent, de nombreuses entrevues informelles sont rendues possibles et le sens que les personnes donnent elles-mêmes à leurs comportements et à leur travail devient plus accessible, enrichissant ainsi considérablement la connaissance et l'analyse des situations étudiées.

Notre méthode de recherche s'appuie enfin sur une grille de collecte des données qui est susceptible de garantir le maximum de rigueur et d'exhaustivité dans notre démarche.

### Les objectifs de la grille de collecte des données

La grille de collecte des données doit satisfaire aux objectifs suivants:

- opérationnaliser les différents concepts en les décomposant en diverses dimensions pour lesquelles des indicateurs de mesure sont précisés (voir notamment les concepts d'organisation du travail et de qualification);
- couvrir toutes les dimensions, du moins les plus pertinentes eu égard à notre problématique, de telle sorte que les hypothèses alternatives puissent être évaluées, voire neutralisées;
- assurer la comparabilité avec les autres monographies réalisées, par la prise en compte des mêmes dimensions et
- garantir la plus grande fiabilité des résultats de recherche en explicitant les procédures et les Sources d'informations utilisées.

### Une mise en garde quant à l'usage de cette grille

Des précautions sont cependant de mise dans l'usage de cette grille de collecte des données. Précisons tout d'abord que celle-ci ne contient pas des questions à poser comme telles à nos interviewés, mais ce sont plutôt des questions que nous nous posons comme chercheurs et pour lesquelles la recherche doit trouver une réponse. Cette grille constitue un aide-mémoire et un guide pour la conduite de la recherche. Elle représente également un outil pour la préparation des entrevues, pour la collecte des informations et pour leur analyse. Elle ne doit pas enfermer le chercheur dans une fausse sécurité où tout semble connu d'avance et sous contrôle. Malgré son caractère imposant et exhaustif, elle doit malgré tout laisser place à un certain "dépaysement" sur le terrain.

... cet impératif qui vise l'ouverture d'esprit et la capacité de perception de ceux qui pratiquent la sociologie empirique a une implication avant tout méthodologique: les enquêtes doivent s'opérer de manière à ce que les intentions relatives aux connaissances que l'on se propose d'acquérir, le savoir théorique préalable et les hypothèses de recherche, qui doivent être, cela va de soi, formulées et explicitées de façon précise comme pour toute bonne enquête, ne doivent pas être opérationnalisées en un schéma d'enquête trop étreint. Il est certes important d'opérationnaliser, mais il pourrait être nuisible de fixer a priori et définitivement les unités d'enquête, les interlocuteurs, les objets à observer, la durée d'enquête, les catégories de questions, de classification et de réponses, etc. Toute forme de sociologie consistant à cocher des listes préétablies, appliquant consciencieusement sur place des schémas tout faits, est suspecte, pour la bonne raison qu'elle court toujours le risque, par une sorte de prophétie qui se réalise d'elle-même, de ne voir confirmé que ce qu'elle a au préalable mis elle-même dans les instruments utilisés; celui qui ne cherche par des méthodes empiriques que ce qu'il sait déjà pourrait en toute rigueur s'épargner les frais et les efforts inhérents à un travail pratique de recherche. (Kern et Schumann, 1989: 22)

Cette longue citation, extraite d'un ouvrage de chercheurs de terrain chevronnés, exprime, on ne peut mieux, les réserves à l'égard de cet instrument, néanmoins indispensable, qu'est une grille de collecte des données.

Ajoutons enfin que c'est une grille type qui doit être adaptée pour tenir compte des divers secteurs industriels, de la spécificité des différentes usines et des entreprises auxquelles elles font partie. Cette grille étant spécialement conçue pour le travail dans les usines, son application à l'étude du travail dans les bureaux, les commerces et les services nécessiterait des ajustements importants pour vraiment prendre en compte les particularités du travail dans le tertiaire.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BÉLANGER, P.R. et B. LÉVESQUE, (1991), "Amérique du Nord: la participation contre la représentation?", Travail, hiver 1991-92: 71-90.

BÉLANGER, P.R. et B. LÉVESQUE, (1992), "Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise". Cahiers de recherche sociologique. 18-19: 55-92.

DUFOUR, S., D. FORTIN et J. HAMEL, (1991), L'enquête de terrain en sciences sociales L'approche monographique et les méthodes qualitatives. Montréal, Editions Saint-Martin.

EDWARDS, P.K., (1992), "La recherche comparative en relations industrielles: l'apport de la tradition ethnographique", Relations industrielles. 47-3: 411-438.

HAMEL, Jacques (Ed.), The Case Method in Sociology/La méthode de cas en sociologie. London and Newbury, SAGE Publications, 1992, 208 p.

KERN, H. et M. SCHUMANN, (1989), La fin de la division du travail? La rationalisation dans la production industrielle L'état actuel, les tendances, Paris, Editions de la maison des sciences de l'homme.

LAPOINTE, P.A., (1991), Le rapport salarial, l'automatisation et la crise dans la production de l'aluminium Etude comparative: Québec. Canada. Etats-Unis et France, thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal, Département de sociologie.

LAPOINTE, P.A., (1992), "Modèles de travail et démocratisation. Le cas des usines de l'Alcan au Saguenay, 1970-1992", Cahiers de recherche sociologique. 18-19: 155-183.

YIN, R.K., (1989), Case Study Research Design and Methods. Newbury Park, London and New Delhi, Sage Publications.

DEUXIEME PARTIE  
GRILLE DE COLLECTE DES DONNÉES  
DIMENSIONS, INDICATEURS ET  
SOURCES D'INFORMATIONS  
POUR  
LES MONOGRAPHIES D'USINE

La grille de collecte des données<sup>1</sup> se divise en cinq grandes parties qui correspondent aux grandes dimensions (acteurs sociaux, niveau institutionnel, niveau organisationnel et culture) de l'entreprise, telles que présentées au schéma 1, situé en appendice. S'y ajoute toutefois, après la présentation des acteurs de l'entreprise, une deuxième partie portant sur les changements. Cette partie est particulièrement importante parce que c'est par le biais du changement que nous nous intéressons à l'entreprise, puisque nous étudions la modernisation des entreprises et l'émergence éventuelle de nouveaux modèles de travail et d'entreprise.

Les grandes dimensions sont décomposées en leurs éléments constitutifs, pour lesquels des questions précises sont formulées et des indicateurs de mesure sont proposées. Les principales Sources d'informations sont également précisées pour chacun de ces éléments.

Certains éléments contenus dans cette grille apparaissent plus d'une fois sous des dimensions différentes. Il en est ainsi afin de permettre une appréhension la plus complète possible de chacune des dimensions.

Cette grille se veut la plus exhaustive possible. De portée générale, nous l'avons également conçue comme étant applicable pour l'étude de n'importe quel type de travail en usine. Elle doit cependant être adaptée pour tenir compte de la spécificité du milieu sous étude.

---

<sup>1</sup> Cette grille provient de la thèse de doctorat de P.A. Lapointe (1991). Elle a été revue et améliorée par P.R. Bélanger et B. Lévesque pour servir d'instrument de travail aux différentes monographies réalisées au sein du CRISES. Elle a de nouveau été revue pour prendre la forme que nous retrouvons dans ce cahier.

# 1. Profil de l'usine et présentation des principaux acteurs;

## 1.1 Identification de l'usine:

### La propriété:

- A qui appartient l'usine ou le bureau et depuis quand?
- Bref historique de la compagnie propriétaire et de l'usine.
- Déterminer le type d'entreprise: privée ou publique; multinationale, PME ou très petite entreprise; coopérative, etc.
- Situer l'usine par rapport aux autres propriétés et activités de la compagnie propriétaire.

### La production:

- Type de production: production de biens ou de services (privés ou publics); production en série [grande ou petite, par lots ("batch")] ou en continu (industrie de "process")?
- Que produit-on? Identifier le produit ou la gamme des produits.
- Quels sont les avantages et les inconvénients de la localisation de la production au Québec?

### Le marché et la concurrence:

- Etat et évolution récente de la concurrence entre les producteurs. Situer l'entreprise et l'usine dans le cadre de la globalisation des marchés et du libre-échange avec les États-Unis et le Mexique. Situer les égaleme nt dans leur secteur industriel d'appartenance. Concurrence sur les prix ou sur la qualité.
- État et évolution récente de la demande du produit. Marché protégé (abrité) ou exposé à la concurrence internationale.

### Données économiques disponibles sur l'usine et sur l'entreprise propriétaire:

- états financiers,
- investissements,
- rentabilité (bénéfices ou pênes),
- coûts de production.

### Description de l'usine:

- âge des bâtiments et des équipements;
  - technologie désuète ou technologie de pointe;
- capacité de production;
- source de matières premières;
- destination des produits;
- provenance et coût de l'énergie.
- Étapes de la production: identifier et situer les unes par rapport aux autres. Identifier les divers départements et services, ainsi que leur importance relative.

### Sources d'informations:

- Plan de l'usine;
- Brochures sur la compagnie propriétaire de l'usine ;
- Rapports annuels de la compagnie propriétaire ;
- Études gouvernementales ou provenant d'autres sources (ex. maison de courtage), sur la compagnie ou sur le secteur industriel.

## 1.2 La direction

- Identification des dirigeants de l'usine et de la direction facultatif, selon leur notoriété et leurs prises de positions).
- Fonction et mission de l'usine, selon la direction.
- Les grandes fonctions de l'usine: direction générale, production, gestion des ressources humaines, relations de travail, comptabilité, ventes, etc. Préciser leur rôle respectif.
- Accorder une insistance particulière au rôle et à l'importance du service de gestion des ressources humaines (GRH).

### Sources d'informations:

- Organigramme de usine ;
- Documents sur la mission ou la philosophie de gestion de l'usine.

## 1.3 Description de la main-d'oeuvre de l'usine:

### Nombre d'employés selon différentes catégories:

- nombre total d'employés
- nombre total de cadres
- nombre total d'employés à l'heure (syndiqués ou non)
- nombre total d'employés de bureau (syndiqués ou non)
- répartition de la main-d'oeuvre selon les catégories et selon l'âge, l'ancienneté, le sexe, le niveau de qualification (ex. ouvriers de production vs ouvriers de métier) et le niveau de scolarité.

### Évolution de l'emploi en rapport avec la production:

Diminution ou augmentation? Évolution de la main-d'oeuvre et de la production depuis les dix dernières années et prévisions pour les dix prochaines années.

Évolution de la productivité de l'organisation de la production; Mécanismes de réduction du nombre de postes de travail. Composition de la main-d'oeuvre et modification de cette composition (jeunes/vieux; qualifiés/non qualifiés; journaliers/ouvriers de métier).

### Les différents statuts d'emploi:

- Existe-t-il plusieurs statuts d'emploi?
  - selon le nombre d'heures de travail par semaine:
    - temps plein; temps partiel; occasionnel ou sur appel,
  - selon la durée du contrat de travail:
    - à durée indéterminée ou à durée déterminée.
  - selon la rémunération:
    - échelle de salaires à double palier (clauses orphelin)
  - selon la sécurité d'emploi:
    - garantie pour certains et non pour les autres,
  - selon les bénéfices marginaux:
    - certains y ont droit et les autres, non.

### La sous-traitance:

- Quelle est son importance? En dollars et en nombre de salariés. Comparer avec la main-d'oeuvre totale de l'usine.

- Quels travaux sont-ils donnés en sous-traitance?
- Est-elle en concurrence avec les travaux exécutés par les salariés de l'usine?
- Quelle est la nature des clauses de la convention collective qui la concernent?
- Existe-t-il un comité patronal/syndical de surveillance de la sous-traitance? Si oui, consulter les rapports de ce comité.

#### Les comportements des salariés:

- Données sur l'absentéisme, les accidents de travail et le taux de roulement.
- Existe-t-il des programmes pour améliorer ces comportements?

#### La sélection à l'embauche:

- Identifier les critères et les mécanismes de sélection des salariés, selon les diverses catégories. Quel est selon la direction le profil du candidat idéal?
- Utilise-t-on des tests particuliers pour la sélection (tests d'aptitudes intellectuelles et d'habiletés; tests psychologiques)? Comment cela est-il justifié?
- Est-ce que la sélection est forte ou faible? Calculer le taux de salariés embauchés par rapport à ceux qui ont posé leur candidature.

#### Sources d'informations :

- Statistiques provenant de la direction de l'usine;
- Dans les milieux syndiqués, en vertu du précompte obligatoire, les syndicats reçoivent régulièrement la liste des membres, selon différentes catégories (selon les départements, leurs statuts par rapport à la liste de paie (au travail, malades ou accidentés), aux fins d'établir le montant des cotisations syndicales versées. Ces listes sont disponibles dans la plupart des syndicaux locaux.
- Entrevues avec des représentants du service aux personnels.

### **1.4 Représentation des salariés**

- Existe-t-il un **syndicat** ou non? Si oui, quelles sont ses affiliations? À quelles centrales syndicales ou fédération indépendante appartient-il?
- Si, il y plus d'un syndicat, précisez pour chacun les salariés représentés et les affiliations?
- Quelques mots sur l'histoire du syndicat.
- Structures syndicales (Exécutif, conseil syndical, agents de griefs, comités....)
- Préciser les positions et les stratégies syndicales, notamment à l'égard de la modernisation: stratégies traditionnelles ou innovatrices; stratégies défensives ou offensives.
- Préciser ses principales préoccupations et revendications.
- Évaluer la force du syndicat, d'après la participation des membres:
  - aux assemblées syndicales, selon leur fréquence et leur nature;
  - aux divers comités et instances (cf. conseil syndical)
  - aux élections syndicales;
  - le nombre de griefs soumis.
- Évaluer l'unité du syndicat,

- selon l'existence et l'importance des groupes opposés à la direction syndicale,
- selon les résultats aux élections syndicales.
- S'il n'existe pas de syndicat, comment les salariés sont-ils représentés auprès de la direction?

#### Sources d'informations:

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documents syndicaux et archives syndicales;</li> <li>- Entrevues avec différents officiers syndicaux et, le cas échéant, avec des représentants des groupes d'opposition ou, tout simplement, des opposants.</li> </ul> |
|--|

## **2. Le CHANGEMENT ou la MODERNISATION (conditions d'émergence, contenu, processus et résultats)**

### **2.1 Les conditions d'émergence ou l'origine de la modernisation:**

- Reconstituer les grandes phases de l'histoire de l'usine et de l'entreprise propriétaire et situer le changement (la modernisation) à l'intérieur de cette histoire.
- **Les facteurs qui engendrent la modernisation:**
  - faible productivité;
    - mauvaise qualité; coût de production élevés;
  - crise du travail: blocage des négociations patronales/syndicales; comportements de la main-d'oeuvre (absentéisme, accidents de travail; mal fabrication; faible implication; taux de roulement);
  - équipement vétusté: nécessité de la modernisation technologique;
  - problèmes au niveau de la gestion;
  - problèmes de financement;
  - recrudescence de la concurrence intérieure et extérieure;
  - problèmes de débouchés au Québec? au Canada? aux États-Unis? ou ailleurs?
  - changement au niveau de la demande (exigences supérieures de qualité et diversification des produits demandés).
- Quel est l'**élément déclencheur** ("le choc") qui vient poser l'urgence de la modernisation?
  - Un grand nombre de mises à pied ou une réduction importance des effectifs?
  - Une menace de fermeture?
  - Une grève longue et une détérioration du climat des relations de travail?
  - Une accumulation de problèmes au niveau des comportements de la main-d'oeuvre?
  - Un changement de propriétaire?
  - Un changement de vocation de l'usine?
  - Une intervention gouvernementale?

La nécessité de respecter de nouvelles contraintes environnementales?

- **Les analyses et les positions des acteurs sociaux** du milieu de travail à l'égard de ces problèmes et facteurs, avant la modernisation comme telle:
  - Quelle lecture la direction, le syndicat et les travailleurs font-ils de la situation? Qu'elle interprétation en font-ils? Quelles causes sont identifiées comme étant responsables des problèmes?
  - Quelles solutions sont alors proposées, le cas échéant, par les divers acteurs?

## **2.2 Le contenu de la modernisation ou du changement:**

### **2.2.1 LES CHANGEMENTS:**

#### **- Changements technologiques:**

- mécanisation; automatisation;
- introduction d'un nouvel équipement;
- introduction d'un nouveau procédé et/ou d'un nouveau produit;
- introduction d'une plus grande flexibilité.

#### **- Changements organisationnels:**

- introduction de la flexibilité au niveau des tâches d'opération (élargissement, enrichissement, rotation, polyvalence) et/ou des tâches d'entretien (métiers);
- introduction de programmes d'amélioration des conditions de travail (QVT);
- introduction de formes collectives de travail (groupes semi-autonomes);
- introduction de cercles de qualité;
- introduction de projet de qualité totale ou de projet d'amélioration de la qualité;
- introduction du "juste à temps" et/ou d'un système de gestion ou d'intégration informatisée de la production.

#### **- Changements au niveau des relations de travail et de la gestion des ressources humaines:**

- retour de la paix industrielle;
- projet de "culture d'entreprise" et projet d'associer tous les "partenaires" dans une nouvelle relation. Définition d'une "mission" pour l'usine et/ou l'entreprise.
- nouveau mode de négociation, style "contrat social", soit la signature de la convention collective pour une durée supérieure à trois ans et renonciation à la grève ou au lock-out au cours de cette période prolongée.

#### **- Changements au niveau de la gestion économique et financière:**

- participation syndicale et/ou des salariés au financement et/ou à la propriété (entrée en scène du Fonds de Solidarité);
- participation d'un représentant syndical ou d'un représentant des salariés au conseil d'administration
- participation aux bénéfices.

### **2.2.2 LE COMPROMIS QUI REND POSSIBLE CES CHANGEMENTS (s'il y a lieu)**

- Acceptation des changements, implication maximale en vue de leur réalisation, modération salariale, voire concessions salariales, assouplissement des règles de travail et/ou modifications des horaires de travail contre garanties d'emploi, participation accrue dans l'organisation du travail et dans la gestion du milieu du travail et/ou de l'entreprise et participation aux bénéfices.

## **2.3 Le processus de la modernisation:**

### **2.3.1 Les modalités de conception:**

- Qui est l'initiateur du changement: la direction, le gouvernement, le syndicat ou des consultants?
- Comment la décision du changement a-t-elle été prise? À la suite d'un processus de réflexion entrepris par la direction seule ou avec le syndicat? À la suite d'une enquête d'une firme de consultants? Suite à des pressions gouvernementales?
- Qui a conçu le changement? La direction avec ou sans collaboration d'autres intervenants (syndicat ou consultants)? Une firme de consultants? Le changement a-t-il déjà été expérimenté ailleurs (dans d'autres usines de l'entreprise ou non)? Si oui, cette expérience sert-elle d'inspiration au changement en question?

### **2.3.2 Les modalités d'introduction:**

- Comment le syndicat et les salariés ont-ils été informés du changement et sensibilisés à sa nécessité?
  - "séances d'informations et de formation avec des consultants;
  - rencontre des dirigeants syndicaux avec la haute direction de l'usine et/ou de l'entreprise propriétaire;
  - rencontre de la haute direction de l'usine et/ou de l'entreprise propriétaire avec tous les salariés.
- L'introduction a-t-elle été unilatérale de la part de la direction ou conjointe, patronale/syndicale? Le cas échéant, quelle a été la participation des salariés?
- Y a-t-il eu des négociations ou simplement des consultations ou des séances d'information au sujet des intentions de la direction?
- L'étendue du changement: se limite-t-il à un secteur particulier? Si oui, est-ce une expérience-pilote qu'on projette d'étendre plus largement si les résultats en sont concluants? S'étend-il à l'ensemble de l'usine ou à toute l'entreprise propriétaire?
- Dans le cas de **négociations**:

- quel en a été le contenu: la nature du compromis (en échange de quoi, le changement a-t-il été accepté? Ont-elles porté sur les modalités d'introduction et de fonctionnement? Si oui, quel en est le contenu?

- Comment les négociation se sont-elles déroulées? Qui, du côté de la direction était impliqué dans ces négociations? Se sont-elles déroulées dans le cadre du renouvellement de la convention collective ou pendant sa durée? Quel était le climat de ces négociations?

- Quelle forme l'entente résultant des négociations a-t-elle prise? Une entente formelle ou informelle? Signée ou non? Intégrée à la convention collective ou non? Lettre d'entente annexée ou non à la convention collective?

### **2.3.3 Le suivi du changement:**

- Y a-t-il un mécanisme quelconque pour suivre le changement? Si oui, est-il conjoint patronal/syndical, avec ou sans participation de consultants? Est-ce un comité conjoint plutôt informel? Ou est-ce un comité dont la composition et le fonctionnement sont bien définis? Si un tel comité existe: quelle est sa composition, quel est son mandat et comment se prennent les décisions? Quel est le rôle des représentants syndicaux dans ce comité: consultatif ou décisionnel?

### **2.3.4 Au niveau du syndicat:**

- Comment la décision de participer aux changements a-t-elle été prise? Quels débats y a-t-il eu lieu, à cette occasion? Les membres sont-ils divisés? Comment le suivi du changement et de la participation syndicale se fait-il?

- Quelle stratégie, le syndicat a-t-il adopté? Une stratégie défensive, axée sur l'opposition aux changements et sur la défense des acquis? Ou, une stratégie offensive axée sur l'acceptation des changements, la participation, l'extension du champ de la convention collective et la négociation d'un nouveau compromis?

## **2.4 Les résultats et les impacts**

- La mesure des résultats concrets du changement par rapport à ceux qui étaient escomptés, le cas échéant:

- productivité;
- qualité;
- amélioration de la situation financière.

- Les impacts sur le travail des salariés:

- qualification;
- autonomie et responsabilité;
- contrôle sur le travail;
- charges de travail;
- conditions de travail;
- satisfaction au travail.

- Les impacts sur les comportements de la main-d'œuvre (absentéisme, accidents de travail; taux de roulement; griefs; implication au travail);
- Les impacts sur les relations de travail (changements dans les modes de négociations et de règlement des conflits).
- Les impacts au niveau des identités des salariés et de leur participation au syndicalisme.
- Les impacts au niveau du syndicat: en sort-il renforci ou affaibli? Sa présence et, son pouvoir dans l'usine se sont-ils accrus ou réduits? Évaluer selon sa participation aux décisions et selon le nombre, la nature et le mandat des comités paritaires. Évaluer également selon la participation des membres et selon l'unité syndicale. (Voir section 1.3)

## **2.5 Evolution du changement**

- Quelles sont les principales phases d'évolution du changement?
- Comparez le projet initial avec celui ayant cours au moment de l'observation.
- Quelle est la durabilité (escomptée) du changement?

### Sources d'informations :

- Entrevues avec la direction, le syndicat, les salariés et, le cas échéant, les intervenants extérieurs.
- Documents ou publications internes sur la modernisation.
- Le cas échéant, études réalisées par des consultants.
- Revue de presse

## **3. LES RELATIONS DE TRAVAIL ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (le compromis institutionnalisé)**

**Notes préliminaires:**

- 1- La principale source pour l'étude de l'évolution du compromis institutionnalisé, c'est la convention collective ou ce qui en tient lieu.
- 2- Dans un premier temps, nous recueillons les conventions collectives pour la période couvrant le début du changement à nos jours et celle appartenant à la période antérieure au changement.
- 3- Dans un deuxième temps, nous pouvons revenir à des entrevues pour des compléments d'informations.
- 4- La liste des éléments d'analyse que nous fournissons ici sert à construire une grille pour l'analyse de contenu de convention collective ou ce qui en tient lieu.

### **3.1. Rémunération**

- Évolution du salaire moyen réel depuis les dix ou vingt dernières années?

- Quel est l'écart de salaires entre les différentes catégories de salariés? Quel est l'écart entre le salaire le plus élevé et le plus bas? Comment évolue cet écart?
  - Quelle est la forme (ou les formes) de rémunération?
    - le salaire horaire ou hebdomadaire;
    - la participation aux bénéfices;
    - des primes de productivité.
  - Quelle est leur importance relative et quelle est l'évolution au cours des dernières années?
- Quel est le mode de rémunération?
  - selon les postes de travail et les classification;
  - selon la compétence et les connaissances.

### 3.2 **Les horaires de travail**

- Existe-t-il du travail posté (travail sur les quarts)? Si oui, quels groupes de salariés sont concernés? Quel est le type d'horaire de travail sur les quarts? Quart de huit ou douze heures?
- Les heures hebdomadaires de travail.
- Évolution récente des horaires de travail.
- Quelle l'importance du temps supplémentaire? Est-il obligatoire ou non? Comment a-t-il évolué au cours des dernières années?

### 3.3 **Les bénéfices marginaux**

- Congés fériés;
- Congé-maternité;
- Congés mobiles;
- Vacances;
- Allocations en cas de maladie, d'accidents et de chômage.

### 3.4 **Les statuts d'emploi**

- La convention collective prévoit-elle différents statuts d'emploi?
- Si oui, qui sont-ils? (cf. section correspondante: 1.3 Description de la main-d'oeuvre)
- Y a-t-il des différences d'avantages et de droit selon les statuts?
- Y a-t-il des clauses orphelins et des échelles de rémunération à double palier?

### 3.5 **La sous-traitance**

- Quelle sont les limitations et les conditions relatives à l'octroi de sous-contrats?
- Existe-t-il un comité patronal/syndical de surveillance et d'étude de la sous-traitance?
- Si oui, quel est son mandat et quels sont ses pouvoirs?:

### 3.6 **La sécurité d'emploi**

- Existe-t-il des formes de garantie d'emploi dans la convention collective? Si oui, de quelle nature sont-elles? Protection assurée sur la base de l'ancienneté? Clauses de rappel en cas de mises à pied? Création de banques d'emploi? Sécurité d'emploi, pour

certaines catégories et applicables selon certaines modalités et en certaines circonstances?

- Y retrouve-t-on une déclaration ou un engagement de la direction relative à la sécurité d'emploi?
- Y exprime-t-on la volonté d'absorber les réductions de personnel par l'attrition? Prévoit-on à cet égard des mesures favorisant la mise à la retraite, comme
  - la bonification des prestations;
  - l'abaissement de l'âge d'éligibilité
  - la mise sur pied de régime de préretraite ou de retraite anticipée.
- Existe-t-il des programmes spéciaux pour absorber les surplus de main-d'oeuvre, comme la création d'équipe pour des travaux spéciaux, la mise sur pied de stages de formation, etc.
- Existe-t-il des programmes de formation pour les employés mis à pied, afin de leur permettre de se trouver plus rapidement un autre emploi?
- Préciser les autres innovations relatives à la sécurité d'emploi.

### **3.7 Les régimes de retraite**

Décrire brièvement les régimes de retraite, de préretraite et de retraite anticipée en précisant l'âge d'éligibilité et les prestations accordées.

### **3.8 Les règles de travail**

- Concernant les mouvements de main-d'oeuvre, lors de promotion et/ou de mises à pied: se font-ils sur la base de l'ancienneté ou de la compétence (qualification)? Existe-t-il des échelles de progression, selon les divers départements?
- Concernant la description et l'évaluation des postes de travail (tâches): mécanisme d'affectation des salariés, mécanisme de description et d'évaluation; nombre de postes (tâches ou classification) différentes. Évolution récente.
- Règles de progression dans les métiers. Nombre de métiers différents. Évolution récente.
- Concernant la procédure de griefs: les étapes, nombre de griefs et leur règlement aux différents stades de la procédure.
- Autres règles de travail concernant les charges de travail et le temps supplémentaire.
- Peut-on évaluer la rigidité que cela entraîne dans le fonctionnement de l'usine?

### **3.9 Droits de gérance et participation syndicale**

- Droits de gérance: quelle la nature de cène clause?
- Existe-t-il une déclaration de principe affirmant la collaboration en vue d'atteindre des objectifs communs? Remplace-t-elle la clause des droits de gérance?
- La participation du syndicat et des ouvriers:

- au niveau des changements technologiques et organisationnels;
- au niveau de la santé et la sécurité au travail;
- quelle est la forme de cette participation, (comités conjoints ou autres formes)?
- existe-t-il une participation quelconque sur d'autres dimensions du travail?
- Quels sont les divers comités paritaires existants? Préciser leur rôle et leur composition.
- • La gestion économique et financière:
  - le syndicat a-t-il accès aux informations financières et économiques de l'usine et/ou de l'entreprise propriétaire?
  - est-il mis au courant des projets futurs de développement de l'usine et/ou de l'entreprise propriétaire?
  - participe-t-il au conseil d'administration et/ou au financement de l'usine et/ou de l'entreprise propriétaire?
  - Le Fonds de Solidarité est-il présent?
- Existe-t-il des ententes informelles, en dehors de la convention collective? Si oui, précisez.

### 3.10

#### L'évolution des relations de travail

- Données sur les négociations collectives, depuis 10 à 20 ans.
- Données sur les grèves, depuis 10 à 20 ans (nombre et enjeux).
- Données sur l'évolution du nombre et de la nature des griefs.

#### Sources d'informations:

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conventions collectives;</li> <li>- Manuels de l'employé et</li> <li>- Politiques de gestion des ressources humaines</li> </ul> |
|--|

<h4>4. L'ORGANISATION DU TRAVAIL (dimension organisationnelle)</h4>
---

**Notes préliminaires:** 1- L'étude de l'organisation du travail se fait principalement à partir d'une observation directe en usine pendant une période de 20 jours ouvrables.

2- Les indicateurs que nous fournissons ici, ne concernent que la première phase de l'observation (phase descriptive). Ils servent à codifier l'information dans le journal de bord.

3- Dans un deuxième temps, après une première analyse, il est possible d'identifier l'originalité du changement selon notre typologie. À partir de ce moment, nous reconstruisons une grille d'observation appropriée à la spécificité du changement (v.g. celle-ci se fait autour de la polyvalence des tâches ou autour de cercles de qualité).

4- Enfin, en cours comme suite à cette observation, un certain nombre d'entrevues (entre 10 et 15 selon les besoins) seront faites sur des points plus précis.

## 4.1 Description du système productif:

### La technologie et la division du travail entre les machines et les opérateurs humain:

- S'agit d'un processus de production en série ou en continu?
- Pour chacun des produits, identifier la filière technique et le procédé.
- Passer ensuite aux étapes de la production, pour chacun des produits, selon la filière et le procédé: les identifier et les situer les unes par rapport aux autres.
- Décomposer les étapes de production en opérations productives:
  - les actions et les gestes, soit de transformation/formation/déformation et de déplacement de la matière;
  - les activités d'évaluation, de décision et de correction.
- Étudier en dernier lieu, la division du travail (décomposé en opérations productives) selon les machines et les personnes: Quelles opérations productives ou partie de celles-ci sont-elles effectuées par des machines ou par des opérateurs humains? Il s'agit de préciser ici quelle est la contribution du travail humain.  
 Quelle est la conception du travail humain dans le cadre de ce système productif: un facteur de risque à contrôler au maximum, à défaut de l'éliminer complètement, ou un élément fondamental et incontournable pour contrôler les machines et en tirer le maximum?
- Pour chacune des opérations productives, les données suivantes sont requises:
  - description des machines et des équipements utilisés;
  - description ou identification des nouveaux types d'équipement et de machine en voie d'implantation et à venir;
  - préciser le degré et/ou le stade d'automatisation: types et générations d'ordinateurs ainsi que leurs fonctions.
- Identifier et qualifier le type de technologie en usage: désuet, à jour ou de pointe.

### Les changements technologiques:

- Quels sont les principaux changements technologiques depuis 10 ans et quelles sont les prévisions pour les prochaines années?
- Quels sont les impacts prévus? Au niveau de l'emploi, de la productivité, des conditions de travail, des qualifications et de l'organisation du travail.
- D'où provient la nouvelle technologie?
- Quelles sont les positions du syndicat et des salariés à l'égard des changements technologiques?

- Comment la direction présente-t-elle les changements technologiques? Pour quelles raisons sont-ils implantés?

- Quelle est la participation syndicale au niveau de la conception et de l'introduction des changements technologiques?

**N.B.** En tant que composante de la modernisation, il faut étudier les changements technologiques en se référant à la section 2 sur le "changement ou la modernisation", de la présente grille de collecte des données.

L'organisation de la production:

- Quelles sont les relations entre les étapes de la production, les départements et les grandes fonctions de l'usine? Existe-t-il un système de gestion et d'intégration informatisé de la production (style MRP, "manufacturing ressources planning")?
- L'organisation de la production est-elle axée sur les économies d'échelle ou sur les économies de gamme?
- Comment sont gérés les stocks? Existe-t-il un système de production à flux tendu ("juste à temps", "Kanban")?
- Comment se font les contrôle de la qualité: en fin de parcours ou en cours de production, à toutes les étapes?
- Quels sont les rapports avec les clients? Production sur commande? Selon des spécifications très précises?
- Quels sont les relations avec les fournisseurs?
- Quels sont les rapports avec les sous-traitants?
- Evaluer la rigidité ou la flexibilité du système productif?

Sources d'informations:

- Documentation technique interne aux usines;
- manuels d'opération et de formation;
- descriptions des tâches;
- manuel de technologie;
- revues spécialisées;
- entrevues, particulièrement avec des ingénieurs et des techniciens;
- observation directe.

**4.2. Productivité, qualité et fiabilité**

- Productivité d u travail
- Productivité des machines:
  - taux d'engagement des machines,
- Qualité de la production:
  - importance des rebuts et des retouches;
  - satisfaction des clients;
  - l'usine est-il couvert par un certificat ISO, quelconque? Si oui, préciser et évaluer les conséquences sur le usine. Préciser également comment le milieu de travail a-t-il obtenu le certificat en question?
  - Comment la qualité est-elle assurée? (Cf. tableau sur l'organisation du travail)
- Fiabilité de la production:
  - taux et fréquence des pannes;

pour assurer la fiabilité de la production, mise-t-on principalement sur le système technique ou sur les ressources humaines? En quoi, cela se reflète-t-il dans les formes choisies d'organisation du travail et les programmes de formation?

#### Sources d'informations:

- Entrevues, particulièrement avec des responsables de production;
- statistiques et documentation internes aux usines

### **4.3 Organisation du travail**

(Voir le tableau 1, ci-joint en appendice)

#### **- Nouvelles formes d'organisation du travail**

Existe-t-il de nouvelles formes d'organisation du travail? De quelle nature sont-elles? Les identifier et les décrire.

- polyvalence (élargissement, enrichissement, rotation);
- flexibilité dans les métiers;
- Qualité de vie au travail;
- Groupe semi-autonome;
  - Cercles de qualités;
- Qualité totale ou programme d'amélioration continue de la qualité;
- Juste à temps, production à flux tendu;
- Autres.

Comment évaluer les NFOT à l'égard du taylorisme? Néo-taylorisme ou post-taylorisme? (Voir le tableau 2, en appendice)

Évaluer les impacts des NFOT sur le travail:

- les charges de travail;
- l'autonomie et les responsabilités laissées aux salariés;
- l'implication au travail;
- le contrôle du travail;
- les qualifications;
- la formation;
- la satisfaction au travail des salariés.
  
- Quelles sont les positions du syndicat et des salariés à l'égard des NFOT?
  - Comment la direction présente-t-elle les changements organisationnels? Pour quelles raisons sont-ils implantés?
  - Quelle est la participation syndicale au niveau de la conception et de l'introduction des changements organisationnels?

**N.B.** En tant que composante de la modernisation, il faut étudier les nouvelles formes d'organisation du travail en se référant à la section 2 sur le "changement ou la modernisation", de la présente grille de collecte des données.

Sources d'informations :

- Entrevues, notamment avec des salariés ;
- conventions collectives ;
- descriptions et évaluation des tâches ;
- documentation interne (notamment, rapports de divers comités) ;
- le cas échéant, études faites par des consultants ;
- observation directe.

**4.4. Qualification du travail**

(Voir le tableau 3, ci-joint en appendice)

Sources d'informations :

- Entrevues, notamment avec des salariés ;
- observation directe ;
- les manuels d'opération et de formation.

**4.5. Formation:**

- Importance de la formation: en termes de budget et de nombre d'heures par salariés;
- Quels sont les principaux bénéficiaires de la formation?
- Comment sont produits les programmes de formation? Comment s'insèrent-ils dans les programmes ISO 9000?
- Quelle est la participation des salariés à l'élaboration des contenus et des programmes de formation?
- Qui sont les formateurs? Des ressources internes, voire des salariés eux-mêmes, des institutions publiques ou des consultants extérieurs?
- Lieux et moments de la formation.
- Durée de la formation (nombre de jours et de semaines)
- Contenu des programmes de formation:
  - technique et/ou sociale, cherchant à faire acquérir des comportements et des attitudes particuliers;
  - formation adaptative et réactive ou formation dispensée avant les changements;
  - formation limitée à un poste de travail ou formation globale, concernant tout le processus de production.
- Quelles sont les positions syndicales et patronales à l'égard de la formation?

Sources d'informations:

- Les manuels et les programmes de formation;
- entrevues avec les concepteurs des programmes et des formateurs.

#### 4.6. **Conditions de travail :**

- Présence de polluants et produits nocifs : poussière, gaz...
- Chaleur, bruit ; éclairage ; vibration ;
- Aménagement physique des espaces des postes de travail.

#### Sources d'informations :

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rapports d'enquêtes sur la santé et la sécurité ;</li> <li>– rapports d'enquêtes sur des accidents et sur l'exercice du droit de refus ;</li> <li>– description et évaluation des tâches ;</li> <li>– manuel d'opération ;</li> <li>– études gouvernementales sur l'environnement ;</li> <li>– entrevues ;</li> <li>– observation directe.</li> </ul> |
|--|

#### 4.7. **Santé et sécurité :**

- Identification des maladies industrielles. Nombre de salariés affectés.
- Évolution des taux et de la fréquence des accidents de travail
- Contenu des politiques patronales (existence du programme 'cinq étoiles').
- Rôle et fonction du comité patronal/syndical sur la sécurité.

#### Sources d'informations :

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rapports d'enquêtes sur la santé et la sécurité ;</li> <li>– rapports d'enquêtes sur des accidents et sur l'exercice du droit de refus ;</li> <li>– entrevues ;</li> <li>– observation directe.</li> </ul> |
|---|

#### 4.8. **Charges de travail :**

- Évaluation des charges physiques et mentales reliées aux différents postes de travail. Existe-t-il des études de temps.

#### Sources d'informations :

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rapports d'enquêtes sur la santé et la sécurité ;</li> <li>– rapports d'enquêtes sur des accidents et sur l'exercice du droit de refus ;</li> <li>– description et évaluation des tâches ;</li> <li>– manuel d'opération ;</li> <li>– études gouvernementales sur l'environnement</li> <li>– griefs sur ces questions et études de temps ;</li> <li>– entrevues ;</li> <li>– observation directe.</li> </ul> |
|---|

## 5. CULTURE (le niveau culturel)

**Note préliminaire:** La cueillette des informations concernant cette partie se fait surtout sur la base d'entrevue et au cours de l'observation directe. Les publications patronales et syndicales sont également riches d'informations à cet égard.

### 5.1 La culture des salariés

#### 5.1.1 Conceptions à l'égard du travail

- travail ayant d'abord une "valeur instrumentale" ou procurant une "certaine réalisation de soi" professionnelle;
- attitudes de retrait, d'implication maximale ou de promotion
- sources d'identification (importance centrale ou secondaire du travail).

#### 5.1.2 Conceptions à l'égard de l'usine et de l'entreprise

- sentiment d'appartenance ou de non-appartenance;
- identification ou non au usine et/ou à l'entreprise;
- lieu d'exploitation, de travail plus ou bien rémunéré ou de réalisation;
- l'usine et/ou à l'entreprise est la propriété de gens qui ont des intérêts radicalement différents;
- lieu d'un compromis, malgré des intérêts différents;
- attitude à l'égard du projet de culture d'entreprise, s'il en existe un.

#### 5.1.3 Conceptions à l'égard de la hiérarchie

- mêmes intérêts ou intérêts différents;
- possibilité de collaboration ou non;
  - union avec la hiérarchie et la direction pour la survie de l'entreprise.
- fonction de coordination et/ou disciplinaire.

#### 5.1.4 Conceptions à l'égard des relations avec les autres compagnons de travail

- forte ou faible solidarité avec les compagnons de travail.

#### 5.1.5 Conceptions à l'égard du syndicalisme:

- simple police d'assurance ou agent de démocratisation du travail et d'amélioration des conditions de travail (au sens large);
- quel est son rôle dans le cadre des changements? Est-il encore nécessaire?

### 5.2 Le projet culturel de la direction

Existe-t-il un projet culturel manifeste de la part de la direction? Mission de l'entreprise, philosophie de gestion, culture d'entreprise, déclarations de principes, etc..

Si oui, quel est son contenu et sa signification?

Y a-t-il une volonté de la direction d'unir tous les acteurs sociaux (salariés, direction, syndicat) derrière un même projet?

Comment ce projet d'intégration se manifeste-t-il? Par la disparition des barrières hiérarchiques traditionnelles (chapeau de sécurité de même couleur, même cafétéria; même stationnement; même vestiaires; mêmes douches, etc.)? Par l'adoption de symboles spécifiques (logos, signes distinctifs d'appartenance)?

Y a-t-il une personnalité particulière, du côté de la direction, qui est porteuse de ce projet?

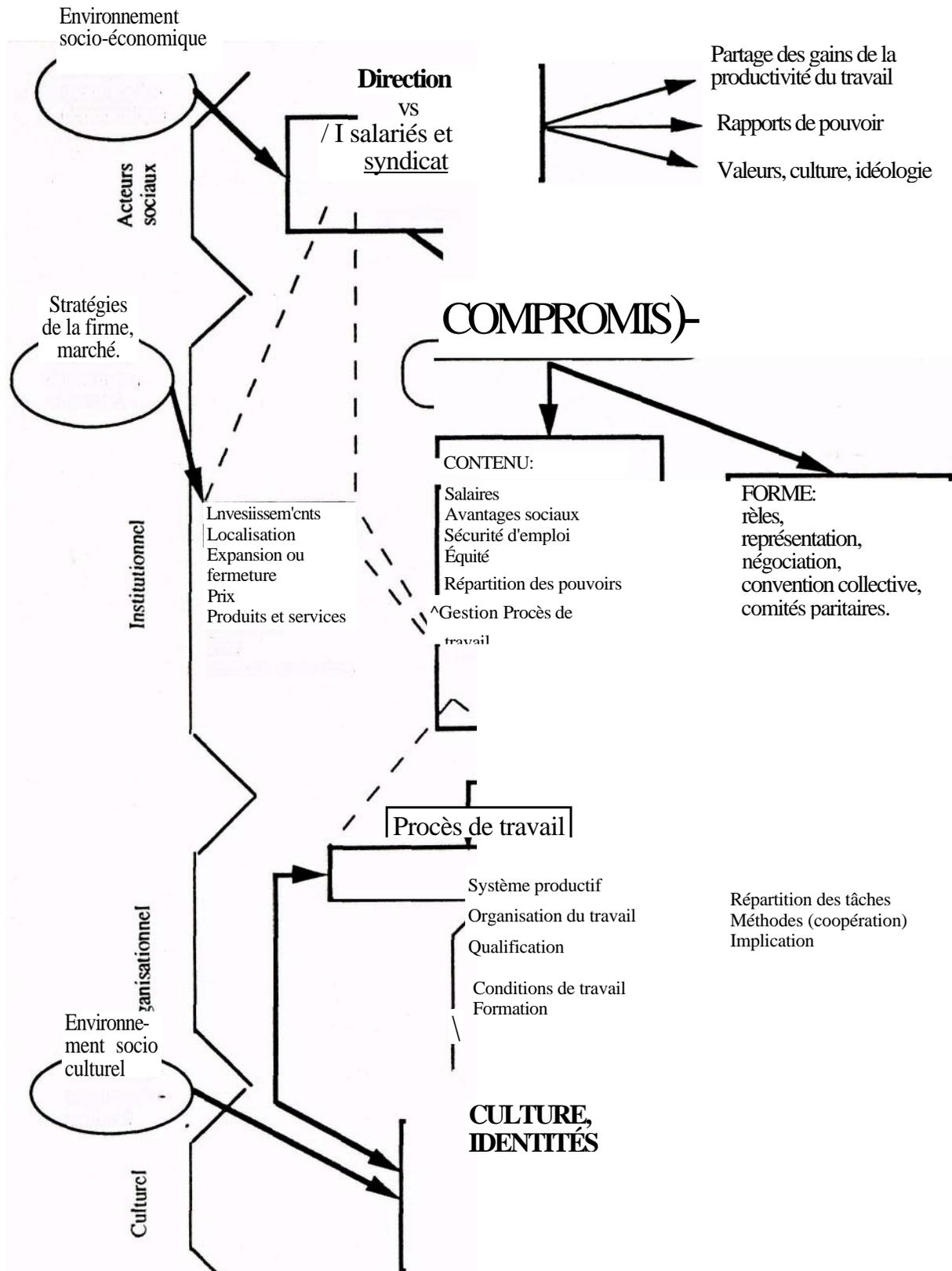
Y a-t-il des publications (journaux d'usine, de département) qui véhiculent ce projet ?

Comment ce projet est-il reçu par les salariés et leur syndicat?

#### Sources d'informations :

- Entrevues, principalement avec les salariés et les dirigeants patronaux porteurs du projet culturel;
- observation directe;
- publications patronales et syndicales;
- documents patronaux sur le projet culturel.

**SCHÉMA I  
LES NOUVEAUX CONSTITUTIFS  
DE L'USINE**



**Tableau 1**

<b>ORGANISATION DU TRAVAIL, DIMENSIONS ET INDICATEURS DE MESURE</b>
---

<b>DIMENSIONS</b>	<b>INDICATEURS DE MESURE</b>
-------------------	------------------------------

**RÉPARTITION DES TÂCHES (DIVISION DU TRAVAIL)**

1) Conception/exécution	1) Existence et activités du bureau des méthodes ou du service de génie industriel. Participation des ouvriers à la conception. Relations ingénieurs/techniciens et ouvriers. Dans leur travail, est-ce que les ouvriers conçoivent l'exécution d'une ou plusieurs opération(s)? Doivent-ils concevoir l'agencement de plusieurs opérations différentes?
2) Division hiérarchique	2) Nombre de paliers hiérarchiques. Nombre d'ouvriers par contremaître. Nature et contenu des tâches des cadres. Division verticale du travail.
3) Parcellisation du travail.	3) Amplitude des postes de travail: nombre de tâches regroupées sous un même poste de travail. Rotation sur divers postes de travail. Polyvalence; flexibilité; élargissement et enrichissement. Au niveau des métiers et des postes de production
4) Production/Entretien	4) Séparation entre les deux services. Les ouvriers de production font-ils des travaux d'entretien et de réparation sur les équipements de production.
5) Production/Contrôle de la qualité.	5) Existe-t-il un service de contrôle de la qualité? Ce contrôle est-il effectué par les ouvriers de production? Se fait-il en cours de production ou en fin de production?
6) Sous-traitance	6) Quelle est son importance? Quel type de travaux sont donnés en sous-traitance?

Tableau 1 (suite)

<b>ORGANISATION DU TRAVAIL, DIMENSIONS ET INDICATEURS DE MESURE</b>
---

<b>DIMENSIONS</b>	<b>INDICATEURS DE MESURE</b>
-------------------	------------------------------

**MÉTHODES****A) COORDINATION ET COOPÉRATION**

7) Règles	7) Existe-t-il des descriptions de postes de travail (tâches) et des procédures de mesure des temps et des mouvements?
8) Objectifs de production et de qualité	8) Sont-ils imposés et contestés ou intériorisés et acceptés.
9) Responsabilité de la coordination/coopération	9) L'affectation des ouvriers à des tâches particulières, l'agencement entre les divers postes de travail et la répartition de l'emploi du temps sont-elles confiées à la hiérarchie, au travailleur individuel ou au groupe de travail.

**B) CONTRÔLE DU TRAVAIL**

10) Rôle de la hiérarchie	10) Le rendement, le contrôle des erreurs, la présence au travail, l'observance des règles et consignes ; est-ce exercé par la hiérarchie, par le travailleur individuel (auto-contrôle) ou par le groupe.
---------------------------	--

**C) RÔLE DE LA HIÉRARCHIE**

11) Rôle de la hiérarchie	11) Sanction ou animation.
---------------------------	----------------------------

**Tableau 1 (suite)**

<b>ORGANISATION DU TRAVAIL, DIMENSIONS ET INDICATEURS DE MESURE</b>
---

<b>DIMENSIONS</b>	<b>INDICATEURS DE MESURE</b>
-------------------	------------------------------

**IMPLICATION AU TRAVAIL**

12) Degré	12) Minimale ou maximale. Soins apportés et attention consacrée au travail. Rapidité d'intervention en cas d'imprévu. Efforts consentis pour obtenir productivité et qualité. Intérêt porté au travail. Comportements et attitudes à l'égard du travail (flânerie, sabotage, mal fabrication, etc.)
13) Circulation des informations	13) Descendante, de haut vers le bas ou ascendante, du bas vers le haut. Les ouvriers communiquent-ils à la direction toutes les informations susceptibles d'améliorer la productivité et la qualité et de réduire les coûts ?
14) Reconnaissance des savoir-faire	14) Sont-ils reconnus ou non ? Existence-ils des trucs du métier, ignorés de la direction et/ou non reconnus ? Sont-ils au contraire reconnus et formalisés. Dans ce cas, la direction cherche-t-elle à les mobiliser pour une plus grande productivité et qualité ?

Tableau 2  
Taylorisme,  
néo et post-taylorisme

		Formes	Néo-taylorisme	Taylorisme	Post-taylorisme
		Dimensions			
Répartition des tâches	Conception/exécution	Conception: direction Exécution: ouvriers	Conception:direction Exécution: ouvriers	Les ouvriers peuvent participer à la conception	
	Division hiérarchique	Accrue	Très importante	Réduite	
	Parcellisation	Plus ou moins poussée	Très forte	Considérablement diminuée	
Méthodes	<b>Coordination/ coopération</b>	Plus ou moins modifiées	Très détaillées (description des tâches et mesure des temps et des mouvements)	Considérablement assouplies	
	Règles				
	Objectifs de productivité et de qualité	Plus ou moins intériorisés	Imposés	Intériorisés	
	Responsabilité	Hiérarchie, accrue	Hiérarchie	Auto-coordination et/ou par le groupe	
	<b>Contrôle du travail</b>	Hiérarchie, accru	Hiérarchie	Auto-contrôle et/ou par le groupe	
	<b>Rôle de la hiérarchie</b>	Sanction et animation	Sanction	Animation	
Implication au travail	Degré	Plus ou moins important	Minimum	Maximum, adhésion aux objectifs de la direction	
	Circulation de l'information	Descendante et plus ou moins ascendante	Descendante (rétention d'informations)	Descendante/ascendants	
	Reconnaissance des savoir-faire	Plus ou moins reconnu	Non reconnu; "trucs du métier"	Reconnu; mobilisation et formalisation	

Tableau 3

**Qualification du travail,  
dimensions et indicateurs de mesure**

<b>DIMENSIONS</b>	<b>INDICATEURS DE MESURE</b>
1) Division du travail entre conception et exécution	1 ) Existence et activités du bureau des méthodes ou du service de génie industriel. Participation des ouvriers à la conception. Relations ingénieurs/techniciens et ouvriers. Dans leur travail, est-ce que les ouvriers conçoivent l'exécution d'une ou plusieurs opération(s)? Doivent-ils concevoir l'agencement de <u>plusieurs opérations différentes?</u>
2) Pan des activités intellectuelles dans l'accomplissement du travail	2) L'importance des éléments de conception dans l'accomplissement du travail. Activités de contrôle du processus et de la qualité. Accès aux terminaux des ordinateurs de contrôle de la production. Nature de cet accès. Évaluation, pose de diagnostics et prise de décisions (plus ou moins complexes). Fréquence et nature des imprévus.
3) Degré de connaissance du processus de production (étendue du savoir-faire)	3) Exhaustif (connaissance de toutes les étapes du procédé) ou partiel (connaissance d'une seule étape)
4) Base du savoir-faire	4) Empirique (relevant de l'expérience et d'un contact étroit avec la matière et les moyens de travail) ou analytique (s'appuyant sur une connaissance technique et scientifique des lois régissant la production)
5) Contenu du savoir-faire	5) Conduite de véhicules industriels; opération de machines plus ou moins complexes ou régulation de procédés. Dextérité manuelle; habiletés sensori-motrices et intellectuelles pour évaluer, poser des diagnostics et prendre des décisions.
6) Nature du savoir-faire	6) Qualitatif (centrée sur une appréciation sensible des indicateurs et sur des décisions prises sur la base du jugement et de l'expérience) ou quantitatif (appuyée sur des mesures, le suivi de certains indicateurs et des corrections pour ramener aux cibles définies)
7) Autonomie	7) Existence ou non de mode opératoires précis, d'instructions et/ou de consignes relatives au travail. Possibilité ou non de prendre des décisions. Nature de ces décisions. Possibilité ou non d'organiser son travail et/ou de répartir l'emploi de son temps

**Tableau 3 (suite)**  
**Qualification du travail,**  
**dimensions et indicateurs de mesure**

8) Responsabilité	8) Conséquences des erreurs pour sa propre sécurité et celle d'autrui ainsi que pour les coûts en matériel et en équipements. Responsabilités ou non pour le contrôle de la qualité et pour la réduction des coûts de production. Dimension gestionnaire de la qualification.
9) Parcellisation du travail	9) Amplitude des postes de travail: nombre de tâches regroupées sous un même poste de travail. Rotation sur divers postes de travail. Relations entre la production et l'entretien. Les ouvriers de production font-ils des travaux d'entretien et de réparation sur les équipements de production.
10) Caractère routinier du travail	10) Répétition des mêmes opération au cours d'un quart de travail. Existence et fréquence des aléas et des imprévus.
11) Dimension collective du travail.	11) Travail accompli seul ou en équipe. Nature et fréquence des interactions entre les ouvriers au cours du travail et avec la hiérarchie. Nature et fréquence des échanges d'informations. Nécessité ou non de coordonner ses activités avec les autres pour l'accomplissement du travail.
12) Dimension gestionnaire de la qualification	12) Prise en compte ou non dans l'accomplissement du travail des impératifs d'optimisation de la production, en tenant compte de la qualité des matières premières, de l'état des équipements, des coûts, des rebuts, de la qualité du produit, des exigences des clients et des contraintes environnementales.
13) Formation	13) Durée de la formation: en salle de cours et "sur le tas". Contenu de la formation. Temps nécessaire pour devenir un ouvrier compétent (expérience)