

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

no **ET9202**

L'expérience Meublex:  
la recherche d'un nouveau  
mode de gestion

par

Rachid Bagaoui

(Sous la direction de P.R. Bélanger et B. Lévesque)

## Résumé

Le présent texte rend compte de l'expérience d'une usine de meubles en matière de renouveau du rapport salarial. Ce renouveau s'est amorcé depuis plusieurs années mais ne semble pas encore totalement consolidé.

En effet, après avoir connu un modèle de travail taylorien entre 1966 et 1981, l'usine Meublex de expérimente depuis le début des années 1980 des modes de gestion participatifs pour répondre à la crise. Le premier modèle, qui domine de 1982 à 1987, était axé sur la participation des travailleurs à la productivité. Le second, qui débute en 1988, met de l'avant un modèle participatif axé sur la qualité totale.

Pour bien cerner ces modèles d'entreprise, nous avons fait appel, au niveau conceptuel, à la notion de rapport salarial tel que défini par la théorie de la régulation. Deux des composantes de ce rapport nous ont aidé à comprendre les transformations de l'usine de Meublex, à savoir l'organisation du travail et les relations de travail. Au niveau méthodologique, notre étude de cas s'appuie sur une observation participante, des entrevues et une analyse des conventions collectives et de la documentation disponible.

De notre étude, Il ressort qu'en dépit des nombreuses limites que présente le rapport salarial en émergence, ce dernier diffère considérablement de celui qui prévalait entre 1966 et 1981. Cela s'impose tant du point de vue de l'implication des travailleurs dans l'organisation du travail, du questionnement des rapports hiérarchiques entre l'atelier et la gestion que du renouveau des relations de travail dans l'entreprise.

## TABLE DES MATIERES

### CHAPITRE I

UNE ENTREPRISE TAYLORIENNE (1966-1981).....	1
1. Un mode taylorien d'organisation du travail.....	2
1.1 Répartition des tâches .....	6
1.2 Parcellisation des tâches.....	7
1.3 Etude des mouvements.....	10
1.4 Mesure du travail.....	11
1.5 Contrôle et coordination du travail.....	14
2. Un compromis patronal-syndical de type fordiste.....	16
2.1 Des relations de travail antagonistes .....	16
2.1.1 Droits de gérance .....	17
2.1.2 Equivalents salariaux .....	21
3. Crise du modèle traditionnel .....	24
3.1 Crise de l'organisation du travail .....	24
3.2 Rationalisation des activités de production .....	26
Conclusion.....	29

### CHAPITRE II

UN MODÈLE DE PARTICIPATION CENTRÉ SUR LA PRODUCTIVITÉ (1982-1988)..	31
1. Rochville devient Meublex .....	32
1.1 L'usine de Meublex .....	34
2. L'organisation du travail .....	36
2.1 Vers une nouvelle organisation du travail?.....	36
2.1.1 Remise en cause des méthodes tayloriennes .....	36
2.1.2 Une tentative de polyvalence.....	38
2.1.3 Les qualifications de travail .....	41
2.1.4 L'implication des travailleurs dans le comité de productivité .....	45
3. Les relations patronales-syndicales .....	48
3.1 Vers un nouveau compromis?.....	48
3.1.1 Le patronat.....	48
3.1.2 Le syndicat.....	54
4. Limites de la participation centrée sur la productivité.....	58
Conclusion .....	60

## CHAPITRE III

### UN MODELE DE PARTICIPATION CENTRÉ SUR LA QUALITÉ (1988-1990) ..... 63

1. Vers un nouveau compromis?.....	64
1.1 Contexte d'implantation de la qualité totale .....	64
1.2 Planification de la qualité l'exclusion du syndicat.....	65
1.3 Une nouvelle approche de production .....	69
1.4 Vers une nouvelle gestion de l'entreprise .....	73
1.5 Implication des travailleurs .....	75
1.5.1 Contexte d'implantation des cercles de qualité .....	76
1.5.2 La direction de l'usine et la direction générale .....	83
1.5.3 Le bureau de recherche .....	86
1.5.4 Responsabilités des contremaîtres .....	87
2. Rôle du syndicat .....	90
2.1 Élargissement du rôle du syndicat .....	91
3. Position des travailleurs.....	95
4. Le maintien de l'emploi comme stratégie syndicale.....	98
Conclusion .....	102
CONCLUSION GENERALE.....	104
1. Le rapport salarial un long processus .....	104
1.1. Un compromis fordiste (1966-1981) .....	104
1.2 La participation à la productivité (1982-1987) .....	105
1.3 La participation à la qualité (1988-1990).....	106
2. Caractéristiques du rapport salarial en émergence.....	107

## **CHAPITRE I**

### **UNE ENTREPRISE TAYLORIENNE (1966-1981)**

Dans ce chapitre, nous nous pencherons sur le compromis entre la direction et le syndicat qui caractérisait l'usine de Rochville dans la période 1966-1981. Nous examinerons tour à tour l'organisation du travail et le type de relation qu'entretiennent les parties patronale et syndicale. Enfin, nous exposerons quelques éléments de ce compromis.

L'usine de Rochville existe depuis 1966. Cependant, il faut remonter aux années 1950 pour retracer l'histoire de l'usine. En effet, trois phases caractérisent son histoire. De 1952 à 1965 l'usine est connue sous le nom de Marouelle. C'est une entreprise encore "artisanale" et sans syndicat jusqu'à 1965. En 1966, l'usine passe entre les mains de TTW Industries, un groupe industriel qui possède plusieurs activités dont la fabrication du meuble, et devient l'usine Rochville. En 1981, aux prises avec des difficultés, la maison-mère TTW Industries ferme l'usine de Rochville, qui fut rachetée un an plus tard par Shermag, compagnie qui existe depuis 1977. A partir de 1982, le nom de Rochville devient Meublex.

Les travailleurs y sont soutenus par le syndicat du meuble de Rochville. Ce syndicat, qui existe depuis 1966, était alors affilié à la CSN, mais en 1972, la CSD est entrée dans l'usine. Il semble que les travailleurs étaient insatisfaits de l'équipe qui les représentait. Ils reprochaient à la CSN de ne pas défendre leurs droits et de ne pas être suffisamment démocratique dans sa structure. Comme nous l'a rapporté un ancien travailleur de l'emballage, le président et ses délégués "n'en faisaient qu'à leur tête". Avant d'élaborer davantage sur le terrain, examinons tout d'abord l'organisation du travail qui prévalait à cette époque, c'est-à-dire entre 1966 et 1981.

## **1. Un mode taylorien d'organisation du travail**

Parmi les aspects de l'organisation du travail qui sont les plus fondamentaux à étudier, notons la division entre la conception et l'exécution, la parcellisation du travail, les mesures de temps et mouvements, le contrôle du travail et le type d'implication des travailleurs dans l'organisation. Mais avant d'exposer ces éléments, quelques indications sur le fonctionnement de la chaîne de meuble s'imposent.

Comme l'indique le schéma 1, la chaîne de meuble comprend sept (7) étapes desquelles découlent sept (7) départements. Les premières opérations de fabrication d'un article de

meuble commencent dans le département de cours à bois, c'est-à-dire celui qui se charge de la réception, de l'entreposage, du classement et du séchage de bois.

Par la suite, le bois est acheminé au département de débitage. Le travail consiste alors à couper le bois en morceaux de plusieurs tailles spécifiques. La fabrication du meuble passe ensuite par quatre opérations différentes: 1. le tronçonnage; 2. le planage; 3. la coupe de bois; 4. l'application de la colle. Le département de débitage est considéré comme le département le plus important au niveau des coûts; c'est pourquoi les opérations doivent y être précises afin de minimiser la perte de bois.

Dans le département de l'usinage (machinage), les travailleurs procèdent à toutes les opérations manuelles qui se feront sur la pièce de bois. Une douzaine d'opérations y seront réalisées, de la coupe du bois au profilage, mortaisage, perçage et fraisage en passant par le perçage des trous et le découpage des courbes, des moulures ou des rainures requises par le modèle. Dans ce département, la précision des opérations est à la base d'un bon article de meuble.

L'atelier de sablage se caractérise par la suppression des imperfections et le sablage des surfaces de façon à obtenir un fini lisse et des dimensions précises.

### **Schème 1** **Chaîne de meuble**

**Sablage**

**Assemblage**

**Usinage (machinage)**

**Finition**

**Débitage**

**Emballage**

**Cours à bois**

L'atelier de l'assemblage consiste à relier les différentes pièces avec de la colle, des vis ou des clous afin de s'assurer de la solidité de la construction et du fonctionnement impeccable des parties mobiles. L'atelier se divise en deux sections: le sous-assemblage où les composantes (pièces) du meuble sont emboîtées et l'assemblage complet qui consiste à sceller les pièces ensemble pour arriver au meuble final. Cet atelier joue un rôle clé dans la détection de toute erreur ou défaut pouvant s'être glissé dans les départements antérieurs.

Le département de finition comprend l'application des vernis, des laques, des peintures ou de la cire, selon les besoins et le polissage final. Le meuble y reçoit également "le fini" que nécessitent sa qualité et le degré de brillance désiré. La façon de procéder exige ici beaucoup d'attention puisque l'erreur coûte cher: c'est la valeur du meuble fini qui est prise en compte.

Au département d'emballage les meubles sont enfin enveloppés dans des matériaux spécialement conçus pour les protéger contre les égratignures, les coups et les fissures pendant l'entreposage et le transport.

A cela il faut ajouter la section de l'entretien (maintenance) où sont faites la réparation des machines et la fabrication des outils nécessaires à l'ensemble des opérations nécessaires à la fabrication d'un meuble.

Afin de mieux saisir le rôle précis que joue chaque département dans la fabrication d'un meuble, illustrons le processus à l'aide d'un exemple concret, soit la fabrication d'une commode en bois. Dans ce cas-ci, la conception de la fabrication suivra habituellement les étapes suivantes:

Au département de débitage, on procédera:

1. au tronçonnage des planches de bois à partir des plans et devis;
2. au planage du dessus et du dessous des planches;
3. à la coupe des côtés des planches;
4. à l'application de la colle sur les côtés des planches;
5. à l'assemblage des panneaux formés de planches juxtaposées et pressées à l'aide d'un étau et d'une colleuse électronique.



Au département d'usinage (machinage), les opérations suivantes sont ensuite requises:

1. la préparation des planches et des panneaux: les panneaux sont coupés en fonction des dimensions des côtés et du dessus du meuble et ce, à l'aide d'une scie à ruban ou d'une scie-toupie qui coupe et moule simultanément suivant un gabarit;
2. le rainurage: entaille longue et étroite dans la pièce de bois;
3. le mortaisage: consiste à façonner l'extrémité d'une pièce pour l'introduire dans l'excavation de même équarrissage (mortaise) pratiqué dans une autre pièce;
4. perçage: perforation d'une planche de part et d'autre;
5. fraisage: travail qui consiste à évaser l'orifice d'un trou dans lequel une vis ou tout autre objet doit être inséré.

Au département de sablage, on fait généralement le ponçage à l'aide d'une scie à ruban (outil dont la lame est constituée par un ruban d'acier tendu).

Au département de l'assemblage, on réalise les opérations suivantes:

1. assemblage de la partie centrale du meuble;
2. assemblage des tiroirs;
3. pose des glissières de tiroir;
4. pose et ajustement des tiroirs;

Au département de finition, on procède finalement:

1. à l'application d'une couche de fond;
2. au premier sablage;
3. à l'application de peinture ou de teinture;
4. au second sablage;
5. à l'application d'une laque ou d'un vernis;
6. au troisième sablage ou polissage;
7. au séchage.

Maintenant que la chaîne de production du meuble est décrite, voyons comment se caractérise l'organisation du travail.

## 1.1 Répartition des tâches

Entre 1966 et 1981, le taylorisme dominait et l'organisation du travail reposait alors sur deux grands principes: la séparation de la conception du travail de sa réalisation et la division des travaux d'exécution de façon à parvenir à des opérations courtes et donc facilement standardisées. D'un côté, le bureau des méthodes assurait une fonction centrale dans l'usine, soit celle de regrouper les connaissances expérimentales des travailleurs et de définir la méthode adéquate pour l'exécution d'une tâche ainsi que le meilleur temps pour le faire. De l'autre côté, les travailleurs étaient appelés à exécuter strictement les consignes. Pour illustrer tout cela, examinons les activités du bureau des méthodes puisque c'est là où se prépare le travail dans ses moindres détails.

Le travail du bureau des méthodes consistait à ramasser toutes les informations jugées nécessaires pour élaborer un plan d'exécution destiné aux travailleurs. Son travail commençait donc par le choix du processus du travail humain à étudier<sup>1</sup>. Ce choix était fait en fonction des avantages économiques escomptés. Le bureau de méthodes s'attaquait à tout poste de travail susceptible de générer des temps improductifs considérables qui risquent éventuellement de bloquer la suite des opérations. Lorsque le travail à étudier était choisi, le bureau des méthodes enregistrait, par observation directe, toutes les données nécessaires à l'élaboration de la meilleure méthode de travail. En somme, et c'est là un aspect fondamental de ce modèle traditionnel, le bureau des méthodes réunissait tous les éléments de la connaissance des travailleurs et les concentrait entre les mains de la direction. Le travailleur allait perdre alors lentement le contrôle de ses activités de travail.

L'exemple de l'opérateur à teneur double illustre bien ce qui vient d'être mentionné. A l'origine, le travail de l'opérateur consistait à ajuster la machine en réglant les têtes en

---

<sup>1</sup>. Le travail technique est aussi étudié par la direction. Il s'agit de ramasser les informations nécessaires sur le matériel qui provoque un goulot d'étranglement dans le circuit de la production. Exemple : le bureau des méthodes se posait la question suivante à propos d'une machine (chuk double) qui tourne à une vitesse inférieure à l'efficacité maximale : Peut-on changer sa vitesse de marche? La machine est-elle incapable de toute façon de résister à une vitesse maximale et par conséquent faut-il la changer? Ce genre de problème est souvent réglé à l'aide de spécialistes (ingénieurs) qui gravitent autour du bureau des méthodes.

fonction de la bonne épaisseur, à couper le bois en longueur et en largeur, à faire tenir les têtes suivant des normes précises de production, à huiler et à graisser la machine, à évacuer les morceaux sortant de la machine, à les empiler et les compter et enfin, à acheminer le bois à l'opération suivante. Aux yeux de la direction, l'opérateur prenait beaucoup de temps pour boucler le cycle de fabrication: les déplacements étaient jugés trop nombreux car il devait non seulement intervenir sur la machine mais exécuter un travail technique et alimenter l'opérateur suivant. Une fois que tous les éléments du travail (quantité produite, durée du travail, nature des tâches, opinions de l'opérateur à l'égard de son travail, etc.) ont été réunis par la direction, le bureau des méthodes a séparé le poste en deux: l'opérateur et son aide. Le premier intervenait sur la machine et l'autre sur le travail (évacuer le matériel, empiler le bois, etc).

Après avoir ramassé les informations nécessaires sur tous les postes jugés nécessaires, le bureau des méthodes procède à l'analyse détaillée des modes opératoires et le processus de déroulement des opérations.

## **1.2 Parcellisation des tâches**

Les connaissances qui étaient retournées aux travailleurs sous forme de programme d'action, s'accompagnaient d'une définition stricte et précise des tâches réduites à la répétition d'un petit nombre de gestes. Le bureau des méthodes procédait ensuite à une analyse d'exécution détaillée de la gamme opératoire et précisait l'ordre dans lequel les pièces et les éléments devaient être fabriqués et assemblés. Chaque phase de fabrication faisait l'objet d'une "étude des opérations" qui précisait le processus de travail de la phase, la succession des éléments de travail, l'emploi et le réglage de la machine ainsi que l'outillage nécessaire.

Dans le **Manuel de description des tâches**, on retrouve une description minutieuse des postes de travail assignés aux ouvriers, c'est-à-dire une énumération du nombre de tâches précises qu'ils auront à exécuter. Un exemple parmi d'autres illustre notre propos, soit le travail d'un opérateur "renverseur". Dans son plan d'action, le bureau des méthodes indiquait au travailleur la méthode la plus précise possible sur la façon d'exécuter son travail. On le sommait de suivre certaines étapes pour mieux faire son travail telle qu'approcher les

pilons de bois, les empiler à l'aide de convoyeurs et de transferts, faire fonctionner le "renverseur" pour fournir les "éboueurs", ramasser les baguettes et les pièces qui dépassent des pilons, les empiler et les renvoyer à la cour à bois.

Suite à la restructuration initiée par le bureau des méthodes, l'usine compta environ 92 postes de travail regroupés en cinq classes (voir tableau 14 ci-dessous). Le passage d'une classe à une autre dépend du nombre de points accumulés par le travailleur. Ainsi, la classe 1 se situe entre 73.5 et 94.5 points; la seconde se situe entre 94.5 et 115.5 et la classe 3 se situe entre 115.5 et 136.5; tandis que la classe 4 se situe entre 136.5 et 157.5 points et la dernière, classe 5, entre 157.5 et 178.5.

**Tableau 14**                    **Nombre de classes et de postes de travail**

<b>classes</b>	<b>Points</b>	<b>Nombre de postes</b>
<b>1</b>	<b>73.5-94.5</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>94.5-115.51</b>	<b>26</b>
<b>3</b>	<b>115.5-136.5</b>	<b>30</b>
<b>4</b>	<b>136.5-157.5</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>157.5-178.5</b>	<b>18</b>
<b>Total</b>		<b>92</b>

Source: Manuel des descriptions des tâches, Usine de Rochville, 1990.

Chaque poste de travail faisait l'objet d'une évaluation qui permettait au travailleur de passer d'une classe à une autre. L'évaluation se basait sur quatre (4) facteurs: 1. le facteur de compétence apprécié à partir de l'éducation, de l'habileté, de l'expérience, de l'initiative et de l'ingéniosité; 2. le facteur de condition physique (physique, mentale et visuelle); 3. le facteur de responsabilités, c'est-à-dire le devoir envers le matériel (ou le produit) et envers l'équipement et enfin, 4. le facteur des conditions de travail qui comprend deux éléments:

accidents et environnement de travail (sécurité, chaleur, etc). Chacun de ces quatre critères comprend quatre degrés auxquels la direction attribue des points.

Pour bien illustrer le processus d'évaluation, prenons un exemple tiré du manuel d'évaluation des tâches portant sur le facteur de compétence ainsi que sur les différents degrés qui l'accompagnent.

1. L'éducation: il s'agit d'évaluer les connaissances acquises dans le domaine des mathématiques, du dessin, des instruments à mesurer ou, encore, les connaissances techniques de la tâche. Ce critère comprend quatre (4) degrés de pointage :

a. degré 1 (5 points) : la tâche requiert l'habileté de lire et écrire, additionner et soustraire des nombres;

b. degré 2 (10 points) : la tâche demande la maîtrise de l'arithmétique simple comme l'addition, la soustraction, les dessins simples et l'utilisation d'instruments comme le compas ou l'équerre;

c. degré 3(15 points) : la tâche nécessite une aptitude à se servir des dessins plus complexes, des mathématiques avancées et d'instruments de précision variés;

d. degré 4 (20 points) : tous les éléments du degré trois plus une vaste connaissance de la tâche et des compétences techniques suffisantes pour évaluer les problèmes complexes de la mécanique.

2. L'habileté: est le facteur qui estime l'adresse manuelle et naturelle dans l'exécution convenable des tâches. Il comprend également quatre degrés de notation :

a. degré 1 (10 points): requiert une habileté minimale pour exécuter des tâches simples et opérer de la machinerie élémentaire;

b. degré 2 (20 points): identique au précédent plus l'acquisition de nouvelles aptitudes en ce qui à trait à des ajustements complexes;

c. degré 3 (30 points): nécessite une adresse manuelle et une habileté à combiner simultanément un ensemble de mouvements du corps, des pieds, des bras, etc, de même qu'une aptitude pour les tâches compliquées et pour l'opération de machines diversifiées;

d. degré 4 (40 points): capacité de diriger et d'opérer une variété de machines complexes, de former et de diriger un groupe de travailleurs.

3. L'expérience: indique le laps de temps ordinairement requis pour qu'un individu, avec une éducation particulière et une connaissance spécifique du métier, puisse faire le travail de façon satisfaisante. L'échelle se divise, ici encore, en quatre degrés :

- a. degré 1 (10 points) : jusqu'à 3 mois;
- b. degré 2 (20 points) : jusqu'à 6 mois;
- c. degré 3 (30 points) : jusqu'à un an;
- d. degré 4 (40 points) : plus d'un an.

4. L'initiative et l'ingéniosité mesurent l'autonomie d'action et l'exercice du jugement pour la mise en oeuvre des décisions qu'exigé le travail. Ce facteur indique également le degré de complexité du travail accompli. Il comprend quatre degrés :

- a. degré 1 (10 points): suivre des instructions simples et à la lettre;
- b degré 2 (20 points) : prendre des décisions mineures provenant de consignes détaillées;
- c. degré 3 (30 points): requiert du jugement et de la planification dans le cadre des méthodes d'opération disponibles et reconnues;
- d. 4 (40 points): identique au précédent avec une prise de décision, d'initiative et de jugement accrues.

Arrivée à ce stade, la direction procédait, à partir des informations ramassées, à une analyse détaillée des mouvements et des parties du corps qui doivent intervenir dans le travail. Rien n'était laissé au hasard. Tous les mouvements et déplacements jugés inutiles furent donc éliminés.

### **1.3 Etude des mouvements**

L'étude des mouvements touche deux principaux aspects: l'utilisation du corps humain et la disposition du poste de travail<sup>2</sup>. Le premier concerne particulièrement le choix des mouvements jugés appropriés à la tâche. Or, les mouvements ayant trait aux parties du corps pouvant potentiellement servir de pivot -jointure du doigt, poignet, coude, épaule, tronc,

---

<sup>2</sup> L'étude des mouvements touche aussi un troisième domaine, celui de la conception de l'outillage et du matériel mais cet aspect n'a pas fait l'objet d'une investigation particulière dans notre recherche.

etc— étaient généralement considérés les plus adéquats puisqu'ils économisent les efforts. Quant à la disposition du poste de travail, il s'agit d'organiser l'espace de sorte que tout soit à la portée de l'exécutant. Cette disposition permettait au travailleur d'accomplir sa tâche sans difficulté et avec une grande rapidité.

L'exemple de l'opérateur "renverseur" est un bon modèle pour illustrer notre propos. Le bureau des méthodes indiquait avec une grande précision à l'opérateur les mouvements et gestes qui intervenaient dans son travail. En effet, il devait avancer son matériel dans la zone de travail, s'approcher à 20 centimètres de la table de travail, utiliser les deux mains pour ramasser les baguettes simultanément, utiliser la main gauche pour commencer, etc. On indique également à l'opérateur "renverseur" d'utiliser un nombre fixe de pièces, d'approcher le matériel dans la zone du travail pour éliminer les déplacements inutiles, etc. Or, ajoutée à la simplification des tâches, l'analyse des mouvements avait pour conséquence de reléguer les travailleurs à des tâches d'exécution et de soustraire le contrôle du processus de leur travail.

Après avoir ainsi simplifié les tâches, c'est-à-dire décomposé le travail en plusieurs éléments de façon à ce que ses parties composantes se prêtent à l'observation, le bureau de méthodes procédait alors à la mesure du temps de chaque opération.

#### **1.4 Mesure du travail**

Pour mesurer le travail, la direction disposait d'une série de renseignements concernant le travailleur et les conditions dans lesquelles il travaille, le temps pris pour chacun des éléments de l'opération ainsi que la vitesse de travail (en la comparant à une allure normale prédéterminée). Tout cela dans le but de fixer une ou plusieurs méthodes de travail applicables à un travailleur moyen et expérimenté dans des conditions matérielles données. Les techniques de mesure du travail utilisées sont décrites d'une façon détaillée dans la convention collective de 1981:

- a) L'étude du temps et du mouvement (chronométrage)
- b) L'échantillonnage du travail
- c) La Charte des données standards
- d) Toute autre technique convenue entre les parties. Les mêmes méthodes d'analyse et de description par élément sont employées pour faire toute mesure de temps (article 17.01).

Toute étude de temps était accompagnée d'une description détaillée des données nécessaires à son identification et à son calcul (art. 17.02). On mentionnait par exemple:

- a) La date;
- b) Le nom de département;
- c) Le titre de l'opération;
- d) L'identification de la machinerie;
- e) Les éléments de travail;
- f) Le relevé des chronométrages et des jugements d'allure;
- g) Le nom de la pièce sur laquelle on travaille.

Une description détaillée des différents éléments composant l'opération est faite, expliquée aux salariés concernés qui effectuent normalement ce travail, à défaut au salarié qui effectue le travail, qu'une (sic) mesure (chronométrage) ayant pour objet immédiat l'établissement d'un standard de production, ne soit effectué, et le préposé de département des standards de production de l'employeur doit soumettre son étude de temps au salarié qui doit signer cette dernière si les jugements d'allure sont enregistrés à l'encre.

Une fois le travail choisi, enregistré et décomposé en plusieurs éléments qui se prêtent facilement au chronométrage, la mesure du temps pouvait commencer. Tout d'abord, on utilisait un chronomètre à minute décimale, c'est-à-dire muni d'un cadran gradué en centième, dont la grande aiguille faisait un tour en une minute ainsi qu'un petit cadran pouvant compter trente minutes. Par la suite, la direction fixait la méthode de chronométrage qui était habituellement celle du retour à zéro. L'article 17.03 décrit la méthode adoptée. On note que:

Chaque élément de l'opération est mesuré en nombre suffisant de fois pour obtenir une stabilité de lecture; la longueur minimum des éléments manuels est recommandée à 0.10 minute, alors que la longueur maximum peut être 0.33 minutes. Cependant, un élément plus long peut être accepté à la condition qu'il n'y ait pas de variations appréciables (plus ou moins 5%) d'allure au cours de sa durée.

S'il était relativement facile de chronométrer le temps des machines, il en était autrement pour le travail manuel qui restait insaisissable puisque la méthode du travailleur influait sur



les écarts de chronométrage. Cela donnait lieu à des erreurs incontournables. Si le travail était à cycle long, le chronométrage pouvait se révéler très coûteux en main-d'oeuvre. C'est pourquoi le chronométrateur cherchait toujours à stabiliser les facteurs de travail afin d'éviter les irrégularités et obtenir un cycle de travail court et constant. Le chronométrateur était amené ainsi à évaluer la cadence de travail de l'exécutant par rapport à une allure de référence. Celle-ci se définissait comme étant la vitesse momentanée de production d'un effet utile dans le cas où cette vitesse dépendait de l'activité déployée par le travailleur. En d'autres termes, comme le note l'article 17.04, "l'allure normale 100% est le rythme ou la vitesse qu'un exécutant moyen travaillant dans le stimulant d'une rémunération au rendement peut maintenir sans fatigue excessive ni physique ni mentale".

Mais l'allure normale avait non seulement comme utilité de définir la vitesse d'exécution mais aussi d'influencer la qualité et l'efficacité du travail. Ainsi, pour fixer une norme de temps, il fallait ramener le temps enregistré à une allure de référence par un jugement porté sur l'allure de l'observation. La détermination d'une allure de référence impliquait que le travail soit accompli, entre autres, dans une ambiance physique normale, dans des conditions de travail normales et avec un entraînement complet. Comme point de repère à l'allure normale, on prenait :

Le rythme d'un homme de force physique moyenne marchant sans charge en ligne droite sur un sol uni à la vitesse de trois (3) milles à l'heure ou encore la distribution de cinquante deux (52) cartes de quatre (4) paquets en trente (30) secondes. Aucune étude devant servir à établir un standard de production n'est prise sur un salarié ayant une allure inférieure à 80%.

a) Le boni débute à une efficacité de 100%;

b) La charge maximum de travail exigible par l'Employeur est de 100%, incluant le 15% de majoration minimum prévu à 17.05 (...) du présent article;

c) Tout standard de production ou charte de données standards doit donner une possibilité de 30% d'efficacité de plus que 100%, c'est-à-dire un effort de 30% de plus que la normale (art. 17.04).

Décomposer le travail en plusieurs tâches faciles à exécuter et le mesurer sous l'angle des mouvements et du temps ne suffisaient pas à s'assurer de l'efficacité de la méthode de travail.

Encore fallait-il que la discipline soit maintenue et le travail sérieusement surveillé. C'est sur le contremaître que reposait alors cette responsabilité.

### 1.5 Contrôle et coordination du travail

En plus de concevoir et de préparer le travail dans ses moindres détails, la direction accentuait le contrôle sur les travailleurs par l'intermédiaire de contremaîtres dont la fonction consistait à s'assurer du déroulement du travail selon les directives et les prescriptions élaborées par le bureau des méthodes<sup>3</sup>.

Or, il ressort des entrevues effectuées dans le cadre de notre recherche que le contrôle s'exerçait de différentes façons. Certains travailleurs se souviennent encore de la pression qu'ils subissaient: "tu travailles constamment et au lieu d'aller aux toilettes 5-6 minutes, tu y allais 2-3 minutes", nous dit un débiteur (débitaire no 1, entrevue, 1990). D'autres mentionnent l'absence de relations inter-personnelles entre les travailleurs: "tu ne pouvais ni parler ni jaser ni même te gratter le nombril", nous confie un machiniste (machiniste no 1, entrevue, 1990). D'autres, enfin, dénoncent le système au rendement comme source de contrôle: "De toute façon, tu ne pouvais rien faire [d'autre que ton travail puisque], c'est toi qui payais, tu perdis le boni", nous dit un autre machiniste (machiniste no 2, entrevue, 1990).

En dépit de cette discipline, le rôle du contremaître restait ambigu. D'une part, il était considéré comme un salarié du capital et donc amené à faire respecter la discipline dictée par la direction mais, d'autre part, il était avant tout un ancien travailleur qui avait vécu parmi ses collègues depuis 1952<sup>4</sup>. H était donc constamment tiraillé entre deux groupes sociaux: "écoute! ces gars, je les connaissais tous. J'ai chassé avec eux, j'ai bu avec eux...tout à coup tu les surveilles. Pour eux, c'était mieux un gars qu'ils connaissaient pour les surveiller, c'est certain", nous avoue un ancien contremaître. En réalité, le contremaître savait qu'il

---

<sup>3</sup>. Dans la convention collective signée en 1981, le contremaître se définit comme "une personne chargée d'un département, d'une partie de département et qui n'est pas astreint à un travail manuel sauf pour dépanner à l'occasion durant les heures régulières de travail ou lors d'entraînement de salarié" (art. 1.08).

<sup>4</sup>. L'entreprise qui existait auparavant (1952-1966) est celle de Marouelle.

n'avait pas le choix car ses responsabilités étaient limitées et même surveillées par la direction. Il devait appliquer à son tour des directives qu'il n'approuvait pas nécessairement et qui échappaient totalement à son contrôle. Le même contremaître nous confiait: "Tu étais un numéro. Tu n'osais même pas dire au "time study" qu'il fallait faire cela ou cela. Ils pensaient connaître tout. Toi, ta job était de faire la discipline. S'il y avait un problème, tu appelais le surintendant". Même si les travailleurs s'entendaient pour dire que les contremaîtres "faisaient des farces avec eux" et demandaient souvent "les nouvelles de leur famille"<sup>5</sup>, ceux-ci demeuraient néanmoins maîtres de cet autre domaine que constituait la surveillance des travailleurs.

Certes, les travailleurs ne faisaient pas qu'obéir aux instructions de la direction. Les entrevues révèlent, en effet, qu'ils contournaient l'autorité en s'absentant, en restant longtemps dans les toilettes, en quittant l'atelier avant la sirène, etc. De plus, la simplification du travail, sa subdivision en opérations courtes et élémentaires, strictement définies et normalisées, ainsi que l'étude du temps ont épargné certains postes comme ceux des employés de l'entretien et de la finition dont les tâches (entretien des machines, réparation, construction des machines non compliquées, soudure, changement des formes et affûtage des couteaux, etc.) n'étaient ni décomposées ni chronométrées. Un peintre et un soudeur nous confient que même sous l'autorité du bureau des études leurs tâches sont "restées pareilles" (peintre no 1, entrevue, 1990)<sup>6</sup> puisqu'ils ont "toujours travaillé sur les machines de la même manière que maintenant" (soudeur no 1, entrevue, 1990). Il s'agit là cependant, d'exceptions qui ne changent en rien l'absence d'implication des travailleurs et de leur syndicat dans ce modèle traditionnel.

La rigidité d'une telle organisation du travail étouffait toute initiative et toute forme d'implication des ouvriers, validant par le fait même l'extériorité du syndicat et des travailleurs par rapport aux problèmes de l'entreprise. Dans cette perspective, les questions de productivité et de qualité restent un domaine exclusivement patronal. Comme le relève un machiniste, "tu fais ce qu'on te dit de faire...tu n'as pas à faire plus. Quand une chose ne

---

5. Cela s'explique fort bien par le fait que le contremaître est avant tout un ancien travailleur et qu'il connaissait ses collègues depuis l'entreprise Marouelle (1952).

6. Les tâches sont "restées pareilles" par rapport à l'entreprise de Marouelle.

marche pas, tu n'as pas à le dire. Ton travail à toi, c'est de faire ta job" (machiniste no 3, entrevue, 1990). On est donc en présence d'une philosophie de gestion qui voit les travailleurs comme un complément aux machines; comme un facteur de production parmi d'autres. Il en résulte alors une organisation du travail très rigide qui repose sur l'exclusion des travailleurs. La direction ne leur demande rien d'autre que d'être loyaux et de fournir la quantité moyenne de travail qu'elle est en droit d'exiger de tout employé.

Cette exclusion de l'organisation du travail était légitimée par la nature même des relations entre la direction et le syndicat à cette époque. C'est pourquoi l'analyse du modèle traditionnel ne serait pas complète sans un examen du compromis patronal-syndical qui a prévalu entre 1966-1981.

## **2. Un compromis patronal-syndical de type fordiste**

Le maintien de la paix industrielle entre les parties et l'adhésion des travailleurs aux objectifs de l'entreprise reposaient sur un compromis entre la direction et le syndicat. En échange de leur loyauté et de leur acceptation de l'organisation taylorienne du travail, le syndicat et les travailleurs voulurent s'assurer d'une amélioration de leurs conditions de vie. Mais, avant d'exposer les principaux éléments de ce compromis, voyons d'abord comment se caractérisait le type de relations de travail à cette époque.

### **2.1 Des relations de travail antagonistes**

En 1967, un comité de relations industrielles a été mis sur pied afin d'étudier et de régler les réclamations, les disputes et les plaintes déposées par le syndicat ou par l'employeur (art. 12). Ce comité était composé de trois (3) représentants du syndicat, ouvriers de l'usine, et de trois (3) représentants de l'employeur qui se réunissaient au moins une fois par mois sur demande de l'une ou l'autre des parties. Les séances se tenaient pendant les heures de travail, si possible, et ce sans perte de salaire (art. 12). En dépit de l'existence d'un comité de relations industrielles, les relations patronales-syndicales sont demeurées fortement antagonistes.

A première vue, ces rencontres mensuelles sont issues d'une volonté générale des parties de placer les ententes informelles bien au-dessus des règles de la convention collective et de réduire ainsi les conflits. Or, ce qui semble caractériser ces relations, ce sont moins les conflits ouverts qu'un climat où régnait l'indifférence et l'absence d'implication au travail, résultat de l'exclusion que supposait l'organisation taylorienne du travail. Comme l'explique l'ancien président du syndicat, "la communication était pratiquement inexistante : c'était plus de gestes et moins de paroles. Chaque fois qu'il y avait un problème, on passait à l'action. D'un côté, il y avait les travailleurs, de l'autre il y avait le boss". Il ne faut pas alors se surprendre qu'une telle organisation engendre beaucoup d'insatisfaction de la part des travailleurs. On peut se demander, dans ce cas, à quoi servait le comité de relations industrielles puisqu'il n'arrivait pas à résoudre le moindre désaccord. Un ancien contremaître répond à l'interrogation: "lorsqu'il y avait un problème, je voulais le régler. Mais on [la direction] me disait de me mêler de mes affaires". Cela signifie que la rigidité de l'organisation taylorienne empêchait tout rapport informel. Dans le cas particulier de l'usine de Rochville, nous pouvons conclure que l'existence d'un comité de relations industrielles, ayant pour but le maintien de la paix entre les parties, n'est pas efficace dans une organisation rigide.

En dépit de l'exclusion des travailleurs de la vie de l'entreprise, de la pression exercée sur eux par les contremaîtres, de la frustration qu'ils éprouvaient envers la direction et, enfin, d'un climat d'indifférence, les travailleurs et le syndicat semblaient, sinon accepter la rigidité de cette organisation du travail, tout au moins s'en accommoder. Comment expliquer ce paradoxe? Comme plusieurs auteurs (Coriat, 1979; Lipietz, 1985; etc.) l'ont soulevé, les patrons dans le cadre du fordisme ont toujours préféré les concessions monétaires aux concessions plus qualitatives touchant l'organisation du travail, de sorte que les syndicats ont pu ainsi monnayer l'insatisfaction des travailleurs et leur exclusion de l'organisation du travail. Le salaire, comme l'écrit Erbès-Séguin (1988) servait alors d'équivalent général au champ du négociable. Dans le cadre de ce compromis, la partie syndicale reconnaissait la domination et le contrôle des gestionnaires dans le milieu de travail (le droit de gérance) et retraduisait toutes les demandes des travailleurs en revendications salariales. Or, c'est exactement ce que fit le syndicat des travailleurs de Rochville avant 1982 et c'est aussi ce qui se dégage clairement de la dernière convention collective de cette époque.

### 2.1.1 Droits de gérance

La convention collective signée en 1981 entre le syndicat (CSD) et la direction de l'usine de Rochville laisse entrevoir un cadre de négociation de type fordiste. Le syndicat reconnaissait pleinement à l'employeur le droit à l'exercice des fonctions touchant l'administration, la direction et la gestion de l'entreprise en conformité avec les dispositions de la convention. L'article 5.02 stipule à cet effet que:

Le Syndicat reconnaît à l'Employeur le droit à l'exercice de ses fonctions de direction, d'administration et de gestion de son entreprise. Toutefois, l'exercice de ces droits doit être en tout temps compatible avec les dispositions de la convention.

Le syndicat va aussi plus loin en cédant à l'employeur le droit de regard sur la production et sur la nature même du travail à accomplir. En fait, comme l'indique l'article 16.07:

L'Employeur a le droit de classifier de nouvelles tâches ou de reclassifier une tâche modifiée. La classification de la nouvelle tâche modifiée doit se faire selon le manuel d'évaluation des tâches initiées par les parties.

Cependant, le même article ajoute que :

Si les classifications de la nouvelle tâche ou de la tâche modifiée n'est pas acceptée par le Syndicat, elle peut faire l'objet d'un grief qui, nonobstant les dispositions de la clause 17.09 (1) peut être soumis, à la première étape, dans les quatorze (14) jours de sa mise en vigueur. Si le grief est référé à l'arbitrage, les parties ont dix (10) jours ouvrables pour s'entendre sur le choix d'un arbitre, à défaut, un ingénieur industriel est nommé par le Ministère du travail. La décision de l'arbitre est rétroactive à la date de l'entrée en vigueur de la nouvelle classification ou reclassification, selon le cas.

Plus qu'un simple droit de regard sur la nature des tâches, c'est l'ensemble du travail accompli par le travailleur qui était laissé aux soins de l'employeur. C'est qu'en fait l'ouvrier n'avait aucun contrôle sur la méthode de travail utilisée :

Toute technique de mesure de travail utilisée pour déterminer les standards de production est appliquée à un ouvrier moyen et expérimenté

travaillant dans des conditions normales pour accomplir un travail suivant la méthode spécifiée par l'Employeur (article 17.01).

La modification des standards de production ou de la charte de données standardisées est impossible sans une transformation parallèle du processus de travail lui-même. En effet, si l'on se rapporte à l'article 17.06, on constate :

- a) qu'il est convenu qu'il n'y aura aucun changement dans les standards ou la charte des données standards de production établie à moins que l'on ne fasse un changement du processus de travail (modification de méthodes de production, style, équipements, outillage, matériau et séquences des opérations) ou de modification des éléments de travail qui augmentent ou diminuent le temps requis pour produire une unité de production;
- b) Tout changement dans les standards ou la charte des données de production prévu au paragraphe a) est fait au prorata du degré de changement dans le processus du travail ou des modifications des éléments de travail.

En ce qui a trait à la méthode de standard de la production, elle s'obtenait de la façon suivante:

(Temps actuel ou chronométré) X (jugement d'allure en pourcentage à chaque élément) = temps normal. Temps normal plus le pourcentage (%) des majorations <sup>7</sup>= Temps standard. Le temps standard de production veut dire le temps alloué à 100% (art. 17.07).

Notons que tout nouveau changement dans les standards de production était laissé à l'initiative de l'employeur. Celui-ci par exemple :

- a) établit un standard de production qui est initié par son représentant qui l'affiche au poste de travail avant de le mettre en vigueur;
- b) En cas de plainte en relation avec le présent article, le technicien syndical local peut rencontrer le préposé en étude de temps de l'Employeur accompagné du contremaître si possible afin de trouver une solution.

---

<sup>7</sup>. Tout standard de production contient des majorations minimum de 15% couvrant: fatigue, besoins et délais extérieurs au cycle de production.

Cependant, en cas d'une insatisfaction du travailleur face au standard de production, celui-ci pouvait :

- a) entre le troisième (3e) jour ouvrable et le quinzième (15e) jour ouvrable de travail en ce nouveau standard de production suivant son application, soumettre un grief au contremaître;
- b) Dans le cas où le salarié aurait l'occasion de ne travailler qu'une journée (1) ou deux (2) sur un nouveau standard de production, la période prévue à la disposition a) ne s'applique pas. Le syndicat ou le salarié peut lors du deuxième (2e) essai contester le standards de production;
- c) En cas de grief, le délégué du syndicat a le droit de prendre des études de temps et d'interviewer le plaignant privément pendant les temps de repos ou durant le temps de travail sans nuire au déroulement normal des opérations pour toute enquête nécessaire en relation avec le cas présenté. Cette vérification assume que tous les éléments du travail à laquelle les valeurs de temps sont assignées est bien celle suivie par le salarié. Le délégué syndical en étude du travail peut s'adjoindre les services d'un conseiller en étude du travail;
- d) Il est convenu qu'un grief ne peut être soumis à l'arbitrage, si le résultat de l'étude du technicien syndical est inférieur à 5% du standard de production ou de la charte des données standards de production en litige (17.09)

Parallèlement au contrôle des méthodes de travail, l'employeur conservait un droit de regard absolu sur les changements technologiques :

1. Dans le cas de changements technologiques pouvant entraîner des déplacements ou des mises à pied, l'Employeur doit aviser par écrit le salarié qui en sera affecté, au moins trois (3) mois avant tel (le) déplacement ou mise à pied. Dans un tel cas, l'Employeur s'engage à utiliser toute mesure législative, tel que le Programme de Formation en Industrie de la Main-d'oeuvre du Canada.
2. Dans l'éventualité d'une amélioration technique ou technologique ou d'une modification quelconque ayant une incidence sur les conditions de travail des salariés, l'Employeur convient d'entraîner les salariés concernés, en tenant compte de l'ancienneté pour leur permettre d'accéder aux occupations disponibles (article 26.01).<sup>3</sup>



En contrepartie de la renonciation des travailleurs au droit de regard sur l'organisation du travail et sur la gestion de l'entreprise, l'employeur s'engageait à prévoir dans la convention collective une série de mécanismes fordistes visant à soutenir le pouvoir d'achat de ses employés.

### 2.1.2 Equivalents salariaux

L'entente issue de la convention collective prévoyait, en effet, une augmentation salariale annuelle de 10.4% pour les cinq classes de la main-d'oeuvre directe visée pour une durée de trois ans. Le tableau 15 ci-dessous expose cette majoration du taux horaire depuis l'entrée en vigueur de la convention jusqu'en 1983.

<b>Classes</b>	<b>Taux en 1980</b>	<b>1981</b>	<b>1982</b>	<b>1983</b>
<b>5</b>	<b>5.84</b>	<b>6.44</b>	<b>7.09</b>	<b>7.84</b>
<b>4</b>	<b>5.77</b>	<b>6.37</b>	<b>7.02</b>	<b>7.77</b>
<b>3</b>	<b>5.71</b>	<b>6.31</b>	<b>6.96</b>	<b>7.71</b>
<b>2</b>	<b>5.64</b>	<b>6.24</b>	<b>6.89</b>	<b>7.64</b>
<b>1</b>	<b>5.58</b>	<b>6.18</b>	<b>6.83</b>	<b>7.58</b>

Source : Données tirées de la convention collective signée en 1981 entre le syndicat du meuble et l'usine de Rochville.

Cette programmation soutenue du salaire se complétait d'une disposition qui assurait l'indexation automatique des salaires au coût de la vie. L'article 28.03 touchant l'augmentation salariale au coût de la vie posait ainsi les conditions nécessaires à une telle hausse :

Si l'indice des prix à la consommation (tous les éléments) tel qu'établi par Statistiques Canada, augmente de plus de douze pour cent (12%) pour la période du premier janvier 1981 au 31 décembre 1981, l'Employeur accordera à compter du 18 avril 1982, une augmentation de salaire en pourcentage égale au pourcentage excédant l'augmentation de douze pour cent (12%) de l'indice des prix à la consommation. Cette augmentation sera distribuée également à tous les salariés en augmentant les taux de base par le même nombre de cents et sera en surplus de l'augmentation accordée au 18 avril 1982. Le même principe est applicable pour la période du 1er janvier 1982 au 31 décembre 1982 en faisant les adaptations nécessaires le 17 avril 1983.

De plus, au chapitre des avantages sociaux, l'Employeur :

convient de maintenir en force un plan d'assurance-accident-maladie, assurance-vie et assurance-salaire au bénéfice de tous ses salariés (article 23.01). La contribution de l'Employeur au plan d'assurance-groupe est la suivante:

\$13.00 par mois par salarié marié, \$7.75 par mois par salarié célibataire. La contribution de l'Employeur au plan d'assurance-groupe est applicable aux bénéficiaires d'assurance-vie et maladie seulement. Le Syndicat avise l'Employeur du montant de la prime que les salariés doivent payer (article 23.03). L'adhésion au plan d'assurance-groupe est une condition d'emploi, tout nouveau salarié est couvert par le plan d'assurance-groupe le jour qu'il acquiert son droit d'ancienneté (article 23.04).

Pour ce qui est des mises à pied, le système en vigueur à l'époque visait la "mise à pied et retour au travail", c'est-à-dire que l'embauche éventuelle de personnel devait prioritairement passer par le recrutement des travailleurs mis à pied et ce, selon leur niveau d'ancienneté. L'article 15.06.4 stipule clairement que :

- a) Dans le cas de mise à pied et de retour au travail, la préférence est accordée au salarié ayant le plus d'ancienneté en conformité avec l'article 15.06.1. L'Employeur avise par écrit le délégué de département au moins un an (1) jour ouvrable à l'avance de mettre à pied tout salarié, sinon, il peut être mis à pied;
- b) Toutefois, par suite de situations incontrôlables, l'Employeur n'est pas tenu de se conformer à ce qui précède, dans le cas de mise à pied de deux (2) jours et moins et ne se répétant pas plus de trois (3) fois par année;

c) Dans le cas où l'Employeur cesse temporairement mais progressivement toutes ses opérations, les départements pourront fermer les uns à la suite des autres, d'après l'ordre établi par l'Employeur l'ancienneté s'appliquant alors sur une base départementale à condition que les départements ferment pendant le même nombre de jours approximativement. S'il y a mise à pied, une liste des salariés visés sera remise au Syndicat et les réembauchages seront faits dans l'ordre inverse de mise à pied. L'Employeur, dans le cas ci-haut mentionné, doit en aviser le Syndicat dans un délai de cinq (5) jours ouvrables avant l'arrivée de tels événements.

Un second système de rappel pouvait également être en oeuvre mais celui-ci donnait toutefois la priorité aux représentants syndicaux et à leurs délégués. Ce système d'"ancienneté préférentielle" stipulait que:

Dans tous les cas de mise à pied ou de rappel, les officiers représentant le syndicat et le délégué syndical sont les derniers mis à pied et les premiers rappelés à condition qu'ils puissent remplir les exigences standards de la tâche.

La convention collective prévoyait aussi un mécanisme de protection des salariés contre des mises à pied engendrées par l'embauche d'entrepreneurs pour faire du travail à la place des salariés de l'usine. L'article 25.01 explique ainsi:

L'Employeur ne peut octroyer à des entrepreneurs privés de l'extérieur, du travail habituellement accompli par des salariés membres de l'unité de négociation, si cet octroi est la cause de mise à pied ou de non rappel de salariés membres de l'unité de négociation. Il est entendu que cette disposition n'a aucune application en ce qui concerne un transfert d'une partie des opérations (partie des opérations ne signifie pas la fabrication complète de meubles sauf les chaises) à l'intérieur de la compagnie les Meubles Rochville Limitée.

Le compromis patronal-syndical qui se dégage alors est donc clair: à la direction, des droits exclusifs sur l'organisation du travail et la gestion de l'entreprise et au syndicat, des avantages salariaux assurant une hausse du niveau de vie. Cependant, dès 1980 ce modèle traditionnel rencontre des limites insurmontables.

### **3. Crise du modèle traditionnel**

En 1981, la société-mère, TIW, dont le siège social est à Ottawa, prend tout le monde par surprise en annonçant la fermeture de l'usine de Rochville. Mais à quoi attribuer cette fermeture? À la rigidité de l'organisation du travail? À la rationalisation des activités dans une conjoncture difficile? Le manque d'informations et d'indices sérieux empêchent de fournir une réponse précise et convaincante quant aux raisons entourant cette fermeture. Cependant nous pouvons, à la lumière des quelques éléments que nous possédons, examiner les différentes hypothèses.

#### **3.1 Crise de l'organisation du travail**

Comme nous l'avons déjà mentionné, le modèle traditionnel était contesté et engendrait beaucoup d'insatisfactions. Les entrevues que nous avons réalisées en font foi car l'absentéisme et le roulement des travailleurs étaient monnaie courante. Comme le rappelle le président du syndicat : "...chaque matin 8 ou 9 gars ne voulaient pas rentrer travailler. Le boss chialait tout le temps. En plus, les gars changeaient de poste tout le temps. En moyenne un gars changeait de poste 3 ou 4 fois par année. Le boss venait en maudit" (entrevue, 1990).

Malgré les bénéfices monétaires que retirent les travailleurs du modèle traditionnel, celui-ci engendre tout de même beaucoup de frustrations. D'une part, le système de boni causait une pression considérable sur les travailleurs car "le travail se faisait vite chez Rochville. Il fallait s'organiser le soir...ce qui avait pour conséquence un nombre élevé d'accidents" nous confie un machiniste (machiniste no 1, entrevue, 1990). Le rythme de travail semblait si rapide que "tu pouvais pas prendre ton temps. Des fois, tu penses même pas au réglage de ta machine", nous dit un second machiniste (machiniste no 2, entrevue, 1990). D'autre part, la rémunération à la pièce paraissait susciter de nombreuses déceptions, si l'on se fie aux témoignages des travailleurs de l'époque: "la vie ne valait pas la peine d'être vécue. Tu travaillais comme un fou pour de l'argent", nous confie un assembleur (assembleur no 1, entrevue, 1990). Ce point de vue semblait également partagé par un bon nombre de travailleurs dont un machiniste qui affirme: "je n'aimais pas ça du tout ce maudit système à la pièce qui faisait mourir quelqu'un. Il fallait toujours se dépêcher. C'est le stress au bout"

(machiniste no 3, entrevue, 1990). Le système taylorien risquait même d'avoir une influence sur la vie conjugale des travailleurs: "les boni? c'est stressant. Je trouvais les journées longues. Tu calculais tout le temps; tout le temps sur les nerfs. Plusieurs fois je dormais devant la T.V. Cela pouvait causer un divorce ce maudit système", déclare un assembleur (assembleur no 2, entrevue, 1990).

De plus, contrairement à l'optimisme de la direction quant aux bienfaits de ses méthodes<sup>8</sup>, un machiniste explique que "entre employeur et employés c'est la guerre sur le taux. La direction disait que c'était bon, le gars disait que c'était non. C'était un système de mésentente" (machiniste no 2, entrevue, 1990). Or, cette mésentente se retrouvait aussi entre les travailleurs puisque les méthodes tayloriennes engendraient la compétition et la rivalité, comme le laisse entendre un travailleur du débitage: "Le système était payant mais il y avait plus de compétition entre les gars. Prends un exemple: il y avait certaines longueurs du bois qui étaient plus payantes que d'autres. Donc, c'était la chicane pour savoir qui aurait cela. Plus le bois était long, plus il était payant. Il y avait beaucoup de chicanes à cause de cela. Les gars arrivaient à 6 heures 30 pour choisir le bois payant. C'était comme cela partout dans l'usine" (débiteur no 1, entrevue, 1990). Les frustrations des employés donnèrent alors lieu à une grève d'une semaine en 1980. Le conflit se solda finalement par des hausses importantes de salaire.

Même s'il engendrait beaucoup d'insatisfactions et même s'il était fortement critiqué, il est difficile de conclure à une remise en cause du modèle traditionnel par le syndicat de Rochville. Trop d'indices demeurent manquants. Sur la productivité du travail, par exemple, nous en savons peu sauf pour ce qui est des témoignages de certains responsables syndicaux qui infirment l'hypothèse d'une baisse de la productivité en affirmant que l'usine ne souffrait avant la fermeture d'aucun problème de productivité. Des informations additionnelles que nous avons recueillies, vont également en ce sens.

---

8. Un contremaître nous confie : "il y avait pas de troubles. Les gars savaient bien ce qu'ils devaient faire et rien n'était laissé au hasard. Ça fait que ça évite bien des chicanes".

### 3.2 Rationalisation des activités de production

On ne peut parler du mouvement de rationalisation des activités de production sans faire référence à la crise économique du début des années 1980 qui fut particulièrement dure pour le secteur du meuble au Québec. Avec ses 12,000 emplois provenant en majorité de 180 entreprises et ses 875 millions de dollars d'expédition, l'industrie du meuble avait vu, depuis l'automne 1981, la demande s'affaïsser et les entreprises réduire leurs inventaires. Alors que les mois de mai, juin et juillet sont traditionnellement des mois cruciaux pour la vente au détail de meubles, il semble que les commandes aient baissé en 1981 à cause principalement d'une baisse de la demande. Les usines tournent à moins de 70% de leur capacité et certaines ne fonctionnent que trois jours par semaine, comme chez Villières à Nicolet, ou quatre jours par semaine, comme chez Prince-ville du groupe de Rochville. Lors du salon du meuble de Montréal de 1981, le président de l'Association des fabricants de meubles du Québec lance un appel de secours aux pouvoirs publics : "avec l'émission d'obligations et des avantages fiscaux accordés aux REER, le gouvernement est notre plus gros compétiteur. Pour inciter le consommateur à acheter, il pourrait par exemple autoriser l'utilisation de \$2000 d'un REER" (**Le Devoir, 1981**).

La baisse de la demande oblige alors certaines entreprises à concevoir un plan de rationalisation/modernisation de leur appareil productif. L'entreprise Rougier, par exemple, avait entrepris à cette époque une révision de son design afin de se lancer dans les marchés d'Amérique du nord et d'Amérique du sud tandis, que la compagnie Vallières se lançait dans la fabrication de meubles exclusifs pour l'Amérique du Nord. C'est également le cas de l'entreprise d'Amisco qui préfère, quant à elle, travailler à 90% de sa capacité afin de mettre en place un produit nouveau et différent lui permettant d'attaquer le marché américain, ce qui préfigurait déjà un intérêt naissant pour la qualité des produits dans ce secteur. Gérard Collin, le président de la compagnie, abonde explicitement dans le même sens lorsqu'il raconte à un journaliste que : "c'est une période difficile: il faut travailler deux fois plus, travailler différemment, sortir de nouveaux produits" (**Le Devoir, 1981**).

A défaut d'une telle modernisation, les usines étaient contraintes soit à fermer, soit à relocaliser la production dans d'autres lieux plus favorables. En 1981-1982, les faillites augmentent de 22% dans l'ensemble des secteurs, soit "le plus haut niveau jamais vu"

jusqu'alors (**Le Devoir**: 1982). C'est dans ce marasme économique qu'en 1981 l'usine de Rochville ferme ses portes, mettant ainsi à pied 225 travailleurs.

Cette fermeture n'a apparemment pas été engendrée par une détérioration des relations de travail mais plutôt par la nécessité d'une rationalisation des activités qu'exigeait la forte récession du début des années 1980. En effet, après avoir réglé la grève de 1980, le groupe de Rochville<sup>9</sup>, filiale de TIW, achète, dans la même année et au coût de \$5,5 millions, l'usine de Vilas à Thurso dont les actifs étaient en prise de possession par la banque Mercantile. Cette usine employait alors 180 travailleurs affiliés à la FTQ. L'enthousiasme était grand lors de la transaction: "nous (la direction de TIW) avons réussi à sauver Vilas. Toutes les parties en cause sont d'avis qu'il s'agit d'une excellente transaction" (**Le Devoir**, septembre 1980). Dans les articles qu'il accorde à cette transaction, le quotidien caractérise le groupe de Rochville comme étant un des "plus importants fabricants de meubles au Canada, derrière Sklar". Dans la même année, le groupe Rochville annonce aussi des démarches visant à mettre la main sur les stocks, les comptes ainsi que les installations de l'usine de Cowansville.

Tout va donc pour le mieux pour Rochville. Pourtant, quelques mois plus tard en 1981, la société-mère, TIW, annonce à ses 920 travailleurs du groupe Rochville la fermeture de toutes ses usines de meubles. La décision de TIW prend les travailleurs de Rochville par surprise: "on était bien loin de la fermeture de l'usine", nous dit un ancien président du syndicat. Ce constat est également confirmé par un machiniste, alors délégué syndical, qui nous dit: "Ils sont venus (la direction) un beau jour et ils nous ont annoncé la fermeture. On ne comprenait pas car l'usine fonctionnait à 100%". Chez les manufacturiers du meuble, rassemblés en 1981 au Salon du meuble de Montréal, la décision de TIW fait l'effet d'une bombe: "on croyait que TIW avait quand même les reins solides" disent plusieurs fabricants (**Le Devoir**, 1981). Surpris, ils tentent de comprendre les raisons entourant la fermeture: "l'erreur de Rochville a été d'acheter l'usine Vilas juste avant que le marché du meuble ne décline à cause des hauts taux d'intérêts. Le problème, c'est aussi que "Rochville n'a pas su

---

<sup>9</sup>. Le groupe de Rochville regroupait six usines de meuble : Prince-ville à Prince-ville, Meublex, Henderson à St-Lambert, Thibault à St-Thérèse, Vilas et Industries Bourassa St-Raymond. Mentionnons à ne pas confondre le groupe Rochville avec l'usine de Rochville qui n'est qu'une usine parmi les six.

transmettre une image unique. Elle n'est restée qu'un regroupement de petites compagnies alors que Sklar en Ontario a réussi à imposer une image unique", rapportent certains fabricants. D'autres blâment les banques qui "utilisent trop vite la plogue, manquent de patience et devraient s'asseoir pour discuter avec les dirigeants avant d'intervenir" (**Le Devoir**, 1981).

Chose curieuse, au même moment, la Banque Nationale poursuit ses négociations avec la société-mère pour trouver un plan de financement qui permettrait au grand fabricant de meubles du Québec de survivre. La démarche est alors prise au sérieux car les dirigeants de certaines usines du groupe de Rochville espèrent toujours que les leurs survivront à tout prix. Mais ce ne sont que les dernières lueurs d'espoir. La fermeture du groupe de Rochville devenait de plus en plus inévitable. Un communiqué émanant de la société-mère d'Ottawa explique que le groupe est en train de travailler à un plan de réorganisation complète qui inclurait un refinancement des activités du groupe mais il n'est pas exclu que les meubles de Rochville soient vendus puisque la TIW accusait, elle-même, en 1981, un déficit de l'ordre de 22 millions de dollars<sup>10</sup>. L'industrie du meuble ne constituait cependant qu'une partie des activités de la TIW qui s'était diversifiée dans les secteurs métallurgique, touristique (hôtels et centres de ski) et enfin dans celui du matériel de transport. Alors que des mesures de redressement sont encore possibles, telles que l'injection de capital de risque et des démarches de sollicitation de la relance de l'entreprise auprès de la Société de développement industriel (SDI), la société-mère décide tout de même de fermer définitivement les portes du groupe de Rochville et de concentrer ses activités dans les secteurs les plus rentables (hôtellerie, ski, etc).

Comme on peut le constater, et malgré le fait que des indices sérieux concernant l'évolution de la productivité demeurent rares, l'hypothèse selon laquelle l'usine de Rochville n'était pas rentable est difficile à soutenir. Si tel était le cas, pourquoi ne pas fermer seulement les usines les moins rentables au lieu de tout le groupe de Rochville? Comment, alors, une entreprise en difficulté se permettrait-elle d'accorder des augmentations salariales et d'acheter une usine dans la même année? L'hypothèse de la crise de l'organisation du travail demeure donc plausible mais il reste à savoir à quel point elle était derrière la

---

<sup>10</sup> Le groupe Rochville avait un chiffre d'affaires de 40 millions de dollars sur un total d'une centaine de millions pour la TIW (**Le Devoir**, 1981).



fermeture. Il est difficile de fournir une réponse précise à cette question compte tenu, nous l'avons déjà dit, du manque d'informations. Chose certaine, l'année suivante, soit en 1982, Rochville fut achetée par Meublex, une entreprise qui existait depuis 1977 et avec ce rachat de nouvelles modifications seront introduites dans le compromis traditionnel. C'est ce qui constitue l'objet des prochains chapitres.

## **Conclusion**

Le modèle taylorien, dont nous venons d'esquisser les grands traits, représente une variante du rapport salarial fordiste. Nous avons examiné, tour à tour, deux grandes dimensions de ce rapport salarial : l'organisation du travail et les relations patronales-syndicales.

Au plan de l'organisation du travail, nous avons souligné qu'elle se caractérisait par une séparation nette entre la conception du travail et son exécution. La première était, en effet, du ressort de la direction qui ramassait, par le biais du bureau des méthodes, les informations relatives au processus du travail et prescrivait par la suite aux travailleurs la meilleure méthode de travail à suivre. C'était également la direction qui, par l'entremise des contremaîtres, coordonnait, surveillait et assurait la discipline dans l'usine.

Quant aux travailleurs, ils étaient relégués à des tâches d'exécution. Mis à part les travailleurs de l'entretien et certains ouvriers de la finition, les tâches se limitaient généralement à la répétition d'un petit nombre de gestes faciles à exécuter. En dépit de leurs tentatives de contourner les décisions de la direction, les employés étaient contraints d'appliquer un programme fait sur mesure pour eux.

On se retrouve donc en présence d'une philosophie de gestion qui fait des travailleurs un capital humain soumis aux mêmes exigences que les autres facteurs de production et qui a pour effet de maintenir deux espaces différents: la direction et les travailleurs. Ces derniers n'ont pas de responsabilité à assumer (malgré leurs efforts pour contourner la hiérarchie et la

discipline) et la direction ne leur demande pas non plus d'investir dans un espace étranger au leur. Ils étaient tenus tout simplement de faire leur devoir et d'être loyaux envers l'entreprise et ses règles.

En dépit de leur mécontentement, le syndicat et les travailleurs semblaient tout de même s'accommoder de cette organisation du travail. L'action syndicale ne s'étendait pas à des aspects touchant la formation ou les charges du travail, par exemple, mais plutôt limitée au domaine salarial. En effet, en échange de leur acceptation de cette organisation taylorienne du travail, le syndicat et ses travailleurs se sont assurés d'une amélioration de leur mode de vie. Cet échange a joué un rôle important dans le maintien du modèle traditionnel et dans l'acceptation de ce modèle par les travailleurs. La crise des années 1980 a cependant fait apparaître les limites de ce compromis puisqu'en 1981, l'usine ferma ses portes, condamnant ainsi le modèle traditionnel. Comment expliquer la manifestation soudaine de ces limites?

Les informations que nous possédons nous ont permis de formuler deux hypothèses pour expliquer la fermeture de l'usine: la crise de l'organisation du travail et le mouvement de rationalisation du capital. La première laisse plusieurs questions sans réponse. En revanche, la seconde est confortée par les témoignages et la couverture de l'événement à l'époque. On peut penser que ces deux facteurs ont joué un rôle important et qu'ils sont intimement liés. En effet, la réorganisation du capital s'inscrit elle-même dans un contexte macro-économique caractérisé par une crise du travail. De plus, même si la rigidité de l'organisation et des relations de travail taylorienne (caractéristiques de la période 1966-1981) ne semble pas être directement responsable de la fermeture de l'usine, elle se retrouvera, au coeur des transformations amorcées à partir de 1982.

## CHAPITRE II

### **UN MODÈLE DE PARTICIPATION CENTRE SUR LA PRODUCTIVITE (1982-1988)**

Après plusieurs mois de chômage, la nouvelle se répand dans le village de Rochville qu'un nouvel employeur s'apprête à acheter l'usine de Rochville. Ce nouvel employeur, c'était l'entreprise Meublex qui existe depuis 1977 et dont le siège social est situé à Sherbrooke. L'entreprise produisait à l'époque principalement des chaises berçantes sur roulement à billes (ball bearings) appelées alors "chaises miracles". 68% de sa production de meubles était en chêne, en érable et en pin tandis que le reste se répartissait entre les meubles de bois plaqué, de laque-polyester et les meubles prêts-à-assembler<sup>1</sup>.

Voyons le contexte de l'achat effectif de l'usine par l'entreprise Meublex. Le contexte de ce rachat est fondamental car il aura, comme nous le verrons plus loin, une influence déterminante sur le compromis en gestation.

### **1. Rochville devient Meublex**

Comme nous l'avons indiqué, l'usine de Rochville ferma ses portes en 1981 mais avant sa fermeture, ses actifs se chiffraient à 6,5 millions de dollars. Elle employait 225 travailleurs et réalisait, un an auparavant, des profits de 1,25 million de dollars. De l'avis de plusieurs, "il s'agissait de l'un des centres de production de meubles les mieux équipés de la province" (**Commerce**, 1984: 29). Mais, passée entre les mains des syndicats, l'usine sera mise en vente. Commence alors un long processus de négociation à l'issue de laquelle Meublex réussira à mettre la main sur l'usine sans difficulté.

Le président de Meublex, se rend alors sur les lieux et apprend qu'un groupe d'ex-employés s'est proposé à titre acquéreur. Le groupe de travailleurs invite alors Meublex à faire partie des acheteurs. L'entreprise accepte mais fixe sa participation à 33% des actions. Suite à de longues négociations, le groupe finira par lui remettre 51% des actions, puis la totalité des parts: "si tu veux le paquet, prends-le, pas de problème", s'exclame le groupe (Ibid, p. 29). Il restait alors à négocier le prix d'achat avec les banquiers impliqués mais les dirigeants de Meublex s'étaient préalablement fixés un objectif d'achat de 1,5 million à 2 millions de dollars.

---

<sup>1</sup>. Ces pièces sont aujourd'hui commercialisées sous les marques Shermag, Marius Ouellet H.P.L., Open Home, Conant Bail et Scanway.

Avant la négociation proprement dite, le président de Meublex est informé qu'une personnalité gouvernementale aurait suggéré aux banquiers créanciers "de ne pas risquer un cheveu des emplois raccrochés à l'usine [Rochville] Inc." (Ibid, p. 29). C'était l'équivalent de faire descendre à quasi zéro le prix plancher que les prêteurs pouvaient fixer. Le président de Meublex se presse donc de fixer son offre : "Un matin, quatre heures, je lançais ma dernière offre: 350 000 dollars et à condition encore, de pouvoir réouvrir en dedans de sept jours", confiait le président (Ibid, p. 30). Suivirent à nouveau de longues négociations. L'offre est finalement acceptée et Meublex met la main sur l'usine de Rochville pour "une bouchée de pain". Si aucun autre acheteur ne s'est présenté à l'époque, c'est que l'achat de l'usine n'allait pas sans entraîner des obstacles dont le principal était, sans contexte, la convention collective qui liait encore l'employeur et les salariés éventuels.

En dépit de l'interdiction formelle de modifier une convention collective en cours, Meublex n'eut aucune difficulté à convaincre le Commissaire du travail à en accepter une. En effet, la convention collective de 1982, c'est-à-dire la première signée par Meublex et le syndicat du meuble de cette usine, confirme la renonciation aux droits acquis. D'ailleurs, l'article 4.22 est clair à ce sujet: "Il est reconnu entre le Syndicat et l'Employeur qu'il n'existera aucun droit acquis antérieur à la signature et à la date d'entrée en vigueur de la présente convention."

En fait, le nouvel employeur fit apporter deux changements au contrat: l'abolition du salaire au rendement et l'embauche graduelle de 130 effectifs de travail. Lors d'une réunion avec les travailleurs, le nouvel employeur pose pourtant une troisième condition visant à ne pas embaucher 45 travailleurs jugés indésirables. Selon le président du syndicat, leur dossier, hérité de l'époque de Rochville, laisse voir un fort militantisme, une tendance au désordre, au vol et au sabotage.

Les travailleurs se réunissent dès lors d'urgence pour examiner les nouvelles conditions. Les discussions durent plusieurs heures, les débats sont houleux et beaucoup de disputes surgissent entre les travailleurs. Finalement, ils acceptent à 60% des voix la disparition du salaire au rendement et les boni qui l'accompagnent, l'embauche graduelle de 90 travailleurs et, enfin, le refus définitif d'embaucher des 45 travailleurs. Les travailleurs savent que l'article 4.22 relatif à la renonciation aux droits acquis a un rôle important à jouer dans l'acceptation

des conditions de l'employeur puisqu'on vertu de cette clause la convention en vigueur jusqu'alors n'avait aucune force. De plus, la peur de rester au chômage amène les travailleurs à accepter les conditions du nouvel employeur: "on pouvait rien faire, cela faisait quelques mois qu'on était sur le chômage, on avait des dettes. Et puis, il y avait le boss, il négociait dur: c'est cela ou le chômage. Ce qui fait qu'on a accepté, le coeur gros", nous confiait un travailleur de l'emballage (emballeur no 1, entrevue 1990).

En dépit de cet épisode noir pour les travailleurs, certains ne regrettent pas d'avoir voté sans hésiter pour l'acceptation des conditions de l'employeur: "C'est sûr que c'était dur mais il faut comprendre que pour nous c'était mieux un employeur de chez nous qu'un employeur étranger qui ne tient pas à l'usine", nous raconte un ancien travailleur machiniste (machiniste no 1, entrevue, 1990). D'autres abondent dans le même sens, comme ce délégué syndical: "Quand j'ai entendu la nouvelle, j'ai dit à ma femme que jamais je n'accepterais les conditions. Et pendant l'assemblée j'ai voté non. Maintenant, je sais que je n'aurais jamais dû faire cela. C'était un coup de tête, c'est tout" (délégué syndical no 1, entrevue, 1990).

Les conditions imposées par le nouvel employeur à la réouverture de l'usine de Rochville ont mis beaucoup de temps pour s'effacer de la mémoire de certains travailleurs déçus de la tournure des événements. Leur colère a survécu jusqu'au jour où la nouvelle philosophie de gestion adoptée par Meublex est venue la tempérer. Mais avant d'analyser cette nouvelle philosophie, nous présenterons un portrait général de l'usine de Rochville.

## **1.1 L'usine de Meublex**

Avec une superficie de plus 160 000 pieds carrés, une capacité de production annuelle de 11 millions \$ de meubles et une production quotidienne de plus de 100 000 dollars, l'usine de Meublex est la plus grande des usines du groupe Shermag. Comme à l'époque de Rochville, l'usine fabrique des meubles en chêne massif, en merisier et en érable. Elle vend 60% de sa marchandise au réseau Sears dans l'Ouest canadien et 40% aux particuliers.

Depuis l'acquisition de l'usine par Shermag en 1982, le nombre de travailleurs n'a cessé d'augmenter (sauf pour la récession de 1990-1991) et ce, malgré une conjoncture particulièrement difficile pour le secteur du meuble. Le tableau 16 retrace l'évolution du nombre de travailleurs employés par Meublex depuis 1982. Soulignons que l'âge moyen des travailleurs est de 43 ans alors que l'ancienneté est de 17 ans.

L'accroissement progressif du nombre d'employés est suivi de plusieurs projets de modernisation qui représentent un investissement de deux millions de dollars, le rajeunissement des installations ainsi que l'aménagement de nouveaux séchoirs à bois pour le traitement du chêne, du frêne et du merisier. Mais ce qui fait l'originalité de l'usine de Meublex, c'est sans doute le fait qu'elle soit désignée par les dirigeants comme le lieu principal de "la philosophie Shermag". Les formes nouvelles que prendra alors le rapport salarial à partir de 1982 nous renseignent donc, en partie, sur l'originalité de cette usine. Pour bien cerner ce rapport salarial, nous examinerons l'organisation et les relations de travail.

---

**Tableau 16** **Nombre d'employés (1982-1992)**

---

Année	Nombre
1982	155
1983	200
1985	245
1987	200
1988	170
1989	225
1990	140
1991	108
1992	134

---

Source : Données fournies par la direction de Meublex, 1992.  
 N.B : les données de 1984 et 1986 ne sont pas disponibles.

## **2. L'organisation du travail**

Comment se caractérise l'organisation du travail pour la période 1982-1988? Est-elle en continuité ou en rupture avec celle qui prévalait chez Rochville? Telle est la question à laquelle nous tendrons de répondre dans cette section . A cette fin, l'analyse de l'organisation du travail sera abordée de point du vue de la division du travail, des qualifications et de l'implication des travailleurs.

### **2.1 Vers une nouvelle organisation du travail?**

Un coup d'oeil général sur les activités de production laisse entrevoir que l'organisation du travail n'est guère différente de celle de la période précédente. En effet, l'atelier de travail se présente comme un immense espace où la spécialisation du travail est la règle: un homme, une machine. Le manuel de description des tâches hérité de la période antérieure demeure l'ultime référence. Le nombre de tâches reste le même, soit environ 92 postes répartis en cinq classes (voir chapitre 1). Les déplacements de la main-d'oeuvre sont toujours rares sauf ceux concernant les travailleurs qui n'ont pas encore acquis leur ancienneté. En vertu de l'article 15.2, tout travailleur qui n'a aucun droit d'ancienneté reste à la disposition de l'employeur en ce qui a trait à toute décision concernant le déplacement de la main-d'oeuvre. Pourtant, même après la période nécessaire à l'obtention de l'ancienneté, soit de 45 jours d'essai, le travailleur doit demeurer à la disposition de l'employeur tant et aussi longtemps qu'un poste n'a pas été affiché et qu'il ne l'a pas obtenu.

En revanche, une observation plus minutieuse nous fait découvrir qu'une nouvelle organisation du travail, encore timide, est bel et bien en émergence. Voyons de quoi il s'agit.

#### **2.1.1 Remise en cause des méthodes tayloriennes**

Comme le chapitre précédent l'a montré, les méthodes de travail entre 1966 et 1981 sont de type taylorien. On y pratiquait le chronométrage et les travailleurs étaient payés au rendement. Or, en raison des insatisfactions qu'il suscitait et de l'exclusion qui s'en suivait



ce modèle de travail taylorien s'est révélé inefficace. Cela est devenu encore plus manifeste avec la crise des années quatre-vingt.

Avec la nouvelle direction, le processus de fabrication à la chaîne continue de fonctionner de la même façon. Le directeur de l'usine fixe les objectifs de la journée alors que les contremaîtres appliquent les directives et font respecter la discipline. Sur le plancher, les travailleurs concernés reçoivent de leur contremaître une carte de route sur laquelle apparaissent des indications qu'ils mettent, par la suite, à exécution.

Toutefois, contrairement à la période précédente, le travail humain ne fait plus l'objet d'études, d'analyses et de mesures. C'est un mandat et un pouvoir de moins pour le bureau des méthodes. Le rôle de celui-ci, appelé maintenant bureau de recherche et de développement, a déjà été analysé en détails dans le chapitre précédent. Rappelons tout simplement que même s'il continue à exercer certaines fonctions héritées de l'organisation traditionnelle, son pouvoir est affaibli puisqu'il ne porte plus sur le travail humain et n'a plus aucun droit de regard sur la manière d'exécuter les tâches.

Le bureau de recherche poursuit tout de même la tâche de recevoir les directives en provenance du bureau d'engineering à propos du croquis du modèle de meuble désiré et des spécifications voulues. Il procède alors à la décomposition du meuble en pièces selon les exigences de la production, le type de machines et les équipements en place. Il établit ensuite une fiche technique où apparaît sur chaque pièce l'endroit des trous, les dimensions des planches utilisées et les étapes par lesquelles devra passer la pièce (débitage, sablage, etc). Ces responsabilités touchent, comme on le voit, le bois et les équipements mais non le travail humain. L'affaiblissement du rôle du bureau de recherche se reflète alors fondamentalement dans l'abolition des méthodes de temps et mouvement.

D'après l'histoire de l'usine et les entrevues effectuées, il semble que les raisons de la disparition du "time study" tiennent essentiellement à la volonté patronale. Pour l'employeur, les bonis étaient coûteux, et de ce fait, la direction ne pouvait se permettre, en pleine période de crise, d'accorder le bonis de 100\$ que les travailleurs réalisaient en plus du salaire de base. Du côté des travailleurs, l'objection initiale à la disparition du boni a cédé la place à une acceptation éventuelle de la suppression des méthodes tayloriennes; acceptation motivée

par le fait qu'ils avaient déjà, par le passé, expérimenté les effets néfastes de ce système. A cet effet, le témoignage du directeur de l'usine ne laisse aucun doute sur la résistance de certains travailleurs face aux méthodes de temps et mouvement :

Si vous rentrez un "time study", vous avez encore soixante employés qui ont connu ça, qui ont travaillé là-dedans. En travaillant là-dedans, ils vont voir un système qui les prive de beaucoup de chances. De plus, on ne veut pas utiliser cet argument pour démotiver nos travailleurs (entrevue, 1989).

L'analyse de la première convention collective signée en 1982 entre Meublex et le Syndicat du meuble de Meublex confirme le bannissement des méthodes tayloriennes puisqu'on n'y retrouve tout simplement aucune trace des clauses relatives aux méthodes de temps et mouvement antérieurement décrites dans la dernière convention collective de Rochville de 1981. Désormais, le travail ne fait plus l'objet d'une étude de mouvement ou de mesure. Les spécifications inscrites sur la carte de route à l'intention des travailleurs ne concernent que la phase de la production. Aucune autre indication touchant les modes opératoires ou le type de tâches à exécuter ne leur est distribuée. Ce qui revient à dire que, dorénavant, il n'y a plus de chronométrage ni de système au rendement engendrant frustrations et insatisfactions. Ce que les méthodes de temps et mouvement ont séparé, le nouveau procès de production le réunit. Le travailleur accomplit dès lors les tâches selon son propre jugement et contrôle son propre rythme, évitant ainsi le stress et les effets néfastes des méthodes tayloriennes.

### **2.1.2 Une tentative de polyvalence**

Un autre changement est introduit durant cette période, soit le recours massif à la polyvalence des tâches. La polyvalence ne repose pas sur une stratégie d'entreprise touchant la réorganisation du travail, mais plutôt sur une stratégie visant la flexibilité de la main-d'oeuvre de sorte qu'elle réponde aux besoins de la production. Lors de notre visite à Meublex, la direction semblait préoccupée par le problème de la polyvalence des travailleurs, jugeant son absence comme un obstacle à la poursuite de la croissance de l'entreprise. L'objectif de la direction consistait alors à parvenir, avec le syndicat, à un accord permettant d'utiliser la main-d'oeuvre d'une façon souple et selon les besoins de la tâche concernée.

Pourtant, les discussions entre les deux parties n'ont abouti qu'à des ententes informelles. Les travailleurs acceptèrent de changer de poste si nécessaire mais sur une base volontaire et, en cas de refus, la direction n'avait pas le droit de prendre des mesures disciplinaires à l'égard du travailleur.

La polyvalence se définit, selon le directeur de l'usine, de la façon suivante : "Quand je parle de la polyvalence, cela veut dire que je prends un employé qui travaille sur un poste puis je lui demande d'aller donner un coup de main sur un autre poste". La formation à la polyvalence date d'une vingtaine d'années, à l'époque où l'entreprise de Rochville n'était pas encore syndiquée. C'était alors au patron que revenait la responsabilité d'affecter les travailleurs là où la production l'exigeait.

Avec la syndicalisation en 1965 et l'achat de l'usine par Rochville, la mobilité continua à se faire mais plus difficilement car, à ce moment là, l'entreprise fonctionnait selon le système du rendement. Ainsi, les travailleurs savaient qu'en se déplaçant vers une machine qu'ils connaissaient mal, ils renonçaient à leur boni à cause des pertes de temps occasionnées par l'adaptation au nouveau poste. Devant la résistance des travailleurs, l'entreprise proposa un compromis visant justement à les inciter à être plus polyvalents. Le travailleur affecté à un nouveau poste ne perdait alors pas son boni de 30 à 33% s'il continuait d'atteindre un rendement de 100%. Mais ce compromis élaboré a eu une conséquence inattendue. Devant la souplesse de la direction, les travailleurs ont repris leur croisade pour la mobilité parce qu'elle leur était avantageuse à l'époque et ce, à plusieurs égards. D'une part, elle permettait de changer la routine et "le mal de place" tout en s'essayant à un nouveau poste et, d'autre part, elle facilitait, le cas échéant, le passage à une classe supérieure grâce à l'évaluation des tâches. La fréquence de la mobilité engendrait, par contre, des problèmes réguliers avec le contremaître qui n'appréciait guère cette situation, pourtant tant souhaitée par la direction : "les travailleurs qui changeaient de poste deux à trois fois étaient mal vus. On aimait cela quand on leur demandait mais quand, à chaque fois, un travailleur profite des avantages pour changer on n'aimait pas cela" (Contremaître de machinage, entrevue no 1, 1990).

Lors de notre visite à l'entreprise en 1990, l'usine vivait (et vit encore) une période difficile. Meublex a d'abord fonctionné pendant deux mois selon la formule de "temps partagé" où on travaillait trois jours et l'on fermait les deux jours suivants. Mais devant la

gravité de la récession, elle dut mettre à pied 50 travailleurs. Pessimistes face à l'avenir, les travailleurs devinrent démotivés dans leur travail. C'est ce marasme qui a accéléré le recours massif à la polyvalence. En temps normal, lorsque l'usine tourne à pleine capacité, chaque travailleur est affecté de façon définitive au poste pour lequel il est embauché. Mais dans des conditions économiques difficiles, la mobilité des travailleurs se fait d'une façon plus marquée et c'est l'ancienneté qui joue ici un rôle de première importance. Certains travailleurs, capables de faire plusieurs tâches, changent de poste 4 à 5 fois par jour et acceptent de se déplacer indépendamment de la nature du travail à accomplir. En récession, tous les départements sont assujettis à la polyvalence, sauf celui de l'entretien.

Face à la mobilité des travailleurs, la direction affiche beaucoup d'enthousiasme: "on est fier des gars...ils savent tout faire" (contremaître d'assemblage, entrevue no 2, 1990) et "coopèrent avec nous, comme on veut" (directeur de l'usine). Mais à quel prix? Pour les travailleurs, cette mobilité n'est plus aussi avantageuse qu'elle l'était du temps de Rochville. Ils nous ont souligné qu'ils subissent beaucoup de pressions car ils doivent changer de poste régulièrement ce qui exige, à chaque fois, une attention particulière. Ils précisent également que les tâches effectuées ne sont pas toujours agréables ou valorisantes. Nos observations abondent dans le même sens puisque nous avons remarqué que des travailleurs machinistes, donc semi-qualifiés, étaient affectés à des postes déqualifiés comme l'empilement des pièces de bois ou l'aide aux débiteurs. Contrairement à ce que nous supposions à propos des avantages de la mobilité (réduction de la monotonie, de la fatigue, etc.), nous avons vu des travailleurs frustrés et désireux de retourner à leur poste principal. Les seuls travailleurs qui semblent à l'abri de ces mutations périodiques, ce sont ceux qui travaillent à l'entretien. Non seulement ils restent maîtres du jeu, car leurs qualifications sont irremplaçables, mais ils travaillent aussi moins que tous les autres puisque l'usine ne fonctionne pas à pleine capacité, ce qui engendre moins de pannes de machines, moins de problèmes électriques, etc.

Telle qu'elle est pratiquée à l'heure actuelle, la mobilité des travailleurs n'entraîne ni une hausse de qualifications, ni une institutionnalisation de cette pratique. Toutefois, elle permet à la direction d'adapter les travailleurs aux fluctuations de la production.

Une autre originalité de la nouvelle organisation du travail instaurée depuis 1982 réside dans la reconnaissance de nouvelles qualifications de travail liées à des changements technologiques.

### **2.1.3 Les qualifications de travail**

L'introduction de nouvelles technologies nous donne un autre indice qu'une nouvelle organisation du travail se met en place. La presque totalité des machines de production provient de l'usine de Rochville et est de type conventionnel. Cependant, Meublex dispose aussi d'une technologie de haut niveau d'automatisation. C'est le cas de trois machines à commande numérique et de cinq ordinateurs de gestion. Examinons sommairement de quoi il s'agit.

#### **A. Les machines à commande numérique**

Les machines à commande numérique constituent un système de positionnement dans lequel les consignes relatives au déplacement du modèle du meuble sont élaborées dans un processus entièrement automatique grâce à des informations numériques fournies, soit manuellement, soit à partir d'un programme informatique (Manuel de programmation). Dans l'usine de Meublex, trois de ces machines, acquises en 1986, ont pour fonction d'imprimer sur une pièce de bois les formes et les caractéristiques désirées. Elles ont l'avantage de produire, en grande quantité, des pièces à standard égal (e.g. dossiers de chaises). Elles peuvent fonctionner sept jours sur sept et avoir une production de 850 pièces par jour, alors qu'un ouvrier travaillant sur une machine conventionnelle n'en produit que la moitié.

Néanmoins, les machines à commande numérique dépendent largement du savoir-faire du travailleur qui se doit, forcément, d'être hautement qualifié dans les spécifications et les indications techniques (mesures, formes et caractéristiques à imprimer à la pièce, etc) ainsi que dans leur transformation en un langage technique assimilable par l'ordinateur. Auparavant, le travailleur imprimait lui-même, à l'aide d'outils conventionnels, les mesures et les formes exigées, sur le dossier des chaises par exemple.

De façon à obtenir ce développement technologique élevé, Meublex a formé 10 employés à la programmation des machines numériques. Anciens machinistes et débiteurs, ceux-ci étaient originellement affectés à des machines conventionnelles où l'ensemble de leur travail faisait appel à une grande capacité manuelle puisqu'il exigeait une habileté et une précision sans faille pour imprimer sur le bois les caractéristiques demandées. Suite aux cours donnés par une commission scolaire de la région (en raison de deux cours par semaine durant un mois), trois travailleurs seront sélectionnés selon le processus d'affichage habituel. Le poste de programmeur, classe cinq, est affiché et ceux qui ont le plus d'ancienneté sont choisis; les autres demeurent en réserve. La satisfaction de ces travailleurs nouvellement formés est grande: "maintenant que j'ai connu cela, je ne travaillerai plus jamais au département de débitage" (programmeur 1) ou encore "on dirait que je ne fais rien. Je mets mon programme, j'appuie sur le bouton et cela fonctionne tout seul" (programmeur 2).

Il est vrai que le travailleur appuie sur le bouton et la machine se met en marche. Mais ce que décrivent ces travailleurs, ce n'est que le côté "intellectuel" de la machine. Car faire fonctionner une machine à commande numérique exige non seulement que le travailleur programme la machine, mais aussi qu'il fasse appel à d'autres tâches telles que placer un dossier de chaise à l'endroit indiqué pour l'imprimer, surveiller ensuite l'impression, enlever finalement la pièce lorsque l'opération est terminée et empiler, enfin, les dossiers de chaises. Au total, la machine fait appel au travail intellectuel de programmation et au travail manuel d'exécution des consignes. Lorsque des travailleurs manquent, un seul programmeur est affecté aux trois machines mais il ne s'occupe manuellement que d'une seule. Deux autres travailleurs prendront alors en charge la tâche manuelle des deux machines. Ces derniers ne sont pas choisis à même le bassin des dix travailleurs formés mais proviennent plutôt des divers départements en autant qu'ils acceptent de se déplacer. Nous reviendrons plus loin sur cet aspect. Mais pour l'instant, examinons le second changement technologique.

## **B. Le système informatique**

Le système informatique implanté depuis 1986 compte six (6) ordinateurs répartis dans cinq départements: assemblage, finition, emballage, entreposage et expédition. Ils ont pour fonction d'enregistrer la quantité de pièces assemblées pendant la journée, les modèles de meubles fabriqués, les couleurs, les types d'emballage, la destination, le transporteur, le

magasin destinataire, etc. Avec l'ordinateur, on peut savoir où se trouve le meuble, l'heure, le jour et la date de fabrication, le nom de l'employé qui l'a fabriqué, le bois utilisé, la finition, l'heure et les problèmes rencontrés.

Au niveau de la direction, ce système informatique a amené trois changements majeurs. Le premier changement a trait à l'obtention rapide de l'information. Antérieurement, le travail de gestion de la production se faisait à la main, c'est-à-dire que les travailleurs remettaient aux contremaîtres des fiches sur lesquelles les informations étaient transcrites pour être compilées, par la suite, sous la supervision du directeur de l'usine. Ensuite, un rapport était envoyé au siège social à Sherbrooke. En somme, le travail était ardu et nécessitait beaucoup de temps. Avec le système informatisé, non seulement le travail de compilation se fait rapidement puisqu'il suffit d'appuyer sur une commande pour que l'ordinateur défile les données nécessaires, mais il permet aussi au directeur de l'usine de faire son travail efficacement. Celui-ci peut alors intervenir auprès des travailleurs à tout moment de la journée et se maintient au courant du niveau de rendement ainsi que des modèles fabriqués.

Le deuxième changement a trait au lien de communication entre l'usine et la maison-mère. Auparavant, le siège social dépendait de l'information fournie par le directeur de l'usine, mais cette information n'était obtenue qu'une fois le rapport de la journée terminé, ce qui nécessitait plusieurs heures d'attente. De plus, les commentaires rétroactifs sur le rapport n'étaient connus que le lendemain. La direction générale n'avait alors aucun pouvoir d'intervention dans le processus de production de la journée. Bref, il existait une discontinuité importante entre le siège social et l'usine. Mais grâce à l'implantation du système informatique, la maison-mère et l'usine ont pu établir une communication directe. Les ordinateurs sont maintenant reliés au bureau chef qui suit de loin la production de la journée et peut repérer les erreurs et savoir si un rendement acceptable est atteint grâce aux données fournies sur la main-d'oeuvre, les matières premières, les prix, etc. Or, tout cela ne va pas sans conflits entre le siège social et le directeur de l'usine car ce dernier se sent constamment contrôlé par ses patrons. A maintes reprises, il nous a confié que les ordinateurs sont un moyen de gestion très efficace mais "ils peuvent devenir comme un chien policier entre les mains de Sherbrooke [la haute direction] pour nous écoeurer". En d'autres termes, le directeur explique que les hauts responsables peuvent à tout moment

téléphoner au directeur de l'usine pour lui rappeler que le rendement de la journée est faible et qu'il doit accélérer le travail.

Le troisième changement introduit par le système informatisé touche la gestion des stocks qui se faisait antérieurement de façon inefficace puisque l'on procédait d'une façon manuelle à la vérification des modèles, des boîtes de meubles, etc. Dans l'entrepôt, par exemple, il n'existait aucun moyen de retracer d'une façon rapide la boîte dans laquelle se trouvaient les meubles défectueux ni leur nombre exact. Or, si un client (e.g.Sears) mentionne qu'un type de modèle est non-conforme aux normes de la production, le responsable de l'entrepôt est contraint d'ouvrir toutes les boîtes de la série afin de localiser le type de modèle et le nombre d'articles défectueux. Dorénavant, le système informatique peut repérer facilement le meuble, son numéro et même savoir l'emplacement des boîtes. Plus besoin de les ouvrir toutes pour retrouver les articles recherchés. Le système permet alors de faire une économie de temps et même d'argent puisqu'il évite de remplacer les boîtes ouvertes, de changer l'emballage, etc. De plus, il permet à l'entreprise d'agir plus rapidement auprès de sa clientèle.

Du côté des travailleurs, le système informatique a amené comme changement majeur celui d'un accroissement de la rapidité dans l'enregistrement des articles fabriqués qui s'effectuait auparavant à la main. Les travailleurs inscrivaient sur des fiches qu'ils devaient garder sur eux, les modèles assemblés, la quantité, la couleur, le numéro, etc. Ces fiches étaient, ensuite, remises à la direction à la fin de la journée pour la compilation. Mais depuis l'introduction du système informatique, les choses ont changé. Le travail d'enregistrement de la production se fait bien sûr à l'aide des ordinateurs. Le travailleur n'a plus qu'à appuyer sur quelques touches pour que le système affiche le menu (série, modèle, numéro, couleur, etc) et qu'il y enregistre les informations nécessaires.

Pour acquérir ces connaissances, les travailleurs des départements concernés ont dû suivre quelques cours sur l'utilisation de l'ordinateur. Contrairement au travail sur les machines à commande numérique, le travail sur ordinateur n'exige pas de programmation mais uniquement un apprentissage du fonctionnement du logiciel. Cependant, le travail se fait plus vite, agréablement et d'une façon plus efficace.



En somme, on peut dire que même si les changements introduits par le système informatique ne concerne que quelques travailleurs, il n'en demeure pas moins que cet aspect de l'organisation du travail est un pas de plus dans la recherche d'une organisation moins taylorienne. Lors de l'introduction des machines à commande numérique, les travailleurs qui étaient initialement affectés à des machines conventionnelles d'usinage et de débitage, dont les tâches consistaient dans la préparation des planches selon les spécifications requises (rainurage, perçage, mortaise...) et dans le débitage du bois, ont vu leurs qualifications s'améliorer. Enfin, dans le cas des ordinateurs de gestion, le travail d'enregistrement devint moins long et, surtout, plus agréable à exécuter.

Dans les pages qui vont suivre, nous allons présenter un autre indice de l'implantation d'une nouvelle organisation du travail. Il s'agit de l'implication des travailleurs dans l'entreprise.

#### **2.1.4 L'implication des travailleurs dans le comité de productivité**

Dans la période 1966-1981, l'organisation du travail ne laissait aucune place au collectif des travailleurs. En plus de prévoir leur travail dans les moindres détails, la direction réduisait également leur contribution à l'exécution pure et simple de tâches et à l'observance des directives. Il en résultait deux espaces nettement différents: d'un côté les travailleurs et de l'autre la direction. Dans la nouvelle organisation du travail, par contre, l'accent est mis sur l'implication au travail, donc sur l'inclusion. La première forme de cette implication s'est constituée autour de la productivité dans la mesure où dans la nouvelle entreprise Meublex, l'obtention des gains de productivité ne se fait plus selon la formule division du travail/prime individuelle mais, désormais, selon la trajectoire participation/partage collectif des bénéfices.

En effet, contrairement à la période 1966-1981, les travailleurs sont sollicités à s'impliquer au niveau de la productivité; voie considérée par la direction comme la seule permettant de traverser la crise. Cette participation à la productivité passe, entre autres, par l'implication des travailleurs dans un comité (comité de productivité) formé du directeur de l'usine, d'un travailleur de chaque département ainsi que de sept (7) contremaîtres. Le comité se réunit une fois par mois sur une base volontaire afin de discuter et de régler, s'il y a lieu, tous les problèmes qui entravent la productivité et de trouver des solutions pour atteindre le

rendement demandé. Les discussions du comité varient et peuvent toucher aussi bien la discipline que la production et la gestion. Nous avons dégagé des procès verbaux (1985), une liste de quelques sujets discutés lors des réunions :

- manque de place pour déposer le bois,
- défaut d'opération pour la peinture,
- imprévus qui ralentissent le rendement,
- surveillance des débutants qui retarde la production,
- élaborer une meilleure planification de la production,
- augmentation de la discipline pour "empêcher les gars de se promener",
- effectuer la commande du bois à temps,
- signaler tout problème à temps, etc.

Mentionnons que les membres du syndicat, élus en 1982, approuvaient entièrement ce type d'implication de la part des travailleurs car "c'était la récession et il fallait bien que l'entreprise marche. Nous aussi on avait intérêt que cela marche", nous informe le président du syndicat.

En contrepartie de leur implication dans l'amélioration de la productivité, les travailleurs reçoivent une partie des bénéfices réalisés. En effet, ils ont la possibilité de toucher une prime collective aux trois mois chaque fois qu'ils surpassent le rendement de 100%, au-delà duquel se calculent les surplus de productivité. Concrètement, ces surplus de productivité s'évaluent de la façon suivante: le bureau de recherche détermine le coût du meuble à fabriquer en fixant pour chaque pièce du meuble la valeur qui lui correspond. Celle-ci est obtenue par le temps consacré à la fabrication d'une pièce dont chaque minute vaut 390. Si, par exemple, on veut déterminer le coût total d'une chaise, on commencera par estimer le temps de fabrication de chaque pièce. Si quatre pattes demandent quatre minutes de fabrication ( $390 \times 4 = 1.56\$$ ), le dossier demande deux minutes (780), enfin, le siège trois (1.17\$), la chaise complète coûtera, par conséquent, 3.51\$.

On sait, par ailleurs, que la direction verse \$113 de salaire par jour à chaque travailleur. Si on a 200 travailleurs, on aura  $113 \times 200 = 22\ 600\$$  de salaire versé quotidiennement. Mais, les travailleurs sont aussi tenus de fabriquer pour 22 600\$ de meubles par jour. Or, supposons

qu'ils fabriquent 6 500 chaises par jour, on aura alors une production de 22 815\$ par jour (6500x3.51\$). Bref, pour savoir si les travailleurs ont un rendement de 100%, on divise alors le total de meubles produits par jour, par le total des salaires versés ( $22\ 815/22\ 600=95$ ). Cela signifie que les employés savent à l'avance la quantité à produire s'ils veulent être au-dessus de 100 et se partager alors environ 75% des bénéfices.

Jadis, les performances des employés étaient affichées sur un tableau dans l'usine. Qu'ils soient positifs ou négatifs (en dessous de 100%), ces résultats amenaient à mesurer leur performance et se hâter pour atteindre le plus de rendement possible. Il en résultait du stress et une qualité médiocre du meuble fabriqué. Mais l'affichage a aussi souvent été une source de démotivation pour les travailleurs, car des résultats plus modestes ne tenaient pas en considération les imprévus qui retardent le travail tels que les nouveaux modèles de meuble qui causent des problèmes inattendus, les défauts de fabrication, le rythme des travailleurs non expérimentés, etc. Ce genre de problèmes empêchait alors les travailleurs d'atteindre, en fin de journée, le seuil normal de 100%.

Après une réunion du comité de la productivité, la direction avait décidé dans un premier temps d'afficher les performances seulement une fois par semaine mais devant l'insistance des travailleurs, elle a dû abolir complètement la stratégie d'affichage. L'affichage des résultats est alors remplacé par un comité formé du vice-président (siège social), du directeur de l'usine et de deux travailleurs choisis au hasard qui y siègent pour s'assurer que les calculs sont justes et pour donner un compte rendu des réunions au syndicat et aux travailleurs. Le comité se réunit une fois par trois mois pour établir, à partir des résultats des travailleurs, les calculs de productivité et déterminer s'il y aura un surplus à partager entre les travailleurs. Lorsque c'est le cas, ceux-ci reçoivent individuellement une somme d'argent en fonction du rendement obtenu collectivement. Ce boni a été obtenu en 1985, 1987 et 1988. En 1985, il était de 180\$, en 1987 de 150\$ et en 1988 le surplus a été de 920\$.

Ceci complète la description de la nouvelle organisation du travail qui émerge pendant la période 1982-1987. Dans l'ensemble, cette nouvelle structure se présente de façon différente de celle qui a prévalu entre 1966 et 1981. Par l'abolition des études de temps et du mouvement, par la volonté de hausser les qualifications de certains travailleurs dans le cadre de nouvelles technologies et par l'implication des travailleurs (par le biais du comité de la

productivité), nous sommes en mesure d'affirmer qu'on assiste à l'émergence d'une nouvelle organisation du travail moins rigide et qui laisse place à l'initiative des travailleurs, mais axée sur la productivité. Mais cette analyse de l'organisation du travail ne serait pas complète sans l'examen des relations patronales-syndicales. C'est à cet aspect que nous allons consacrer les pages qui suivent.

### **3. Les relations patronales-syndicales**

A l'époque taylorienne-fordienne, les relations patronales-syndicales reposaient sur un compromis typiquement fordiste. En contrepartie de leur acceptation de l'organisation du travail, des changements technologiques (et de leurs effets néfastes) ainsi que de leur exclusion de la gestion de l'entreprise, le syndicat et ses travailleurs bénéficiaient d'augmentations salariales considérables, indexées au coût de la vie, ainsi que d'avantages sociaux non négligeables. Qu'en est-il maintenant chez Meublex?

#### **3.1 Vers un nouveau compromis?**

L'examen des conventions collectives de la période étudiée révèle deux tendances majeures. D'une part, on remarque la disparition des clauses renvoyant au compromis fordiste et, d'autre part, l'apparition de modalités renvoyant à un nouveau compromis en émergence. Nous présenterons à tour de rôle ces changements.

##### **3.1.1 Le patronat**

Du côté patronal, deux changements principaux sont introduits dans les conventions collectives signées entre 1982 et 1986: la mise sur pied d'un comité de santé et sécurité au travail et d'un comité sur les changements technologiques.

### 3.1.1.1 Comité de santé et sécurité au travail

Dans la période Rochville, la santé et la sécurité des travailleurs ne constituait pas un domaine négociable. Les décisions étaient laissées au soin de la direction qui se chargeait d'établir les normes de sécurité dans l'usine. Quant aux travailleurs, leurs revendications se limitaient alors à bénéficier le plus possible des avantages monétaires afin de tolérer ces lieux dangereux dans lesquels ils travaillent quotidiennement. On se situait alors dans une logique fordiste. Mais, à partir de 1982, une nouvelle logique se dessine. La santé et la sécurité des travailleurs deviennent un champ de négociation capital et, désormais, toute décision les concernant fera l'objet de discussions entre les parties. Cette nouvelle logique passera par la mise sur pied du comité de santé et sécurité au travail qui verra à se pencher régulièrement sur les problèmes que rencontrent les travailleurs sur les lieux de travail.

Ce comité est reconnu dans la convention collective en vertu de la Loi sur la santé et sécurité au travail de 1979. En effet, comme on peut lire dans la convention collective signée en 1982 :

- 1.-Il incombe à l'employeur de prendre et d'observer les mesures prévues par les lois de la province et les règlements passés en vertu d'icelles de même que toutes les autres mesures appropriées pour assurer la sécurité, l'hygiène et le bien-être des salariés.
- 2.-Le Syndicat convient de coopérer avec l'Employeur en encourageant et en accordant son appui à l'application de mesures de sécurité au travail.
- 3.- Le comité de sécurité est formé de représentants du Syndicat et de l'Employeur selon le nombre déterminé par la Loi. Ce comité siège selon les modalités et la fréquence déterminées par la Loi. (article 24)

Concrètement, le comité de santé et sécurité au travail fonctionne depuis le 4 mars 1983. Il est formé du président syndical, du vice-président, du directeur de l'usine et d'un contremaître et se réunit à la demande des deux parties. Tous les sujets relatifs aux problèmes de santé et des conditions de travail qui vont à rencontre des normes, font l'objet de négociation et de griefs. Voici une liste partielle des problèmes, tirés des procès verbaux (1985), auxquels peut être confronté le comité:

- les problèmes survenus à l'assemblage: une broche dans les pouces,
- les problèmes qui peuvent découler des déchargements de la ligne: maux de dos,
- un travailleur a reçu des poussières dans l'oeil gauche en nettoyant sa table: faire un rapport complet,
- un travailleur s'est coupé le bord de la main sur une scie: faire un rapport,
- lumière de sécurité doit être changée,
- amélioration de l'éclairage au département de finition,
- amélioration peinture plancher-décapage,
- poser rideaux à différents endroits,
- distribuer lunettes de sécurité,
- identifier les boîtes électriques en indiquant le numéro correspondant à telle machine pour couper le courant en cas d'urgence,
- amélioration de la tuyauterie, etc.

Il est difficile d'évaluer l'impact de ces changements sur les conditions de travail car aucune information n'est disponible. Toutefois, la satisfaction des travailleurs à l'égard du programme ainsi que les données disponibles sur les accidents du travail (tableau 17) peuvent être considérées comme des indices de l'amélioration des conditions du travail.

De l'avis du syndicat, le programme fonctionne bien et les travailleurs sont très satisfaits: "on suit cela pas mal...tout se règle bien. Si quelqu'un a un accident, on va faire tout de suite un rapport et on demande au gars comment cela s'est arrivé, ensuite on demande la version du contremaître pour savoir s'il dit la même affaire. Jusqu'à date, on est très satisfait, c'est très bon" (président du syndicat, 1990). Et le directeur de l'usine d'ajouter: "on fait notre

possible pour donner à nos travailleurs la meilleure sécurité possible". Certains travailleurs nous confiaient aussi que les employés sont très contents du programme et que les plaintes sont peu nombreuses. Cette satisfaction est confirmée par des données statistiques sur les accidents de travail que nous avons réussi à obtenir. Malgré le fait que ces données ne concernent que les années 1987 et 1988 (aucune compilation statistique n'existait auparavant), elles montrent une amélioration notable de la santé des travailleurs. En effet, le tableau 17 révèle que le nombre d'accidents est très élevé en 1987 (66 accidents) mais qu'il subit une baisse substantielle en 1988 (24 accidents), mais avec 30 travailleurs de moins. Pour ce qui est des jours perdus à cause des accidents de travail, le même constat ressort du tableau 18: 1020 jours perdus en 1987 contre 475 en 1988.

---

**Tableau 17 Nombre d'accidents du travail (1987-1988)**

---

	1987	1988
Janvier	12	11
Février	8	3
Mars	5	1
Avril	4	2
Mai	0	1
Juin	8	5
Juillet	1	2
Août	10	6
Septembre	6	6
Octobre	7	0
Novembre	10	0
Décembre	7	0
Total	66	24

---

Source : Données tirées des procès verbaux de 1987 et 1988.

**Tableau 18****Nombre de jours perdus**

	1987	1988
Janvier	21	57
Février	57	25
Mars	92	44
Avril	74	36
Mai	101	42
Juin	132	104
Juillet	33	15
Août	115	56
Septembre	122	95
Octobre	107	-
Novembre	86	-
Décembre	80	-
<b>Total</b>	<b>1020</b>	<b>474</b>

Source: Données tirées des procès verbaux de 1987 et 1988.

En plus du droit de regard sur leurs conditions de santé au travail, il faut également mentionner le droit de regard des travailleurs sur les changements technologiques.

### **3.1.1.2 Les changements technologiques**

Le deuxième remaniement de la convention collective concerne les changements technologiques. On se rappellera que, dans la convention collective en vigueur chez Rockville, les changements technologiques ne faisaient pas l'objet de négociations entre la direction et le syndicat. Chez Meublex, par contre, la clause ayant trait à ces changements



prend un autre sens car ceux-ci se retrouvent, désormais, au centre des négociations entre les parties. Mais cette clause ne s'est mise en place que d'une façon progressive. En effet, ce n'est qu'en 1986 qu'on retrace une première clause différente de celle qui était en vigueur à Rochville. Dorénavant, l'employeur accepte que les changements technologiques soient l'objet de consultation avec le syndicat, ce qui est innovateur par rapport à Rochville. En effet, l'article 30 de la convention collective signée en 1986 dit ceci :

L'Employeur rencontre les représentants du Syndicat pour leur expliquer et discuter avec ceux-ci les détails des changements technologiques et les effets sur les salariés. Les deux (2) parties discutent des moyens à prendre pour recycler le personnel affecté par ces changements.

L'initiative d'inclure une clause sur les changements technologiques est l'oeuvre du syndicat qui, lors de l'introduction des premières machines à commande numérique, en fit la proposition. Celle-ci fut acceptée et le syndicat s'est dit très satisfait de cette clause même si sa portée ne dépasse pas la consultation. Afin de protéger les emplois et de permettre à l'entreprise d'être compétitive, le syndicat juge qu'il n'est aucunement question de s'opposer à l'introduction des nouvelles technologies. Cependant, il est d'avis qu'il lui faut avoir un droit de regard sur la formation de la main-d'oeuvre et qu'il est essentiel de s'opposer à l'embauche des travailleurs extérieurs pour répondre aux besoins des changements technologiques. Écoutons-le:

On ne peut pas être contre la technologie et l'avancement. Même si on s'assoit et on explique à la direction qu'on est contre la machine parce qu'elle va mettre à pied des travailleurs, la compagnie va nous répéter que si on avance pas, si on achète pas cette machine, on va être dépassé par d'autres compétiteurs qui ont la même machine...tu es toujours pogné. Si tu veux protéger les deux travailleurs en refusant d'acheter la machine, tu viens peut-être de mettre 150 travailleurs sur le chômage dans un an ou deux parce qu'ils n'ont pas la bonne machine pour compétitionner. C'est pour ça qu'on a pas un mot à dire. Achetez-la la machine que vous voudrez, mais avisez-nous. Si c'est une machine qui demande un cours pour l'utiliser et si la compagnie dit qu'elle a l'intention d'engager quelqu'un pour ça, alors ça marche pas. ii faut que nos travailleurs intéressés suivent ces cours.

Après avoir vu comment la direction a accepté de remettre en question certains droits de gérance, nous examinerons maintenant les concessions faites par le syndicat à l'employeur.

### 3.1.2 Le syndicat

Du côté syndical, on peut identifier plusieurs concessions faites à l'employeur dans le but de conserver les emplois. Outre de concessions salariales majeures, le syndicat a accepté une réduction de la programmation des salaires de trois ans à deux ans. L'article 29, relatif à la durée de la convention collective, prévoit à cet effet que:

La présente convention de travail entre en vigueur le 3 novembre 1982, et s'applique jusqu'au 22 avril 1984 et continue à s'appliquer jusqu'à ce que l'une ou l'autre des parties exerce son droit de grève ou de lock-out, le tout cependant sujet aux dispositions du code de travail de la province du Québec.

Ensuite et comparativement à la convention collective de Rockville, l'augmentation des salaires, pour l'année 1982, n'est plus que 30 pour l'ensemble des travailleurs (voir tableau 15) et le syndicat renonce complètement à l'indexation des salaires au coût de la vie. Le syndicat abandonne également la clause visant la protection des salariés contre l'appel à des entrepreneurs privés et le recours à la contestation lors de la définition d'un salarié qualifié. Cette renonciation se traduit par la disparition de l'article 15.06. Le, qui, dans l'ancienne convention (la convention de Rockville), se lisait comme suit :

c) Dans le cas de contestation par le syndicat et \ou le salarié de la durée de la période d'adaptation raisonnable prévue à 15.06.1.b., les parties peuvent s'entendre sur le choix d'un ingénieur industriel ou l'équivalent. Si les parties ne peuvent s'entendre sur le choix d'un ingénieur industriel ou l'équivalent, l'arbitre est nommé par le ministre du travail. Cette contestation est faite dans les quinze (15) jours ouvrables suivant la fin de la période d'adaptation raisonnable décidée par l'Employeur. L'arbitre doit être un ingénieur industriel.

Enfin, le syndicat se départit de l'ancienneté préférentielle qui avait été accordée aux représentants syndicaux. L'article touchant cet aspect est disparu de la convention de 1982-1984.

Mais le changement le plus significatif introduit du côté syndical est sans doute le maintien du comité de relations industrielles. Voyons de quoi il s'agit.

### 3.1.2.1 Comité de relations industrielles

Pour augmenter la productivité, l'implication des travailleurs ne suffit pas, encore faut-il que la paix industrielle entre les parties se maintienne. C'est ce que le comité des relations industrielles cherchera à obtenir.

Comme nous l'avons déjà souligné, ce comité n'est pas nouveau, il existe depuis Rochville. Cependant en 1982 lors du rachat de l'usine par Meublex, la direction demande au syndicat de maintenir le comité des relations industrielles pour résoudre les différents problèmes de la convention collective qui, autrement, seraient coûteux pour les deux parties et nuiraient à la bonne marche de l'entreprise ainsi qu'aux emplois. L'usine venait de réouvrir et voulait veiller à ce que les relations de travail ne viennent pas entraver la productivité. C'était là le seul moyen de faire face à la crise et de créer les conditions idéales pour atteindre le rendement voulu.

Au début, le syndicat est très réticent. Il pense qu'il ne peut plus faire la grève et que la direction va désormais régler les conflits à sa façon. Il accepte alors de maintenir le comité pour une période d'essai. Par la suite, il changera de stratégie alors qu'il se rend compte que son pouvoir n'est pas remis en cause et qu'il peut toujours faire appel à des moyens de pression forts à tout moment. Pour le syndicat, le comité des relations industrielles demeure "le plus important qu'il n'y a pas, parce que sans comité ce serait la confusion totale et parce que avec ce comité, on règle les problèmes quasiment à 100%" (entrevue avec le président du syndicat, 1990). Il le juge nécessaire: "il y a des endroits où tout le temps ils sont en train de se battre et de se casser la gueule. Mais ici, les relations sont bonnes. Je ne sais pas comment le monde fait pour s'entendre sans comité de relations industrielles, n faut se parler, on est en 1990" (vice-président du syndicat). Voilà qui en dit long sur l'esprit qui anime le syndicat de Meublex.

Le comité des relations industrielles est un comité paritaire. D'un côté, les travailleurs sont représentés par le président du syndicat et son vice-président et, de l'autre, la direction fait connaître ses positions par l'entremise du directeur de l'usine et d'un contremaître. Le comité se réunit à la demande de l'une des deux parties et a pour objectif de régler les problèmes internes à l'usine et les plaintes des travailleurs. Ces plaintes sont habituellement acheminées

au travailleur représentant, c'est-à-dire au délégué syndical qui siège à l'exécutif syndical. Le travailleur responsable essaye d'abord de régler les problèmes avec le contremaître mais s'ils n'arrivent pas à s'entendre, le délégué peut s'adresser au directeur de l'usine. Si les pourparlers échouent, les plaintes seront transmises à l'exécutif syndical.

Les problèmes auxquels est confronté le comité touchent généralement le temps supplémentaire, les vacances, les déplacements de la main-d'oeuvre, etc. En somme, tout ce qui est hé à la convention collective. Voici une liste de sujets discutés qui a été établie à partir des procès verbaux de 1985:

- engagement des travailleurs temporaires,
- évaluation de "jobs" des travailleurs,
- affichage de "job",
- demander des précisions quant au temps supplémentaire,
- vacances, salaires,
- demander des modifications de tâches,
- discuter des griefs et des solutions à apporter,
- plan d'assurance des employés,
- congé obligatoire non prévu dans la convention collective,
- certains travailleurs trouvent qu'ils travaillent trop. Ils demandent une description de tâches précise,
- etc.

Selon le syndicat, le comité tel qu'il existe aujourd'hui est radicalement différent de celui qui existait chez Rockville. Sa particularité réside principalement dans l'esprit de communication et la volonté de coopération qui semblent régner entre les deux parties:

Chez [Rockville] le comité existait aussi excepté qu'on s'entendait pas. Le syndicat et la direction ne se parlaient pas. On défendait nos droits comme maintenant mais on avait plus de griefs et d'arbitrage. Aujourd'hui, on a quasiment plus ça. On s'entend bien, on s'explique avec les boss, on peut s'arranger sans aller à l'arbitrage (président du syndicat).

Effectivement, il n'y eut entre 1982 et 1990 que quatre griefs, dont un seul a nécessité le recours à l'arbitrage, et une seule grève d'une semaine en 1986 qui portait principalement sur des augmentations salariales. Comme le note le président du syndicat "c'est une expérience intéressante car comme syndicat, ça coûte pas d'argent et surtout que dans 50-60% des cas, les problèmes se règlent en notre faveur" (entrevue, 1990). Comment expliquer ce succès obtenu dans la résolution des problèmes? Il réside, de l'avis du syndicat, dans le type de syndicat en place. Plus il est entreprenant, plus les chances de réussite sont élevées. Écoutons encore une fois le président du syndicat:

Cela dépend des gars qui s'occupent du syndicat, si le syndicat est fort et si les gars ont confiance en leurs membres. Je suis capable de dire à un membre s'il a tort. Je n'ai pas peur d'être haï. Mais si le syndicat est mou et a peur d'agir et d'avancer, il va croire que son monde a raison même si ce n'est pas vrai. Il va discuter au comité plus souvent et pour rien. Pour nous, quand on se rend là, on est sûr que le gars a raison. Au fond, c'est plus souvent à notre avantage. Quand le gars a tort, je le lui dis. Au lieu d'aller devant le juge pour se rendre compte que le gars a tort, on lui dit tout suite.

Comme on peut le constater, non seulement le syndicat réussit dans ses actions, mais sa stratégie diffère radicalement de celle qui prévalait dans la période précédente. Nous sommes plutôt devant un syndicat qui agit au lieu d'être passif, qui participe au lieu de jouer à l'indifférence et qui adopte un mode d'action ouvert au lieu d'être antagoniste par principe. En somme, le syndicat semble vouloir changer son fusil d'épaule en cherchant à modifier sa stratégie traditionnelle basée sur la confrontation, comme dans la période de Rochville, au profit d'une stratégie participative et de proposition.

Mais le comité des relations industrielles réduit-il la force de la convention collective? A prime abord, il peut paraître que le règlement des problèmes dans le cadre de ce comité ont priorité sur les clauses de la convention, cependant, comme le suggère la liste des sujets discutés, les décisions ne sont prises que par rapport à ces mêmes clauses. Le comité ne joue alors que le rôle d'interprète du contrat du travail qui demeure la référence ultime.

Ainsi donc, après avoir été exclus de l'organisation du travail, les travailleurs sont sollicités pour s'impliquer dans l'accroissement de la productivité et pour exprimer leurs opinions à propos de sujets variés. En échange de cette implication, le syndicat compte

toutefois maintenir l'emploi et s'investir dans l'organisation du travail en visant progressivement le partage de certains droits réservés jusque-là à la direction, tels les changements technologiques, la santé et les conditions du travail et même les bénéfices réalisés sur la productivité. Mais cette implication, cette insertion dans l'organisation du travail et surtout ce modèle de participation centrée sur la productivité ont des limites, comme nous allons le constater dans les pages qui suivent.

#### **4. Limites de la participation centrée sur la productivité**

Même si les nouvelles règles du jeu entre le syndicat et la direction répondaient à une nécessité, force est de constater que la participation centrée sur la productivité (cf. section 2.1.4) a engendré beaucoup de tensions et de conflits. En premier lieu, et malgré cette implication, le syndicat a tout de même adopté une position défavorable à l'endroit du comité de la productivité, car le nouveau syndicat élu en 1985 ne l'accepte pas et refuse même de le reconnaître. Il propose plutôt d'encourager les travailleurs à faire du bon travail ( qualité plutôt que quantité):

Si la compagnie veut des travailleurs, elle n'a qu'à s'arranger avec les travailleurs mais ils ne sont pas appuyés par nous. Leur rôle est d'aller recueillir les données et la façon de calcul. Je ne sais pas d'ailleurs s'ils ont de bons chiffres. Ce n'est pas comme cela que les travailleurs vont aller plus vite, n faut les encourager à faire du bon travail. Il y a des fois qu'ils n'atteignent pas le seuil mais ça ne veut pas dire qu'ils vont moins vite. De toute façon on pense pas à ce système (Président du syndicat).

Le syndicat refuse donc de s'impliquer à fond dans le comité, mais laisse, par ailleurs aux travailleurs le libre choix d'y participer: "si la compagnie voulait des travailleurs, elle n'avait qu'à s'arranger avec eux" (entrevue avec le président du syndicat, 1990).

De plus, les considérations monétaires ne semblent plus séduire autant le syndicat qui déclare: "si la compagnie a de l'argent à donner, elle la donnera quand on lui demandera des augmentations salariales" (Président du syndicat). Enfin, l'implication des travailleurs au sein du comité de la productivité demeure très restreinte: d'une part, parce que les directives globales et le plan d'action fixés aux trois mois pour corriger les imprévus relève

essentiellement de la direction et, d'autre part, parce que le rôle des travailleurs dans ce comité se borne à rapporter les difficultés rencontrées et à s'informer des performances individuelles sans rien comprendre aux mécanismes de calcul. Le syndicat se dit aussi insatisfait du climat de méfiance qui régnait avec le siège social et juge qu'il est continuellement accusé par la haute direction d'être responsable des problèmes de productivité. Il est d'avis que le siège social ne se soucie guère des intérêts des travailleurs mais n'est intéressé qu'à une seule chose: "faire de l'argent". Il ajoute que les suggestions des employés relatives à l'amélioration des relations de travail n'ont jamais intéressé la haute direction. C'est lors du redémarrage de l'usine que l'employeur demanda, pour la première fois, aux travailleurs de lui fournir les meilleures suggestions qui permettraient à l'usine de traverser la crise. En offrant jusqu'à 100\$ à l'employé qui accouchait de la meilleure suggestion, l'entreprise a pu récolter six cent (600) propositions touchant la productivité, le climat de travail, la santé, la motivation, etc. Mais il n'y eut aucun suivi à cette initiative.

En deuxième lieu, les mécanismes de la productivité ne tiennent pas compte des imprévus qui peuvent empêcher les travailleurs de dépasser la performance de 100%, telle l'élaboration de nouveaux modèles de meubles ou encore l'embauche de débutants. De plus, les résultats du partage de la productivité ont été pour le moins décevants pour les travailleurs car seulement 1250\$ ont pu être partagés entre eux pour la période 1982 à 1988. Ils se considèrent donc lésés dans leurs droits par une telle formule et sont d'autant plus sceptiques qu'ils ne connaissent rien "des calculs et des formules mathématiques" utilisés, de sorte qu'ils ne peuvent même pas contester les résultats fournis par la direction. Enfin, le système de la productivité est globalement contestable puisqu'au lieu d'encourager les travailleurs à fournir du bon travail, la direction les presse d'atteindre le rendement exigé d'eux.

En troisième lieu, l'implication des travailleurs dans l'amélioration de la productivité ne s'est pas traduite par des contreparties avantageuses pour le syndicat. Certes, il a investi certains domaines de l'organisation du travail jusque-là laissés à l'initiative du patronat mais cela a exigé des travailleurs des concessions importantes au niveau des salaires (e.g. baisse des salaires et disparition de l'indexation) et de l'ancienneté préférentielle.

Du côté patronal, l'insatisfaction était aussi grande. Pour la direction, la recherche d'une productivité accrue se faisait au détriment de la qualité puisque l'entreprise recevait plusieurs

plaintes de clients à l'effet que ses produits ne respectaient pas certaines normes de qualité. Entre 1982 et 1987, la reprise de pièces, détectées à l'assemblage, était estimée à 40%. A cela, il fallait ajouter la philosophie de l'usine en cette matière. Le directeur était un homme "fasciné" par les méthodes de temps et mouvement : "Moi, je suis un gars à la pièce. Pourquoi? pour le contrôle et puis pour l'équité. Un employé qui travaille puis donne le rendement qu'il veut, il est payé pour cela. Un employé qui ne travaille pas bien, il est payé pour ce qu'il fait". De plus, en dépit des contestations des travailleurs, il pouvait décider lui-même si le meuble devait passer et ce, indépendamment des normes de qualité.

Mais l'événement le plus déterminant s'est produit en 1988 lorsque Sears, le client le plus important de Meublex, a exprimé des réticences face aux produits de l'usine. Cet acheteur alléguait des pertes monétaires, se chiffrant à des millions de dollars, engendrées par des retours de marchandises <sup>2</sup>ne satisfaisant pas aux normes de qualité et qui, de ce fait, nuisaient à sa réputation. Derrière Sears, ce sont les exigences des consommateurs qui ont joué un rôle décisif dans la remise en cause d'une organisation du travail qui ne faisait pas de la qualité une priorité. Pour rester compétitive, l'entreprise n'avait donc d'autre choix que d'opter pour un programme de qualité totale et d'intégrer les exigences de Sears, ce qui exigera une modification majeure de l'organisation du travail dans l'entreprise. C'est donc à ce programme de qualité totale et aux bouleversements qu'il a amenés que nous allons consacrer le prochain chapitre.

## **Conclusion**

Tout au long de ce chapitre, nous avons essayé de comprendre les changements qu'a connus l'usine de Meublex pendant la période 1982-1987. Ces changements touchaient à la fois l'organisation du travail et les relations de travail.

Au niveau de l'organisation du travail, on a assisté, en premier lieu, à une remise en cause des études de temps et mouvement. Désormais, le travail n'est plus prescrit et l'employé

---

2. Nous ne possédons aucune donnée sur le retour de marchandises occasionné par l'insatisfaction des clients de Sears.



accomplit ses tâches à son propre rythme et selon son jugement. Dans le cadre des nouvelles technologies, on assiste ainsi à une amélioration de l'enregistrement de la production ainsi qu'à une hausse des qualifications de certains travailleurs pour qui les tâches deviennent moins pénibles et prennent moins de temps à être exécutées. Enfin, les travailleurs sont de plus en plus sollicités à participer à l'augmentation de la productivité en s'impliquant dans un comité prévu à cette fin et dans un autre chargé des changements technologiques. En somme, nous pouvons dire que l'organisation du travail expérimentée au cours de cette période est différente de celle qui prévalait chez Rochville.

Par ailleurs, d'autres caractéristiques de l'organisation du travail laissent croire à une certaine rigidité. Ainsi, la classification des tâches n'est pas modifiée et elle obéit encore à une description des tâches héritée de Rockville. Les travailleurs continuent d'être affectés à des postes qu'ils ont toujours occupés. De plus, la spécialisation est très forte: un homme, une machine, ce qui résulte en une organisation essentiellement rigide, occupant de très nombreux travailleurs avec des tâches précises mais ne laissant place à aucune mobilité. Cette organisation du travail basée sur une description minutieuse des tâches a inévitablement des inconvénients puisque, selon la direction, elle produit des "pratiques rigides". Les travailleurs s'en tiennent exclusivement à l'exécution des tâches qui correspondent à leurs qualifications et pour lesquelles ils ont été embauchés, refusant, dans la majorité des cas, de changer de poste. Par conséquent, nous pouvons dire que même si elle diffère à certains égards de l'ancienne organisation du travail, l'organisation du travail expérimentée au cours de cette période demeure ambivalente: une dimension innovatrice côtoie une dimension "traditionnelle".

Par ailleurs, les relations de travail de cette période se distinguent clairement de celles qui prévalait dans la période précédente. D'une part, malgré sa résistance à la politique de rendement, le syndicat adopte une position ouverte basée sur le dialogue et la volonté de régler les problèmes. Son implication active dans le comité des relations industrielles en est une preuve. D'autre part, la volonté du patronat de solliciter la contribution des travailleurs dans certains aspects de l'organisation du travail, tel le comité des changements technologiques, peut être prise comme un sérieux indice de la nouvelle stratégie patronale.

Ainsi, on se trouve en présence d'un compromis en émergence qui diffère de celui de la période antérieure: en contrepartie de son implication dans l'augmentation de la productivité pour assurer la compétitivité de l'entreprise, le syndicat investit l'organisation du travail, laissée jusque-là à la direction. Mais jusqu'où peut aller la "conquête" de l'organisation du travail par le syndicat? Le processus de la qualité totale favorisera-t-il cette "conquête"? Si oui, dans quel sens? Voilà quelques-unes des questions auxquelles nous allons tenter de répondre dans le prochain chapitre.

## CHAPITRE III

UN MODELE DE PARTICIPATION CENTRE SUR LA QUALITE (1988-  
1990)

Ce chapitre sera consacré au rapport salarial en voie de constitution chez Meublex à partir d'une expérimentation de participation centrée sur la qualité. Plus précisément, nous examinerons les modifications survenues dans l'organisation du travail et dans les relations patronales-syndicales à l'occasion de l'introduction du processus de la qualité totale.

### 1. Vers un nouveau compromis?

Nous avons soutenu tout au long du chapitre 3 qu'un nouveau rapport salarial émergeait dans l'usine de Meublex. Du côté de la direction, l'augmentation de la productivité, support principal de sortie de crise, était recherchée à travers l'implication des employés. Du côté syndical, par contre, les travailleurs visaient à maintenir leur emploi en s'impliquant davantage dans l'organisation du travail, de façon à soutenir la productivité et à réaliser les conditions de paix nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés. Qu'en est-il de cette situation dans la phase qui s'ouvre en 1988? Assiste-t-on à un nouveau compromis? Comment le caractériser? Pour répondre à ces questions, nous allons encore une fois examiner les deux dimensions du rapport salarial que sont l'organisation et les relations de travail. Mais avant d'aborder en détail ces questions, il convient de rappeler le contexte d'implantation du processus de la qualité totale. Nous serons alors en mesure de mieux cerner et de mieux décrire les changements observés.

#### 1.1 Contexte d'implantation de la qualité totale

Comme nous l'avons montré au chapitre précédent, la stratégie adoptée par Meublex jusqu'en 1988 pour sortir de la crise était essentiellement centrée sur l'augmentation de la productivité. Il en a résulté ainsi une mobilisation de tous les travailleurs autour d'un seul objectif: le maximum de rendement. Certes, cette stratégie a permis à l'usine de Meublex de traverser la conjoncture du début des années quatre-vingt avec succès, mais ses limites sont vite apparues au grand jour. Un des effets pervers fondamentaux de cette stratégie productiviste est sans aucun doute la fabrication de meubles d'une piètre qualité. La conséquence immédiate de cette stratégie fut alors le rejet par le magasin Sears, principal

client de Meublex, de ce type de meubles qui ne satisfaisait plus une clientèle avide de qualité. Contrarié par de très nombreux retours de marchandises occasionnant des pertes de millions de dollars par année, Sears n'hésita pas à exprimer en 1988 ses réticences face à la mauvaise qualité des meubles de son fournisseur et décida de revoir le contrat d'achat qui le liait à celui-ci.

A cet effet, Sears convia Meublex à passer une "audition" à l'usine de Meublex afin d'évaluer l'importance de la qualité déjà en place. Convaincus de l'efficacité du système de qualité de leur usine, les dirigeants de Meublex n'ont pas résisté à l'invitation. Toutefois, après évaluation, la note finale était nettement en dessous de la moyenne (40%). Sears s'adressa de nouveau à la firme Meublex, lui signifiant de mettre sur pied en deux ans une démarche de qualité totale, faute de quoi elle ne serait pas accréditée. Sears lui fournit alors un manuel intitulé "Guide du fournisseur pour la qualité" dans lequel sont spécifiées les procédures et les étapes à suivre pour que les produits et les services soient conformes aux spécifications et aux normes établies en vertu du contrat d'achat. Pour demeurer compétitive, Meublex n'a donc eu d'autre choix que d'adopter un programme de qualité totale et de revoir sa stratégie de pénétration du marché ainsi que son mode de gestion.

## **1.2 Planification de la qualité : l'exclusion du syndicat**

La première démarche entreprise par Meublex en vue de son accréditation fut, en collaboration avec une firme de consultants<sup>1</sup>, la planification du processus de la qualité totale. La participation des travailleurs et du syndicat n'était pas prévue dans cette planification. Le mandat de la firme consistait à définir, à partir du manuel de Sears, les étapes du système de la qualité pour Meublex en définissant la place de chaque instance de l'entreprise et en élaborant un système de documentation comprenant des fiches d'inspection, des statistiques, des modèles à fabriquer, etc. Nous reviendrons plus loin sur cet aspect.

On a ainsi créé "le Service d'assurance de la qualité" ayant pour mandat: 1. de mettre au point les spécifications à vérifier, les méthodes de contrôle et d'évaluation des résultats; 2. de définir, de concert avec les autres départements, les moyens techniques de contrôle de la

---

<sup>1</sup> Le consultant de la firme (RDS) est embauché pour une période de six mois dans le cadre d'une subvention obtenue du CAMO (Comité sur la main-d'oeuvre),

qualité pour la mise au point de plans d'inspection, d'outils de contrôle, de méthodes d'information et de correction des non-conformités; 3. de former le personnel qui effectue les tâches relatives à l'évaluation de la qualité; 4. de diriger les activités de contrôle de la qualité telle la surveillance, de façon à s'assurer que toutes les spécifications et procédures soient suivies afin d'atteindre le niveau de qualité exigé (audition des systèmes, de procédures, de produits...); 5. de déceler les défauts, de mettre en évidence ses causes fondamentales et de trouver des solutions permettant la réduction des coûts de la non-qualité; 6. d'apporter un soutien technique dans la prévention et la résolution de tout ce qui touche la non-qualité; 7. de maintenir la communication d'informations (politiques, projets, rapports, statistiques, plaintes de clients...).

Le service d'assurance de la qualité n'a pourtant pas de pouvoir décisionnel en matière de qualité. Cependant, il peut signaler au responsable, en l'occurrence le directeur de l'usine, les cas où le niveau de la qualité n'est pas atteint et lui demander de prendre une décision appropriée afin de corriger la situation. Concrètement, la responsabilité de ce service est assumée par le représentant en assurance de la qualité (RAQ) qui, lui, a pour mission de développer, d'introduire et de garantir l'application des procédures d'assurance de la qualité ainsi que de préparer et d'assurer le contrôle des équipements de mesure et d'essai. Il a également pour mandat de prendre en charge, en consultation avec le directeur de l'usine et les contremaîtres, le traitement des articles non-conformes, d'analyser périodiquement les défauts rapportés, de localiser les secteurs qui nécessitent une action corrective et enfin, d'entraîner le personnel assigné aux tâches d'inspection.

On a également mis sur pied trois comités chargés de gérer les activités de la qualité. Il s'agit du comité direction générale (siège social); du comité usine et du comité conjoint usine-direction générale. Tous étant composés exclusivement des membres de la direction, ceux-ci avaient bien sûr comme tâches de superviser les activités de la qualité ainsi que de fournir les conditions nécessaires pour la réalisation des objectifs recherchés. Nous reviendrons également sur cet aspect.

La particularité de cette première démarche est que la planification et l'opérationnalisation du processus de la qualité totale sont réalisées sans recourir à la participation des travailleurs et de leur organisation. La démarche reste donc exclusivement un domaine patronal. Les

comités formés pour gérer la qualité ne prévoyaient aucun mécanisme de participation et le rôle des travailleurs se réduisait à faire de bons produits alors que la direction analysait et décidait des solutions à adopter. Ce n'est qu'après cette étape de conception que la direction a approché les travailleurs en se lançant dans une campagne de sensibilisation en vue de les préparer aux transformations en cours. En effet, lors d'une assemblée générale, la direction leur expliqua les exigences de Sears et la volonté de Meublex de se conformer à ses orientations. Elle exposa le projet aux travailleurs en leur demandant de miser sur la qualité totale et non plus sur le rendement. On les somma également de remplir des feuilles d'inspection, de noter tout problème qui entraverait la qualité totale, de surveiller les instruments de mesure, etc.

Devant ces changements, les travailleurs n'ont pas tardé à réagir. Certains pensèrent qu'il y aurait "trop de pression" sur eux (machiniste 1) tandis que d'autres crièrent à haute voix qu'ils ne faisaient "pas confiance à cette nouveauté" puisqu'on leur avait dit que "c'était bon de faire 100% mais maintenant ce n'était plus bon" (machiniste no 2). D'autres encore se questionnèrent sur le fait qu'auparavant "le contremaître faisait de la pression pour atteindre les 100% mais maintenant, il fallait que le travail soit bon: pourquoi ce revirement ?" (débitur no1). Certains travailleurs refusèrent tout simplement de remplir les fiches d'inspection. Ils pensaient que si un problème de production survenait, par exemple une non-conformité, la direction prendrait des mesures disciplinaires contre eux: "ce que la compagnie veut, c'est de trouver des coupables" (débitur no 2). L'introduction des fiches et des "paperasses" que les travailleurs reçoivent dorénavant chaque jour leur fait craindre qu'ils travailleront "plus que la normale" et que "la compagnie exigera trop d'eux et qu'ils auront du travail supplémentaire" (délégué syndical no 2).

Devant ces réactions vives, la direction change de stratégie. Au lieu de se contenter de faire des réunions pour convaincre les travailleurs de s'impliquer dans la qualité, elle décide de leur donner une formation plus poussée sur le programme. Un cours de six heures est offert à la cafétéria et aux heures de repos aux employés de tous les départements. Le cours est bien sûr conçu pour expliquer le programme de la qualité, son importance pour les travailleurs et pour leur emploi ainsi que pour l'avenir de la compagnie. Les séances de formation comprennent entre autres la projection de films sur la qualité, des données statistiques, des coupures de journaux portant sur le rôle de la main-d'oeuvre et l'importance

de la matière première dans l'usine, etc. Voici un exemple de sensibilisation à la qualité tiré d'un petit film. L'histoire est reconstituée d'après les témoignages de quelques travailleurs.

L'action se passe dans une usine de mécanique. La direction d'une compagnie demande à un directeur de ses usines d'envoyer un des produits que l'on fabrique (un moteur). Le directeur spécifie qu'il doit envoyer le produit le jour même, peu importe le résultat, car il s'agit d'un ordre du grand patron (la haute direction), semble-t-il. La pression de la direction est si forte que le directeur de l'usine décide quand même d'obéir aux ordres, en dépit du fait qu'un travailleur a signalé auparavant une défektivité dans le moteur à fabriquer. Mis au courant, le travailleur décide de ne pas envoyer le produit défectueux. Il se propose d'aller montrer le moteur au directeur de l'usine. Après réticences, le directeur finit par accepter le point de vue du travailleur en admettant que la qualité d'un produit passe avant les ordres du grand patron.

Cette petite histoire, apparemment banale, cherche à montrer qu'un système basé sur la quantité, sans égard à la qualité, peut s'avérer source de conflits. La qualité devrait être respectée peu importe les décisions du patron et le travailleur devrait être écouté et considéré si la compagnie veut atteindre cet objectif.

Suite à la formation donnée aux travailleurs, la direction en a entrepris une autre du côté des contremaîtres. Elle leur expliqua que leur participation était essentielle dans la réalisation du programme et que le rôle du contremaître ne devrait pas seulement se borner à superviser la production et à atteindre le 100% mais aussi à suivre les travailleurs, les informer du déroulement des activités, les sensibiliser à l'importance du programme et établir avec eux un rapport plus humain. A la fin de ce processus de planification, la direction mit le programme à l'essai. Le travail de préparation et d'essai dura un an et demi à la suite duquel Sears passa une audition finale. La compagnie fut alors accréditée à 92%, une note jamais obtenue par aucun fournisseur auparavant.

Dans les pages qui vont suivre, nous allons faire un pas de plus et repérer les changements introduits par la qualité totale et voir en quoi ils ouvrent la voie à un nouveau rapport salarial.



### **1.3 Une nouvelle approche de production**

Le premier changement tient lieu d'abord à l'implantation d'une nouvelle approche de production. A la différence des systèmes traditionnels de contrôle de la qualité qui s'appliquent principalement au produit fini et qui confient cette tâche à des contrôleurs spécialisés en la matière, le programme de la qualité totale porte sur toutes les opérations de production et fait appel aussi bien à la direction qu'à tous les travailleurs de production et à tous les départements. Il y a donc une mobilisation de l'ensemble des employés, direction et production, autour d'une meilleure qualité, ce qui a pour effet d'élargir les responsabilités des fonctions de la fabrication et de la gestion et de renouveler la philosophie de gestion. Par ailleurs, l'originalité de ce nouveau système permet d'inclure les fournisseurs au processus et de donner aux travailleurs un certain contrôle sur les activités. Voyons en détail ces changements.

#### **A. Le client**

Le processus de la qualité totale est un ensemble d'activités de gestion qui n'a de sens que par rapport aux exigences du client, et dans ce cas-ci Sears. C'est ce dernier qui a fixé les grandes lignes des procédures et des normes que Meublex devait suivre pour répondre à ses besoins. C'est pourquoi la compréhension des besoins et des attentes du client s'avère pour Meublex d'une extrême importance. En effet, l'entreprise s'est vue remettre un manuel intitulé "Guide des fournisseurs de la qualité" fourni par Sears et dans lequel on détaille les recettes pour parvenir à une meilleure qualité du produit et donc satisfaire les exigences du client. Le guide comprend les objectifs suivants : 1. détecter les irrégularités à l'entrée ou en cours; 2. rejeter, après contrôle et en temps opportun, les articles non conformes; 3. mettre en oeuvre des mesures précises pour prévenir la réapparition d'articles non conformes; 4. effectuer, dans les délais, la livraison de produits qui satisfassent donc les normes de Sears en tout temps.

De plus, le guide comprend les critères suivants, que Meublex devait adapter à son processus de production: 1. le contrôle de la documentation et des procédures écrites touchant la qualité et les renseignements de façon à ce tout soit acheminé à temps (rapport sur les non-conformités, les mesures correctives envisagées, les preuves de réalisation, les dates

d'inspection, les vérificateurs...); 2. l'inspection du produit dans tous les départements et, à l'intérieur de ceux-ci, à la plupart des postes jugés névralgiques; 3. l'utilisation de systèmes d'équipement et de mesure capables de donner des appréciations précises pour évaluer la correction de la non-conformité; 4. la compilation de données statistiques afin de maintenir un suivi du programme et de corriger les erreurs non seulement des individus mais surtout celles qui se reproduisent indépendamment des travailleurs, c'est-à-dire celles du système.

L'objectif ultime de ce document est donc de s'assurer que Meublex pourra satisfaire aux demandes de Sears en tenant compte de ses objectifs et de ses exigences. Après les avoir intégrés, le contrôle de la qualité peut alors commencer et ce sont les fournisseurs qui sont visés en premier lieu.

## **B. Les fournisseurs**

Le contrôle commence d'abord au niveau de la matière première qui entre dans la fabrication du produit. A la réception, les marchandises, et indirectement donc le travail des fournisseurs (les fournisseurs de bois, de quincaillerie, etc.) sont évaluées du point de vue de la qualité. Suite à une formation générale sur les étapes à suivre et les fiches à remplir, un inspecteur est en mesure de vérifier la fourniture suivant un plan d'échantillonnage et d'essai. Cette démarche consiste à vérifier d'une façon aléatoire la marchandise suivant ainsi une procédure technique d'inspection prévue par le type de matière concernée. Chaque inspection est enregistrée au verso du bon de commande qui sera ensuite classé par le fournisseur en suivant l'ordre des dates d'inspection, le numéro de l'item, la date, la quantité inspectée, les items défectueux, l'acceptation et, s'il y a lieu, le rejet, le numéro du rapport du matériel non-conforme à signaler. Selon les résultats de l'inspection, le vérificateur appose l'étiquette appropriée sur chaque contenant. Les possibilités sont les suivantes :

- verte : acceptée
- rouge : suspension
- orange : retour au fournisseur

Lorsqu'il y a non conformité, le vérificateur procède à l'analyse de l'article de bois avec l'aide des contremaîtres, de l'acheteur et du bureau de développement et de recherche pour déterminer s'il faut réparer, inspecter à 100% ou le retourner. Toute non conformité est

enregistrée sur le rapport du matériel et c'est le département d'achat qui jugera par la suite s'il faut en envoyer une copie aux fournisseurs. Ceux-ci auraient éventuellement à revoir leurs normes de fabrication et la qualité des matières premières expédiées.

Mais c'est dans le domaine de la fabrication que le processus de la qualité totale est le plus développé. Sur le plancher et dans chaque département, le cycle du produit obéit à un contrôle de la part des travailleurs et des inspecteurs formés à cette tâche comme nous le verrons maintenant.

### **C. La production**

La responsabilité première du contrôle de la qualité du produit revient avant tout au travailleur. Contrairement au système traditionnel, où cette responsabilité est laissée aux contremaîtres, le nouveau système permet au travailleur d'exercer le contrôle sur son propre travail, de sorte que chacun d'entre eux est, par rapport aux autres, tantôt dans la position d'un client, tantôt dans celle d'un fournisseur. Pour réaliser une inspection efficace et faire des économies de temps, la direction identifie les postes où la qualité pourrait être mise en doute. Dans chaque département, on désigne les postes clés, les caractéristiques à contrôler et les éléments de ce contrôle.

Le but de l'inspection en cours de fabrication est de s'assurer qu'à chaque étape du cycle du produit, les travailleurs comprennent et sachent si les spécifications sont rencontrées et ils doivent être en mesure de le démontrer. L'inspection se fait par le travailleur lui-même qui doit remplir une fiche en indiquant ce qu'il vérifie, les résultats obtenus et l'approbation de son travail. Il doit mentionner chaque fois le numéro du modèle et de la pièce, la quantité produite, la fréquence, les mesures de la carte de route, etc. S'il y a non conformité, l'opérateur avertit le contremaître. Celui-ci remplit la section d'identification du rapport de non conformité (RMNC) et prévient le Responsable d'Assurance de la qualité (RAQ). Après cela, on prend des mesures correctives: réparation, retouche, rejet ou retour. Quand il s'agit, par contre, d'un défaut dans la carte de route, le bureau de recherche est avisé de faire les corrections nécessaires. Nous reviendrons sur cet aspect.

Au département de finition, les employés font le même travail. Pour détecter les erreurs, ils doivent prendre une lecture de la température, du four "sealer" et de la pression. De façon à s'assurer que la couleur des meubles corresponde aux normes de qualité, ils doivent l'évaluer à toutes les heures en regard à des panneaux comparatifs et la corriger s'il y a lieu. Ils vérifient également l'épaisseur de la laque à toutes les trois heures et, enfin, inspectent la chaîne en indiquant chaque fois s'il y a un changement de vitesse.

L'inspection à l'emballage est l'étape la plus critique. Tous les moyens sont mis en place pour que l'on détecte les non conformités à l'usine plutôt que chez le client. L'objectif est de s'assurer que chaque produit ait été vérifié et inspecté selon les procédures établies et que, de plus, il réponde aux normes de qualité avant d'être emballé. L'examen procède par échantillonnage et concerne l'identification du meuble, les couleurs, l'assemblage ainsi que les diverses quincailleries. Chaque inspection obéit à des procédures précises:

- faire la vérification générale;

- lorsqu'il s'agit d'une chaise, l'inspecteur fait une vérification visuelle générale en ce sens qu'il teste l'alignement et la solidité des barreaux; il vérifie l'assemblage de fond de la chaise, sa qualité et le numéro du tissu et enfin, il contrôle, par le toucher, le sablage et les bords de la chaise.

- s'il s'agit d'une table, il fera une vérification visuelle générale de la patte, constatera la couleur, l'assemblage, le degré de brillance, l'emballage, etc.

Mais ce n'est pas que le produit qui obéit à des procédures de contrôle. Le processus de la qualité a également pour but de s'assurer que les équipements de mesure et d'essai sont maintenus dans de bonnes conditions et sont vérifiés afin de détecter toute possibilité de défaillance. Tous ces instruments de mesure et d'essai (testeur d'humidité, rapporteur d'angle, cadran de température, cadran millième, viscomètre, équerre, etc) sont identifiés par un numéro. Une liste des instruments possédés est alors compilée sur un formulaire qui contient les informations suivantes :

- le numéro de l'équipement,
- l'emplacement,
- le modèle,
- le numéro de série,
- le fournisseur,
- la fréquence d'étalonnage,
- le calendrier d'étalonnage.

L'étalonnage des instruments est effectué une fois l'an, ou chaque fois qu'il est nécessaire de procéder à la vérification des outils. Les travailleurs n'ont pas le droit d'utiliser des outils de mesure jugés inadéquats, ni de les réparer ou de les "bricoler", comme c'était le cas auparavant. C'est dorénavant au département d'entretien que revient cette responsabilité.

Outre les travailleurs, les contremaîtres et le représentant d'assurance de la qualité, l'inspection est aussi réalisée par un inspecteur général qui a pour mandat de vérifier tous les postes et départements concernés et cela à toutes les heures. L'inspecteur doit faire pour chaque meuble ou composante de meuble, qui arrive au poste d'inspection finale, une série de vérifications qui concernent l'identification, la couleur, l'emballage de diverses composantes, la quincaillerie, etc. A la fin, l'inspecteur remplit les fiches de vérification. Chaque article jugé non conforme fait l'objet d'un rapport écrit et si l'inspecteur juge que la réparation est justifiée, il apposera l'étiquette "non conforme" sur l'item. Seul l'inspecteur a l'autorité d'apposer ou d'enlever l'étiquette de non conformité sur un meuble.

Le contrôle du cycle du produit est une activité importante de la qualité totale. Son originalité ne réside pas dans son efficacité de détecter la non-qualité mais bien dans une démarche intégrée du contrôle. D'une part, tout le monde (inspecteurs, contremaîtres, RAQ et travailleurs) participe au contrôle de la qualité et d'autre part, la qualité ne se limite pas à la production, elle englobe aussi le client et les fournisseurs et touche aussi bien le produit que les équipements de travail. Tout cela annonce déjà une rupture fondamentale avec le système traditionnel dont nous avons déjà esquissé les grandes caractéristiques. Mais au-delà de ces changements, c'est une remise en cause du rôle de gestion de l'entreprise à laquelle nous convie le processus de la qualité totale. C'est ce que nous allons maintenant examiner.

#### **1.4 Vers une nouvelle gestion de l'entreprise**

Un autre changement introduit par la qualité totale est la redéfinition du mode de gestion de l'entreprise symbolisée par le renouveau du rôle du directeur de l'usine. En effet, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 3, l'ancien directeur s'occupait exclusivement de la productivité et n'hésitait pas à déclarer qu'il était favorable au système de rendement. H n'a jamais accepté l'abolition des méthodes de temps et mouvement. De plus, sous sa supervision, le syndicat et les travailleurs étaient toujours tenus responsables des problèmes

qui entravaient la productivité. Comme aucun lien direct n'existait entre la haute direction et le syndicat, celui-ci était incapable de défendre ses points de vue ou de contester les propos du directeur. Il en résultait des relations tendues entre le siège social et les travailleurs: les uns pensaient que le syndicat s'opposait à tout progrès et les autres reprochaient à l'employeur son manque d'implication dans les affaires de l'usine et son désintérêt face aux travailleurs. D'ailleurs, lors de l'implantation du programme de la qualité, le directeur de l'usine a été le premier à s'y objecter. Il trouvait le programme "niaiseux" car il créait beaucoup de pressions sur les travailleurs par le fait qu'ils étaient amenés à remplir constamment des paperasses, ce qui, pour lui, "retarde les travailleurs dans l'atteinte des 100%", nous confiait le directeur actuel de l'usine.

Chose certaine, sa démission, au moment où le programme de la qualité totale ne faisait que commencer, confirme sans doute une des limites de cette philosophie productiviste. n fut rapidement remplacé par son assistant, un jeune directeur très favorable au programme de la qualité totale. Celui-ci entend appliquer une philosophie de gestion fort différente de celle prônée par l'ancien directeur puisqu'elle est axée sur la communication: "le président du syndicat vient dans mon bureau et me dit ce qui ne va pas et je l'écoute jusqu'à la fin. Si je peux rien faire, je lui dis tout de suite mais au moins on se parle comme du monde." Pour le nouveau directeur, les travailleurs doivent avoir leur mot à dire dans l'usine. Il ajoute que si le syndicat est écarté de la production, les problèmes surgiront et les conflits seront néfastes pour l'usine: "prend le cas du système de la qualité. Si le syndicat et les travailleurs ne s'impliquent pas, on aura beaucoup de misère à faire fonctionner l'usine", disait-t-il.

A côté de la bonne communication, il y a l'encouragement. Le nouveau directeur soutient que les travailleurs doivent être non seulement écoutés mais aussi stimulés: "chaque fois qu'un gars fait de la bonne job, il faut le lui dire et l'encourager". La similitude entre le discours du président de Meublex et le nouveau directeur est évidente. Dans les deux cas, l'accent est mis sur des valeurs liées à la motivation, au dialogue et à la communication. Comme le président de Meublex, le directeur actuel prétend être un directeur qui correspond aux attentes du syndicat. Il déclare défendre les intérêts des travailleurs devant la direction générale: "je fais tout cela pour qu'il y ait une bonne atmosphère de travail". Le directeur de l'usine de Meublex soutient également que la meilleure façon de faire fonctionner l'entreprise, c'est de permettre au syndicat "de dire son mot et de s'impliquer dans les décisions de

l'usine". Il pense que le syndicat est essentiel à son fonctionnement et "chaque fois qu'il s'implique c'est un point de plus pour nous", nous a-t-il confié.

Cependant, cette ouverture face à la participation des travailleurs se trouve considérablement nuancée lorsque l'on écoute les confidences personnelles du directeur. Il pense que malgré le discours des chercheurs sur la participation, on doit reconnaître que "le directeur est le directeur et le syndicat est le syndicat". Autrement dit, il existe deux groupes sociaux fort inégaux. Le directeur a le pouvoir dans son usine, pouvoir qui ne doit pas être contesté par le syndicat. Le directeur actuel reconnaît qu'il n'est pas d'accord pour faire participer le syndicat aux décisions car "à un moment donné, on ne voit plus qui est le directeur et qui est le syndicat". Il soutient, en outre, qu'il n'ouvrira jamais ses livres de comptabilité au syndicat. C'est un travail, souligne-t-il, qui relève des fonctions du directeur. Comme il l'avoue lui-même : "cela s'arrête où la participation avec cela?".

Ce qui est par contre admis par le nouveau directeur, c'est la participation des travailleurs à la production par le biais des comités. En d'autres termes, le directeur actuel fait une distinction nette entre les fonctions de la direction et les fonctions de la production. Le plancher n'est pas la gestion. Les travailleurs doivent participer, mais dans leur propre espace. Or, cette conception diffère du discours officiel du président de Meublex pour qui la participation à la gestion est un élément fondamental de l'entrepreneurship humaniste. Pourtant, selon le directeur de l'usine, la participation doit fonctionner selon des règles du jeu claires et sans ambiguïté.

Voilà donc la nouvelle philosophie qui se dessinait avec l'implantation du programme de la qualité totale. En dépit des contradictions que l'on peut déceler dans le discours du nouveau directeur, celui-ci semble plus que jamais déterminé à établir un nouveau rapport avec les travailleurs et leur syndicat. Ce nouveau rapport se traduira par une implication des travailleurs dans la qualité.

### **1.5 Implication des travailleurs**

Dans l'ancien système basé sur la productivité, le travailleur est certes sollicité pour augmenter le rendement, mais l'essentiel de son intervention est réduit à l'atteinte du

rendement maximal. Ce qui comptait pour la direction de l'usine était le sacro-saint 100%, ni plus ni moins. Le reste était une affaire de discipline et de supervision. Lorsqu'on approchait les travailleurs c'était pour connaître leurs bonnes idées afin d'améliorer le rendement. En échange, on leur promettait des primes collectives. Résultat: insatisfaction généralisée, méfiance du syndicat, rareté des primes, pressions continues sur les lieux de travail pour arriver, en fin de journée, au rendement exigé des travailleurs.

Dans le cadre du processus de la qualité totale, la participation des travailleurs prend une autre forme. Ceux-ci s'impliquent activement dans les cercles de qualité ce qui a pour résultat leur inclusion dans les affaires de la production mais aussi une remise en cause des liens traditionnels entre les fonctions de gestion et l'atelier. Ainsi, comme on peut le lire dans une note de service envoyée au syndicat par la direction:

Les cercles de qualité sont un groupe d'employés et de contremaîtres se réunissant d'une façon régulière afin de trouver des solutions techniques à des problèmes techniques. L'objectif des cercles de qualité est de résoudre de façon définitive les problèmes qui affectent la qualité du produit; améliorer la communication et renforcer l'esprit de collaboration entre les départements et enfin, avoir une implication accrue des employés et des contremaîtres dans les activités qui leur incombent, augmentant par le fait même leur motivation (mai 1990).

L'esprit des cercles de qualité est donc clair: impliquer les travailleurs dans des structures formelles afin de trouver des solutions aux problèmes qui affectent la qualité du produit, encourager l'esprit de communication et de coopération entre les départements et enfin, augmenter la motivation des travailleurs à l'égard de leur travail. Examinons en détail ces points.

### **1.5.1 Contexte d'implantation des cercles de qualité**

Un an après l'implantation du programme de la qualité totale, l'implication collective des travailleurs et du syndicat n'est pas réellement reconnue, de sorte que les réunions se font toujours de façon spontanée. Les travailleurs se contentent donc de se réunir sur le plancher et de soulever d'une façon informelle les problèmes qui entravent la qualité. Sur une liste, ils indiquent toutes les suggestions et les remettent par la suite au directeur de l'usine, par le



biais des contremaîtres ou du responsable de la qualité. Lors d'une réunion de la direction de l'usine, le directeur décide lui-même des problèmes importants et contacte la haute direction (comité de direction) lorsqu'il n'arrive pas à solutionner lui-même une difficulté. En somme, les travailleurs se contentaient de ramasser les suggestions, la direction triait l'information et jugeait de ce qui était important. Une implication formelle et généralisée des travailleurs n'était donc pas une priorité puisque la direction se plaisait dans cette logique hiérarchique: "on voulait d'abord faire marcher la machine et préparer les structures pour cela" (entrevue avec le directeur de l'usine, 1990).

Cette forme d'implication avait évidemment des limites. La direction de l'usine avait en effet remarqué que la participation des travailleurs se limitait à remplir les fiches et faire des inspections, sans plus. Des problèmes concernant la qualité étaient rarement rapportés ou discutés, comme nous le confie le représentant d'assurance de la qualité:

ce qu'on veut c'est que le travailleur s'implique en trouvant des solutions. L'employé qui travaille 20 ans sur une machine est capable de trouver facilement une solution, les causes d'un problème qu'un contremaître qui a 20 machines à superviser, mais qui n'a jamais touché à ça. L'employé peut nous amener exactement les problèmes et les solutions qu'il n'a jamais révélés à cause du contremaître qui l'oblige à faire son travail ou à cause de son manque d'implication (entrevue, 1990).

De plus, la direction s'est rendue compte que les travailleurs avaient une conception de la qualité différente de celle décrite dans le manuel de la qualité totale. Ainsi, dans un avis adressé au syndicat, les responsables de la qualité attirèrent donc l'attention sur le fait que les travailleurs font de la sur-qualité, ce qui entraîne des pertes de temps considérables et des coûts additionnels:

L'implantation du programme ne signifie pas que l'on doit faire des meubles parfaits. L'on doit faire des meubles qui répondent au besoin du client, pas plus, pas moins. Le programme devrait nous permettre de bien faire les choses du premier coup, occasionnant des économies nous permettant de vendre à un coût moindre et d'assurer à nos employés des emplois (avis envoyé au syndicat, 1989).

Afin d'impliquer activement les travailleurs dans la qualité, la direction décida alors d'implanter les cercles de qualité. A cet égard, des cours de formation furent donnés par un consultant à quatre travailleurs provenant de chaque département, ainsi qu'aux contremaîtres, sur le rôle et les objectifs des cercles de qualité, et sur leur importance pour les travailleurs et la direction. Les travailleurs se sont familiarisés aussi avec les techniques de réunions: procès verbal, fiches à remplir mais surtout, avec les différentes méthodes de recherche de solutions. Parmi ces techniques, on retrouve le diagramme de Pareto qui concerne l'identification du problème, l'examen de la situation et son histoire, l'identification des éléments caractéristiques du problème, la recherche des causes les plus importantes agissant sur le problème, l'identification d'une solution, sa mise en oeuvre, le contrôle du résultat et son intégration à la gestion. Ensuite, la méthode de "Brain storming", qui est considérée comme une méthode de réflexion créative utilisée pour stimuler l'émergence des idées. Le cours est d'une durée de 24 heures, échelonné sur une période de dix semaines.

Cependant, ces efforts n'ont pas donné lieu à des résultats positifs puisque le consultant était taxé, par les travailleurs, d'incompétence et de méconnaissance du plancher et de la réalité de l'usine. De plus, à leur sortie des cours de formation, les travailleurs discutaient rarement des notions reçues et ne cherchaient même pas à transmettre les informations à leurs collègues. Devant cet échec, la direction décida alors d'approcher le syndicat afin qu'il l'appuie dans la stratégie de gestion poursuivie jusque-là et qu'il redonne plus de crédibilité au consultant. Incapable jusque-là de remettre en cause le type de gestion en cours, sinon par la résistance de ses membres, le syndicat trouva dans cet échec l'occasion de faire valoir sa conception de la qualité. En effet, il posa deux conditions à son implication. La première est qu'il soit représenté dans les deux comités hiérarchiques : le comité usine et le comité conjoint usine-direction générale. La deuxième est la démission du consultant, jugé inapte. En contrepartie, le syndicat s'engagea à s'impliquer à fond dans la qualité totale en donnant lui-même la formation à ses membres. Après de longues discussions, la direction finit par endosser les revendications du syndicat.

Un des résultats immédiats de l'implication du syndicat est la remise en cause de la gestion hiérarchique. Mais avant de montrer en quoi consiste cette remise en cause, voyons d'abord comment fonctionnent les cercles de qualité.

### **1.5.1.1 Fonctionnement général des cercles de qualité**

Il existe sept cercles de qualité à l'usine de Meublex. Voici leur composition acceptée à la fois par le syndicat et par la direction: 1. pliage et séchoir; 2. débitage et machinage; 3. sablage et assemblage; 4. finition et emballage; 5. expédition; 6. maintenance; 7. recherche et développement. Chaque cercle de qualité est composé de 4 travailleurs volontaires, de tous les contremaîtres et d'un secrétaire, qui est habituellement le représentant d'assurance de la qualité. Pour un cercle composé de membres provenant de deux départements, les contremaîtres assistent aux réunions alternativement. Celles-ci se tiennent une fois par mois et ont une durée maximale de deux heures.

Le choix des membres se fait, généralement, sur une base volontaire. Mais s'il y a un surplus de membres, l'ancienneté prime. Après un an, le choix des nouveaux membres se fera à partir d'une liste de substituts et en tenant compte de l'ancienneté. Une fois la liste épuisée, on réaffichera les noms compilés au départ. Les employés volontaires qui n'auront jamais participé au sein du comité participeront les premiers, même si l'ancienneté n'est pas respectée. Ceci a pour but d'encourager la participation de tous les employés du département. Aucune limite n'est imposée quant au nombre des substituts car leur implication est volontaire. Enfin, aucun de ces mécanismes n'est prévu dans la convention collective et on ne trouve d'ailleurs dans les contrats de travail aucune référence implicite ou explicite au mot qualité.

Pour la première année d'existence des comités, un animateur sera choisi pour l'année complète. Par la suite, sur une base volontaire, une rotation des membres du cercle sera acquise pour une période maximale de trois mois. A chaque réunion, l'animateur est choisi à l'unanimité et son rôle consiste à présider la rencontre, à remplir les fiches de promesse réservées à la résolution des problèmes, à afficher les problèmes et les solutions retenues sur le tableau prévu à cette fin, à tenir le directeur de l'usine au courant de la réunion et à lui présenter la solution choisie.

Pendant la réunion, plusieurs étapes sont suivies. Les membres reviennent d'abord sur la réunion précédente. Ils vérifient si les problèmes ont été réglés et identifient ceux qu'il convient de discuter de nouveau. Après discussion, les membres établissent une liste de

sujets à débattre en utilisant les techniques de résolution de problèmes: diagramme de Pareto en ce qui touche les problèmes les plus importants; technique de "Brainstorming" et du "5M" en ce qui a trait à la recherche des causes possibles et les plus probables, etc. Les cercles de qualité traitent essentiellement de problèmes axés sur la qualité des produits. Voici quelques sujets discutés lors de la première réunion des départements du machinage et du débitage. Dans le premier, les sujets suivants que nous avons tirés d'un procès verbal de 1990, furent discutés :

- défauts dans le bois;
- préparation de la carte de route à temps;
- sensibiliser les machinistes à trouver des solutions eux-mêmes;
- s'informer si possibilité de faire tourner l'arbre de la machine;
- faire "ménager" les trois armoires pour enlever les mèches qui ne servent plus.

Au département du débitage, quant à lui, on retrouve les sujets suivants:

- épaisseur du bois;
- système d'éclairage;
- préparation des patrons à temps;
- convoyeurs bloqués;
- habitude de faire opération sans vérifier s'il n'y aurait pas de chargement;
- savoir déterminer côté d'une pièce (dessus, bas, droit, gauche).

Ce sont les membres qui se partagent les responsabilités et fixent la date de la réunion suivante. Aucun ordre du jour n'est établi à l'avance. Après la réunion, la feuille de promesse, où figure la liste des problèmes, est distribuée au directeur d'usine, au contremaître, au représentant d'assurance de la qualité et enfin, une autre copie est affichée au tableau réservé à la qualité, dans le département concerné.

Si les membres trouvent la solution, le représentant d'assurance de la qualité remplira le rapport de résolution du problème qui contient deux sections: définition du problème et explication de la solution. Par la suite, le RAQ présente le formulaire, après l'avoir approuvé,

directement au comité-usine qui se charge de prendre la décision qui s'impose. S'il s'agit de retards dans la préparation des cartes de route, le bureau de recherche et de développement est avisé mais s'il s'agit d'un problème d'épaisseur de bois, par exemple, les directives sont transmises aux travailleurs concernés. Il arrive également que des solutions plus coûteuses soient retenues, comme par exemple l'achat d'une machine de sablage (déligneuse) et d'un appareil qui vérifie le niveau normal d'humidité. Toutes ces acquisitions ont requis l'intervention des travailleurs puisque ce sont eux qui ont choisi le modèle qui convenait aux opérations.

Afin d'illustrer ce que nous venons de souligner à propos du fonctionnement général des cercles de qualité, il serait pertinent de présenter le compte rendu d'une réunion d'un de ces cercles de qualité à laquelle nous avons assisté.

### **Le cas du département du débitage**

La réunion s'est tenue en octobre 1990 et a regroupé quatre travailleurs, le contremaître, le président du syndicat, le directeur de l'usine et le RAQ (secrétaire de la réunion).

La réunion se déroula avec un certain ordre même si les farces et les taquineries déviaient souvent le cours des discussions. La première étape consistait à écrire au tableau tous les problèmes jugés pertinents. Tour à tour, les travailleurs exposaient les problèmes qu'ils jugeaient urgents. Voici les problèmes mentionnés :

- a. problème de "shapage" (arraché),
- b. tiroir 410 à revoir (shapage côté et bout pas pareil),
- c. prendre le temps pour perçage table (machine a des défauts),
- d. trouver une méthode de vissage pour sauver du temps.

Suite à l'énumération des problèmes qui semblent urgents, les travailleurs sont invités à les ordonner par ordre d'importance. Pour arriver à classer les problèmes, on fait un tour de table où chaque travailleur donne son point de vue sur la priorité des problèmes. A la fin, comme il n'y a pas de consensus sur le problème central, les travailleurs sont alors conviés de nouveau à y voir plus clair dans leurs idées. Après quelques minutes de discussion, un consensus est établi. Le problème primordial choisi est le "shapage arraché".

Dans la deuxième étape, les travailleurs doivent trouver les causes au problème identifié: pourquoi, lors de l'opération du débitage, on se retrouve toujours avec du "shapage" arraché? Pour y répondre, on applique la technique du "storming". Lors d'un tour de table, chaque travailleur donne des explications sur les causes qui lui paraissent évidentes. Voici les causes relevées :

- a. toupie tourne trop vite,
- b. problème de gabarit,
- c. couteaux de coup mal affûtés,
- d. bearing
- e. vitesse de passage de bois,
- f. bois trop sec.

Après avoir relevé les causes du problème, il s'agit de les classer selon leurs constituantes principales: s'agit-il d'un problème de machine? de matières premières? du milieu? de la main-d'oeuvre? de la méthode de travail? Pour ce faire, les travailleurs appliquent la technique "5M" à partir de laquelle on place, dans chaque case, les causes qui y correspondent. A l'examen de celles-ci, il s'est avéré qu'elles provenaient principalement de la machine: toupie, gabarit, couteaux, bearing. Or, une fois les causes principales cernées, il convient de trouver les solutions adéquates. Ainsi, les travailleurs se demandent, dans cette étape, quelles sont les solutions possibles? Relèvent-elles du département du débitage ou d'un autre département? Pendant la discussion, ils ont conclu que les solutions relèvent des départements de recherche et développement et de la maintenance puisqu'il s'agit d'un problème technique. Enfin, sur la fiche de promesse, le secrétaire de la réunion inscrit le problème choisi, les causes retenues et le département concerné par sa solution.

A la fin de la réunion, les travailleurs présents nous confient qu'ils ont aimé leur expérience, "qu'ils vont arriver avec beaucoup de problèmes dans les réunions suivantes" et que de plus, ils "sont fiers d'être des leaders de leur groupe" ayant pour rôle de sensibiliser ceux qui ne croient pas encore à la qualité totale. Enfin, ils nous disent que les cercles de qualité sont pour eux comme un lieu "de revendication, de dire ce qu'ils veulent et ce qui ne va pas".

Voilà donc ce qui complète cette présentation générale de l'implication des travailleurs et les changements qu'elle a incités lors de l'introduction du programme de la qualité. Il ressort de cette présentation que désormais, avec la mise sur pied d'une démarche de la qualité totale, le rôle du travailleur n'est plus réduit à celui d'exécutant, comme sous la vision taylorienne. A cet effet, les cercles de qualité visent à donner plus d'autonomie aux travailleurs, à laisser plus de place à l'initiative et à leur donner la parole. Le travailleur est maintenant vu comme un enjeu central dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Il est sollicité, écouté et est pris au sérieux car, il possède, par son travail et ses connaissances, la clef du succès.

Par conséquent, prise isolément dans sa forme actuelle, l'implication des travailleurs pose deux problèmes. Premièrement, l'initiative et la parole accordées au travailleur se font en référence au fonctionnement du programme de la qualité totale, tel qu'il est tracé par la direction, et non à son fondement même, c'est-à-dire à son fonctionnement réel. En effet, le programme a été, dès le départ, conçu par la direction en collaboration avec une société de consultants. Les grandes orientations échappèrent donc aux initiatives et à la parole des travailleurs et du syndicat. Et deuxièmement, les domaines d'intervention des travailleurs sont plus ou moins larges. A l'exception des aspects touchant les conditions de travail, la sécurité, les dysfonctionnements des machines, la nature du bois, etc, les problèmes qui relèvent de la classification, de la formation, des qualifications et de l'embauche, par exemple, sont exclus des délibérations.

Mais ce qui est important encore c'est que, désormais, avec les cercles de qualité, les autres services ne peuvent plus se replier sur leur rôle traditionnel. De plus en plus, ils sont amenés à revoir leurs fonctions et les liens qu'ils ont établis avec l'atelier. Voyons de quoi il s'agit.

### **1.5.2 La direction de l'usine et la direction générale**

Même si les problèmes repérés par les travailleurs ne touchent pas le fonctionnement réel du programme de la qualité totale, il n'en demeure pas moins qu'ils questionnent le rôle traditionnel de certains services de l'usine. Ceux qui sont interpellés par l'implication sont la direction générale et la direction de l'usine et dans les deux instances, la présence des

travailleurs est assurée. Dès le début, la direction tente d'écarter le syndicat, ou plus justement, elle soutient que le programme de la qualité totale sera un domaine exclusivement patronal. A la limite, insiste-t-elle, les travailleurs devront rapporter des suggestions tandis que la direction (usine et générale) se penchera sur celles-ci et trouvera des solutions sans solliciter l'avis du syndicat. Les travailleurs de chaque département ramassent d'une façon spontanée les suggestions, les remettent à leur contremaître qui, à son tour, les adresse au comité d'usine. Celui-ci les examine et trouve une solution, sinon il les remet à la direction générale. C'était donc un modèle de travail très hiérarchique où coexistaient des principes du taylorisme et une certaine implication informelle (puisqu'il n'existait pas encore de cercles de qualité) des travailleurs dans le programme de la qualité totale.

Mais lorsque la direction demande au syndicat de s'impliquer activement dans le programme de la qualité, celui-ci menace de se retirer du programme si ses membres ne sont pas représentés à ces comités. Après de longues discussions, la direction accepte enfin que les travailleurs fassent partie du comité-usine et du comité-conjoint usine-direction. Écoutons le témoignage d'un travailleur de finition, qui fait partie d'un de ces comités, nous raconter l'histoire de leur acceptation :

C'était pas facile au début. Elle [la direction] n'avait pas besoin de nous, je suppose. Ils pensaient au début qu'ils pouvaient tout régler sans nous. Ben! au début ils ont formé leur comité [comité d'usine] et ils nous ont informés de leur intention. Dire ce qui se passe dans les réunions et s'ils peuvent régler nos problèmes. Mais nous, on a pas cru à ça. Rien nous garantit qu'ils discutent nos problèmes et qu'ils sont sérieux. Notre syndicat a menacé de se retirer du programme de la qualité et de ne pas prendre ça au sérieux s'ils acceptent pas deux travailleurs dans le comité. C'est assez pour imposer notre opinion. Au début ils ne voulaient pas. On a beaucoup discuté et pis ils ont accepté.

Le premier comité sur lequel siègent les travailleurs est le comité-usine, formé le 7 mai 1989. Il a pour responsabilité de superviser le travail de tous les départements. Plus précisément, il a pour rôle de ramasser les données statistiques, de définir les opérations et de trouver les solutions aux problèmes soulevés par les travailleurs dans les cercles de qualité. C'est un comité qui se réunit une fois par mois pour discuter et résoudre les problèmes techniques existants, il se compose du directeur de l'usine, du représentant d'assurance de la qualité (secrétaire général), du contremaître (variable), d'un employé du bureau de recherche,



du responsable du département d'achat et de deux travailleurs choisis par l'exécutif syndical. Ce comité discute des problèmes que les travailleurs ont repérés ou suggérés dans les cercles de qualité.

Les travailleurs présents défendent le point de vue de leurs collègues et veillent à ce que leurs suggestions soient débattues. Lors des réunions de l'exécutif syndical, ils préparent un compte rendu verbal des délibérations et assurent leurs confrères du sérieux de la direction à l'égard de leur contribution. Toute décision prise est affichée sur des tableaux situés sur le plancher dans chaque département. Si le comité-usine n'arrive pas à résoudre des problèmes majeurs et coûteux (achat d'une machine par exemple), la proposition est transmise, par la suite, au comité-direction (siège social) qui doit donner une réponse, négative ou positive, le plus vite possible.

Le comité conjoint usine-direction est un autre comité interpellé par l'implication des travailleurs. Celui-ci joue un rôle central dans le maintien de la progression du programme de gestion de qualité. Ses responsabilités sont variées: 1. connaître le bilan et la situation en matière de qualité et cela, à intervalles réguliers; 2. planifier, à moyen et long terme, les activités qui permettent d'atteindre l'objectif de qualité (e.g. formation du personnel, évaluation des équipements, système d'information relatif aux opérateurs); 3. s'assurer du maintien et de l'atteinte de ces objectifs; 4. favoriser l'implication du personnel par l'entremise des cercles de qualité; 5. veiller à la bonne coordination de toutes les activités relatives au programme de qualité; 6. créer et instaurer un système efficace de communication pour tout ce qui concerne la qualité de façon à pouvoir informer les gens des projets et des réalisations; 7. voir à l'instauration d'un système afin de valoriser et récompenser toutes les réalisations en matière de qualité (programme d'excellence); 8. évaluer et approuver les normes et procédures établies qui font partie du manuel de la qualité; 9. être informé, lors de problèmes majeurs, de la qualité de la procédure pour le traitement des articles non-conformes et pour la réparation; 10. proposer des mesures correctives afin d'éviter qu'une même situation ne se produise à nouveau.

Le président du syndicat et son délégué ne siègent pas à ce comité<sup>2</sup> mais plutôt au comité conjoint usine-direction générale. Leur rôle est semblable à celui des travailleurs qui siègent au comité-usine, ils défendent les suggestions de leurs membres et s'assurent qu'il y ait un suivi à leurs propositions dans un délai raisonnable. Ils informent leurs collègues en tout temps sur le plancher, aux assemblées syndicales ou à la cafétéria et toute décision est affichée sur un tableau réservé à cette fin. Dans cette perspective, la division hiérarchique de l'entreprise qui validait la concentration des informations entre les mains des décideurs se trouve questionnée car la participation à ces comités favorise la remontée d'un important flux d'informations vers les services jugés compétents, ce qui a pour résultat une forte satisfaction de la part du syndicat à l'égard de cette expérience. Pour celui-ci, l'expérience est, en effet, très enrichissante non seulement parce que les propositions des travailleurs sont prises au sérieux, même si elles ne sont pas toujours acceptées, mais aussi parce qu'elle permet pour la première fois "au syndicat et au patron de s'asseoir à la même table au lieu de se renvoyer tout le temps la mauvaise balle" (entrevue avec le président du syndicat, 1990).

Mais l'implication des travailleurs dans les cercles de qualité dépasse la simple mobilisation de leurs connaissances et de leurs initiatives. Elle remet en cause les liens traditionnels entre l'atelier et les méthodes. Dans la même lignée, la responsabilité du bureau de recherche s'est également élargie, embrassant des activités jusque-là réservées à l'atelier.

### **1.5.3 Le bureau de recherche**

Avec l'implantation de la qualité totale, le bureau de recherche et de développement est amené à se préoccuper, au même titre que les travailleurs, de la qualité des produits. La distribution des responsabilités entre les travailleurs et les autres services est orientée vers un renversement des liens traditionnels qui régissaient jusqu'alors les employés et le bureau de recherche.

Jadis, l'établissement des normes de fabrication était un domaine réservé au bureau de recherche qu'il ne fallait surtout pas questionner. Celui-ci organisait les cartes de route en

---

<sup>2</sup>. Le comité est formé des membres de la direction générale (siège social) dont le directeur de la qualité et le bureau de design.

spécifiant les mesures, les étapes d'opération et les séries et invitait les travailleurs à respecter les consignes. Lorsqu'un travailleur détectait une erreur dans la carte de route, il pouvait réagir généralement de trois manières. Soit il corrigeait lui-même l'erreur, soit il la laissait passer ou, soit il la signalait au contremaître. Dans tous les cas, il était blâmé et souvent tenu responsable parce qu'il avait passé outre les directives du bureau de recherche, et donc son rôle d'exécutant en corrigeant lui-même l'erreur, ou parce qu'il avait fabriqué un meuble dont les spécifications contiennent des irrégularités.

Avec l'implantation du programme de la qualité totale, le lien qui unit le bureau de recherche aux travailleurs tend à se modifier. Aucune erreur ne devrait désormais passer car le travailleur contrôle, théoriquement du moins, son propre travail et le travail de son collègue. De plus, comme il est maintenant tenu de signaler toute erreur détectée dans la carte de route, l'incompétence du bureau de recherche apparaît ainsi au grand jour. Au lieu de se contenter de jeter le blâme sur les travailleurs sous prétexte qu'ils ne savent pas lire les indications ou que leurs instruments de mesure ne sont pas adéquats, le bureau doit dorénavant apporter à la carte de route les modifications demandées par les travailleurs. Ainsi donc, il voit ses responsabilités s'élargir à l'atelier et voit aussi la nécessité d'intégrer dans sa gestion quotidienne de nouvelles suggestions de même que les connaissances des travailleurs.

Dans les pages qui vont suivre, nous allons saisir un autre changement amené par la qualité totale, à savoir l'élargissement du rôle des contremaîtres.

#### **1.5.4 Responsabilités des contremaîtres**

Comme nous l'avons déjà indiqué, dans la stratégie productiviste, mais surtout taylorienne, le rôle du contremaître se bornait à superviser la production de son département en cherchant à atteindre, peu importe les conséquences, un seul objectif, soit l'obtention du maximum de rendement. Les travailleurs étaient considérés comme de simples exécutants à qui il ne fallait surtout pas demander un avis sur le produit qu'ils fabriquaient. Et quand un travailleur osait contester la piètre qualité de certaines pièces de meuble, le contremaître de son département n'hésitait pas à lui lancer à la figure: "mêles-toi de tes affaires. Fais ton job et c'est tout" (contremaître du sablage, 1990). Par conséquent, les contremaîtres les rendaient

constamment responsables des erreurs survenues dans la production, sans même se donner la peine d'en chercher les causes.

Avec l'implantation de la qualité totale, le rôle des contremaîtres est en voie de changement. Concrètement, cette modification s'est traduite par la formation d'un comité de contremaîtres chargé de redéfinir les relations qu'ils entretenaient antérieurement que les travailleurs et, ensuite, de revoir leur conception de la production et de la coordination en général. Le comité est formé de sept contremaîtres qui se réunissent, au besoin, pour discuter des problèmes survenus dans leur département, pour trouver les solutions nécessaires, pour élaborer des stratégies de motivation des travailleurs et enfin, pour se coordonner entre eux.

Avant la création de ce comité, les réunions des contremaîtres se faisaient d'une façon spontanée. Ds se réunissaient aux heures de repos sur le plancher, discutaient et réalisaient, quand l'occasion se présentait, un résumé de la rencontre. Il n'y avait pas de suivi ni d'action structurée. De bonnes relations inter-personnelles pouvaient exister entre eux et les travailleurs mais elles ne s'inscrivaient pas dans une stratégie globale de réorganisation du travail. Le rôle du contremaître restait, en fait, le même: faire respecter la discipline pour atteindre le maximum de rendement. D'ailleurs, les sujets discutés tournaient autour de ce même objectif. Ainsi, un des procès verbaux de 1987, par exemple, donne une idée précise des responsabilités du contremaître:

- pause de la fin, au premier son de la cloche,
  - vérifier ceux qui diminuent leur rendement lorsqu'ils voient l'ouvrage baisser et ne veulent pas changer de département,
  - ne pas gaspiller le matériel,
  - augmenter la surveillance s'il y a lieu,
  - sans gardien, chacun doit veiller à ce que son propre département soit propre.
- Un coup de balai ne fait pas de tort,
- la pause commence avec la cloche et finit avec la cloche. C'est à chaque contremaître d'en juger,
  - surveiller souvent les employés, même les anciens font des erreurs,
  - les travailleurs acceptent l'autorité et la respectent. Ne pas se gêner pour leur rappeler qu'ils sont ici pour travailler.

Aujourd'hui, depuis la mise sur pied de la qualité totale, les réunions des contremaîtres sont plus structurées et les sujets discutés reflètent un changement profond de leur rôle ainsi que de la représentation qu'ils se font de leur travail et des employés. Une déclaration tirée du procès verbal de 1988 traduit bien la nouvelle orientation. Voici comment il débute :

Même si nous avons été formés avec l'idée que féliciter n'était pas nécessaire, il faut faire notre possible pour le faire. On doit changer les vieilles traditions et travailler plus humainement avec les employés. Ils doivent nous considérer comme quelqu'un pouvant les aider et non comme des superviseurs.

L'examen des sujets discutés depuis 1988 confirme d'ailleurs cette nouvelle voie. On note que l'accent est dorénavant mis sur les relations inter-personnelles et sur la motivation:

- Féliciter un employé pour une bonne journée, le valoriser, le mettre en confiance, parler avec ses employés qui semblent avoir des problèmes mais pas pour crier après eux;

- S'informer auprès d'un gars qui se trouve dans notre département sans y avoir affaire. Il faut cependant amener le gars à s'intéresser à son ouvrage et à le faire sans qu'on le pousse dans le dos;

- Parler aux gars pour savoir ce qu'ils n'aiment pas ou ce qu'ils aiment et changer la façon de travailler;

- S'expliquer calmement avec ses employés;

- Mettre les nouveaux employés en confiance et leur donner la chance de faire leurs preuves;

- S'assurer que le travail qu'ils ont à faire, leur a bien été montré.

Ainsi donc, les contremaîtres élaborent une nouvelle stratégie de coordination du travail qui vise la motivation et l'amélioration des relations inter-personnelles pour susciter l'intérêt des travailleurs mais ce, sans oublier pour autant que la discipline et la surveillance restent le fondement de leur action: "le job du contremaître ne consiste pas seulement à planifier la production et à éviter ou corriger les erreurs de production. Il doit diriger les hommes et faire preuve d'autorité lorsqu'il est nécessaire" (procès verbal, 1989).

A côté de ce renouveau de la stratégie des contremaîtres, il faut ajouter également l'élargissement du rôle du syndicat. En effet, si le nouveau mode de gestion peut être vu comme un terrain propice aux changements en cours, c'est-à-dire à l'implication des travailleurs et aux nouvelles stratégies du bureau de recherche et des contremaîtres, c'est qu'il repose sur une logique neuve: l'implication du syndicat dans le programme de la qualité totale. Certes, cette logique peut aussi s'expliquer par la nouvelle philosophie de gestion prônée par la direction mais, à notre avis, elle se justifie davantage par le type de syndicalisme qui est exercé pendant cette phase. C'est donc à la place du syndicat que nous allons consacrer la prochaine section.

## **2. Rôle du syndicat**

Quelle est la place du syndicat dans l'entreprise et quelle est sa position dans le cadre du processus de la qualité totale? Mentionnons, avant de répondre à ces questions que le type de syndicalisme dans le cadre de la stratégie de la productivité visait essentiellement à créer les conditions nécessaires pour assurer la paix entre les deux parties. Certes, le syndicat participait à plusieurs comités - dont le comité sur les changements technologiques et le comité sur la santé et sécurité au travail - mais l'essentiel de son action résidait dans l'acceptation des conditions de paix, considérées alors comme les seules garanties de la compétitivité de l'entreprise. Il en a résulté un ensemble de pratiques qui allèrent à rencontre de ses principes, dont l'acceptation forcée de l'implication dans la productivité.

Dans le cadre de la stratégie de la qualité totale, on est convié à un syndicalisme d'un autre type. Celui-ci revendique l'implication dans la qualité puisque, comme nous l'avons signalé, il siège aux cercles de qualité mais aussi au comité-usine et au comité conjoint usine-direction. A cela, il faut ajouter l'élargissement de son rôle: en plus d'une action syndicale axée sur la défense des intérêts, il joue le rôle de motivateur et d'animateur. En d'autres termes, c'est le syndicat qui encourage l'implication dans la qualité en donnant lui-même la formation à ses membres. De plus, et en collaboration avec le directeur de l'usine, le président du syndicat anime les réunions d'implantation des cercles de qualité et explique aux travailleurs les objectifs du programme de la qualité totale et son importance pour leur emploi. Le compte rendu, présenté ci-dessous, d'une réunion d'implantation de deux cercles de

qualité à laquelle le syndicat a assisté, reflète le nouvel esprit syndical que se développe dans la période actuelle.

## **2.1 Élargissement du rôle du syndicat**

Le but de ce résumé de réunion est de montrer que la mobilisation et la motivation des travailleurs ne relèvent pas uniquement de la responsabilité de la direction et des consultants, comme c'est souvent le cas dans l'implantation de la qualité totale, mais découle plutôt d'une "étroite collaboration" entre la direction et le syndicat. Ce compte rendu du démarrage de deux cercles de qualité ne laisse, en effet, aucun doute sur la remise en cause du rôle traditionnel du syndicat et de son rapport à ses membres et à la direction.

### **Déroulement de la réunion**

La réunion en question a lieu le jeudi 25 octobre 1990. Le but en est la mise en marche de deux cercles de qualité: celui du département de la maintenance et celui du département de recherche et développement (ces deux derniers ne sont pas syndiqués). Treize membres sont présents: le directeur de l'usine, le président du syndicat, le contremaître du département de maintenance, le contremaître du département de recherche et quatre travailleurs de chacun des deux départements concernés. La réunion a duré une heure.

Le directeur ouvre la réunion en expliquant aux travailleurs que la rencontre n'est pas obligatoire pour les deux départements puisqu'ils ne sont pas au coeur de l'usine en ce qui a trait à la qualité totale. Il explique pourquoi ce sont le directeur et le président du syndicat qui remplacent le consultant à titre d'animateurs et de formateurs. Il précise qu'au début du programme, il y avait bel et bien un professionnel qui donnait la formation aux travailleurs et qui était délégué par le comité CAMO. Celui-ci avait pour rôle de sensibiliser les travailleurs au programme de la qualité et ce, pour une durée de 6 mois. Mais l'animateur n'a pas tenu ses engagements.

Le président du syndicat prend la parole alors pour préciser la pensée du directeur. Il souligne que le formateur était incompetent, qu'il ne connaissait pas assez le plancher et la

réalité de l'usine. Il ajoute que la sensibilisation n'a pas rencontré les objectifs fixés puisque, une fois sur le plancher, les travailleurs ne parlaient plus des cours reçus et ne souciaient guère de transmettre les informations à leurs collègues. A son tour, le directeur de l'usine explique que le superviseur du CAMO s'est aussi rendu compte de l'incompétence du formateur et de son manque de responsabilités, puisqu'il ne se conformait pas à ses directives. Pour toutes ses raisons, le directeur et le président du syndicat, appuyés par le superviseur, ont mis fin au contrat du formateur. Ils ont décidé alors de dispenser eux-mêmes la formation aux travailleurs.

Plus loin, le président revient sur les réunions des sous-comités, Il insiste sur le fait que les travailleurs comprennent l'importance du programme de la qualité et son impact sur "le job" de chacun. Le directeur saisit alors l'occasion pour expliquer les fonctions d'un cercle de qualité: choisir un animateur, remplir la fiche de promesse, mentionner les plaintes des travailleurs du département concerné, remplir une feuille de résolution de problème, la remettre au RAQ, au directeur de l'usine et à l'animateur (contremaître) et afficher une copie au tableau du département concerné.

Un employé du département de recherche et développement prend ensuite la parole pour signifier que son secteur ne peut suivre ces procédures puisque les employés sont confrontés à des problèmes immédiats et que la solution doit être prise sur le champ faute de quoi la production pourrait en souffrir. Le directeur lui précise que l'essentiel est de noter tout problème qui survient et de mentionner toute solution adoptée. Le président du syndicat regarde alors les travailleurs et les rassure: "le cercle de qualité, c'est comme le comité de la CSST. Les travailleurs disent ce qu'ils aiment et ce qu'ils n'aiment pas". Il demande, par la suite, alors aux travailleurs s'ils comprennent ce qu'est la charte des cercles de qualité. Un de ceux-ci, travailleurs, visiblement surpris, répond qu'il n'a jamais entendu parler de la charte, ni du tableau d'affichage d'ailleurs.

Le président du syndicat, soutenu par le directeur, explique ce qu'est une charte. Il spécifie qu'il existe plusieurs comités dont le sous-comité de chaque département, le comité-usine et le comité-direction. Il précise le rôle de chacun d'eux et le but qu'il poursuit. Le président conclut en déclarant: "il faut prendre les choses au sérieux les gars. Ce sont nos jobs". A ce moment, le directeur de l'usine ajoute que le programme n'est pas facile à réaliser



et qu'on en est qu'au début. Le président du syndicat réplique alors: "non, ils vont penser que ce n'est pas efficace. Dis-leur qu'on a moins de retours". Surpris, le directeur explique brièvement qu'en effet il y a moins de retours et que Sears est très satisfait.

Le président vient à la rescousse du directeur pour une deuxième fois mentionnant qu'il a assisté à un colloque sur l'industrie du meuble où étaient présents plusieurs syndicats et entreprises. Là, ils avaient parlé de l'importance de la qualité et de son rôle aujourd'hui. Il insiste: " je dois vous dire qu'on est en avance sur les autres entreprises même les plus concurrentielles. S'il n'y avait pas le programme, on serait maintenant sans jobs". Il insiste sur le fait que c'est une bonne chose de s'asseoir à table avec le boss et d'exprimer son opinion, même si la réponse sera vraisemblablement négative. Il informe également les travailleurs que l'assemblée a donné le mandat au syndicat de s'asseoir et de discuter du système de qualité: "c'était la première fois qu'une telle situation se produisait. Vous savez pourquoi il y a deux travailleurs sur le comité-usine?"

Le directeur l'interrompt alors en expliquant de nouveau le rôle du comité-usine. Il ajoute que le travail se fait d'une façon paritaire (50/50) avec le syndicat: "il y a beaucoup de points qui nous séparent mais le programme de la qualité nous réunit comme une goutte d'eau. Pour le syndicat, la qualité égale job et pour moi, la qualité égale vente, mais aussi job". Le président du syndicat reprend la parole pour souligner que la négociation a été coriace pour intégrer les deux travailleurs au comité-usine, que l'ancien directeur était réticent au programme de la qualité mais qu'il a fini par comprendre un an après (faisant allusion à sa démission). Il explique également que l'implication dans la qualité totale est différente du comité de suggestions qui n'a jamais vu le jour et qui est resté sans suivi puisque les suggestions que les travailleurs mettaient dans une boîte n'ont jamais été utilisées. C'est pourquoi les travailleurs demeurent très réticents au début et c'est pourquoi aussi le syndicat a tenu à intégrer deux travailleurs au comité-usine pour s'assurer que la compagnie est sérieuse. Il précise qu'il y a encore des travailleurs qui ne prennent pas le programme au sérieux. Il raconte l'histoire d'une patte de table fendue qui n'a été détectée qu'à l'assemblage alors qu'elle doit être repérée dès le débitage, sinon avant. Dans certains cas, ajoute-il, certains travailleurs prennent trop à coeur la qualité sans en comprendre le but. Ceci a contribué à faire chuter la production de 25%. Le président de la qualité (siège social) lui

aurait même téléphoné un jour en hurlant: "tes sautés prennent trop à coeur la qualité; ils sont en train de nous couler".

Un travailleur de la maintenance défend alors jalousement son département en précisant que ces collègues ont toujours pratiqué la philosophie de la qualité puisqu'ils discutent régulièrement des problèmes qui surviennent. Le président nuance pourtant ses propos. Il explique aux travailleurs qu'il est nécessaire de différencier les problèmes journaliers qui se produisent régulièrement, et qui doivent être réglés sur le champ, et les problèmes de court et moyen terme. Il ajoute qu'ils sont les leaders de leur département et que c'est à eux que revient la responsabilité d'informer et de motiver les autres travailleurs: "si vous n'êtes pas d'accord, il faut le dire tout de suite pour trouver d'autres gars plus intéressés". Flatté, un travailleur réplique: "On est comme des professeurs!". Le président du syndicat poursuit: "Si demain vous dites que c'est "plate", vous venez de nous nuire".

Le compte rendu présente-ci haut ne laisse aucun doute quant à l'esprit participatif du syndicat de Meublex. Ainsi, on est loin de l'entreprise taylorienne où le syndicat est exclu de l'organisation du travail et où le traitement de l'information relève uniquement du pouvoir de la direction. Nous sommes également loin de ce type de syndicat orienté vers des revendications salariales et acceptant à la lettre une organisation qui l'exclut et qui exerce sur lui une pression quotidienne. Au contraire, dans cette phase, on est en présence d'une nouvelle logique: pour les travailleurs, la reconnaissance de leurs capacités d'initiative et d'innovation et, pour la direction, une productivité et une concurrence reposant sur la qualité. Cependant, la question reste entière: comment se fait-il que le syndicat accepte l'implication dans l'organisation du travail et sa participation, avec la direction, à un nouveau compromis? Pour répondre à cette question, il convient avant tout de relater la position des travailleurs et de leur organisation face à la démarche de la qualité totale.

### 3. Position des travailleurs

Il est sans doute prématuré d'évaluer définitivement les résultats de ce programme à l'usine de Meublex. Même si le programme n'est pas encore complètement maîtrisé, les parties patronale et syndicale s'entendent, de tout de même, pour affirmer qu'il y a moins de retours de pièces. Les données disponibles sur le retour de meubles pour réparation ainsi que le retour de marchandises par les acheteurs montrent d'ailleurs une diminution non négligeable des produits non conformes.

Au niveau de l'inspection, on remarque, dans le tableau 19, qu'en 1989 l'usine a enregistré 784 reprises de meubles pour réparation alors qu'en 1990 (novembre) elle enregistrait 388 retours. Quant au retour de la marchandise, le tableau 19 indique qu'en 1989, 915 étaient notés alors qu'en 1990 (novembre) il n'en avait plus que 832. Il faut attendre encore quelques années pour avoir une idée précise et globale sur l'efficacité du programme. De plus, l'image de Meublex auprès de Sears s'est améliorée puisque ses marchandises ne font plus l'objet de vérifications. A cela, il faut ajouter les divers concours et prix de la qualité gagnés récemment par Meublex. Enfin, on s'entend pour dire que sans ce programme, l'entreprise n'aurait sans doute pas survécu à la conjoncture difficile de 1990. En effet, le syndicat et les travailleurs soutiennent que c'est grâce au programme de la qualité que l'usine a réussi à survivre à la compétition.

---

**Tableau 19**                      **Nombre de reprise de meubles pour réparation  
et de retour de marchandises**

---

**Reprise de meubles**

1989 (novembre)                      784

1990    388

**Retour de marchandises**

1989    915

1990    832

---

Source: Données tirées du manuel de la qualité totale, usine de Meublex, 1990.

Cet optimisme est largement partagé par l'ensemble des travailleurs interviewés qui manifestent un désir ardent de participer à la qualité totale. Comme nous le rapporte un machiniste (machiniste no 1): "je suis intéressé de faire mon ouvrage comme il faut. Je sais que s'il m'arrive de la cochonnerie, je ne suis pas intéressé de travailler...on aime ce qu'on fait normalement". D'autres travailleurs n'hésitent pas à afficher leur enthousiasme devant le succès du programme. En effet, comme nous le confirme un autre machiniste, "jusqu'à date je suis très content. Avant je n'y croyais pas parce que quand on voulait faire de quoi de bon, les autres faisaient passer les pièces. Maintenant cela va très bien" (machiniste no 3). Certains employés se défendent de dire qu'ils n'ont jamais fait de la qualité auparavant, mais ils constatent tout de même des différences fondamentales. Ainsi, comme le note un travailleur du débitage, "c'est toujours nouveau un peu. La qualité, on en faisait un peu mais tu sais, les pièces passaient plus. Avant l'implantation du système, on était toujours pressé alors cela passait, tout passait. Maintenant, que cela presse ou non, si ce n'est pas beau cela ne passe pas" (travailleur de débitage no 1). Si la qualité est respectée c'est, aux dires des travailleurs, surtout grâce aux employés qui prennent à coeur leur travail: "à cause de l'employeur et l'employé, surtout l'employé qui surveille plus. Si le gars s'aperçoit que cela passe quand c'est pas bon, il va voir son cercle de qualité et leur dit... comme cela, ils décident de passer cela ou non" (travailleur de débitage no 2).

Mais les travailleurs subissent-ils une pression du fait de leur implication dans la qualité totale? Selon les témoignages recueillis, la pression due au programme a peu de conséquences sur l'implication des travailleurs: "la pression y en a toujours sur le gars qui travaille car si on essaye de faire la qualité et on lui donne pas le bon bois, cela c'est de la pression car il faut qu'il fasse du miracle avec cela. En plus, il va être tanné de faire de la qualité et il croira plus à cela après", nous confie un machiniste (no 2). Lorsque cela se produit, "les gars commencent à parler. Ils vont voir le contremaître et si cela marche pas, c'est le directeur qui vient discuter le problème. Nous, dans le machinage, on est chanceux...on a un bon contremaître. S'il y a quelque chose qui ne va pas, il va s'organiser pour que cela marche". A sa manière, un assembleur (no 3) nous résume la situation: "Non, d'une manière ou d'une autre si le gars fait une erreur, il sait que c'est lui qui l'a fait. Avant que cela aille trop loin...il va avertir le contremaître comme quoi il s'est trompé...dans ce cas il reprend la pièce, c'est tout".

De plus, les travailleurs semblent très satisfaits de l'importance que la direction accorde à leurs suggestions. Pour eux, les solutions trouvées "cela ne s'oublie pas. Ils ne peuvent pas nous passer des sapins car pour nous cela se fait pas. On va voir les plus hauts de la compagnie. Ils n'ont pas le choix, ils sont obligés de nous donner une réponse sinon, on se retire des cercles de qualité (délégué syndical no 3).

Cependant, le programme ne fonctionne pas sans tensions. Certains travailleurs n'y croient pas encore à cause de nombreux problèmes. Écoutons le président du syndicat en résumer un: "à chaque fois que le travailleur met de côté une pièce parce qu'elle n'est pas bonne, le directeur vient lui dire de la passer quand même parce qu'on en n'a pas d'autres. Au fond le gars n'est pas encouragé et la question qu'il se posait, c'est quoi le système de la qualité?" D'autres travailleurs n'hésitent pas, par ailleurs, à afficher leur mécontentement : "Pour nous autres, on trouve que c'est niaisieux car cela prend du temps. Pour les autres, cela a l'air que c'est bon parce qu'ils savent où ils vont avec cela" (assembleur no 3).

En effet, les contraintes de la qualité totale sapent le moral de certains travailleurs. La motivation a baissé et une perte de confiance dans le programme est clairement affichée, comme nous le disait ce travailleur du débitage (no 2): "Au débitage les gars ne croient pas beaucoup. Quand ils demandent toujours des solutions mais cela marche pas, il vient un temps où on n'y croit plus. C'est normal après tout...c'est nous qui recevons le mauvais bois" (entrevue, 1990). D'autres continuent de contester le programme en refusant de relever les problèmes qu'ils rencontrent, comme nous le résumait un délégué syndical (no 2): "Il y a des gars qui ne soulignent pas les problèmes même si en général, ils y participent".

Pour redonner confiance aux travailleurs et les inciter à s'impliquer, la stratégie d'emploi s'avère la solution la plus efficace. Le président du syndicat nous confie: "On essaye de leur dire que le système de la qualité est jeune et on leur dit d'y croire car ce sont nos jobs...ils n'ont pas le choix". Si certains travailleurs résistent encore, le syndicat, au contraire, ne cesse de multiplier les efforts dans le but d'inciter l'adhésion au programme et d'établir des rapports de collaboration avec la direction. Le climat est à la discussion et non à la confrontation, comme le rappelle le président du syndicat:

Depuis qu'on a installé le programme de la qualité et que le comité-usine se réunit avec le comité-direction, ils (les membres de la direction) se rendent compte de plus en plus des problèmes et ils sont déterminés à trouver des solutions. Alors qu'avant, on ne se rencontrait pas et qu'ils étaient toujours dans le bureau et nous ici, ils comprennent main tenant nos problèmes. Ils pensaient que ce n'était pas vrai ce qu'on disait. Quand il y avait des problèmes, la direction de l'usine prenait des décisions et quand ça marche pas, elle justifiait ça sur notre dos. Aujourd'hui, l'employeur change de plus en plus en bien. Il comprend plus et s'assoit pour discuter régulièrement. Ensemble, on essaye de trouver des solutions à nos problèmes (entrevue, 1990).

Cette volonté de collaboration n'est pas conjoncturelle mais s'inscrit dans une philosophie large des relations du travail qui guide de plus en plus l'action syndicale :

La relation entre employeur et employé en 1990 doit changer. On devrait s'asseoir et trouver des solutions à nos problèmes. L'ancien syndicalisme était que l'employeur était le chien et l'employé était le chat; il y avait toujours des chicanes. Aujourd'hui, il faudra discuter, il faut trouver les moyens de discuter sur de nouvelles bases pour s'entendre sinon on va tous couler. C'est fini l'ancien syndicalisme; ce que l'employeur disait, l'employé répondait qu'il veut nous fourrer et vice-versa (entrevue avec le président du syndicat, 1990).

Toutefois, l'intention de s'asseoir avec la direction pour discuter et trouver ensemble des solutions repose elle-même sur une stratégie globale qui est celle du maintien de l'emploi. Etant donné son importance pour le syndicat et pour l'adhésion des travailleurs aux objectifs de l'entreprise, nous allons lui consacrer la partie qui va suivre.

#### **4. Le maintien de l'emploi comme stratégie syndicale**

De façon à susciter l'engagement des travailleurs dans le programme de la qualité totale et à les inciter à s'impliquer corps et âme dans l'entreprise, ni l'autorité, ni même les valeurs ou une quelconque recette de "culture corporative" ne semblent efficaces. Pour abolir la distance entre le syndicat et la direction et "souder" le travailleur aux objectifs de l'entreprise, rien ne vaut une stratégie d'emploi. En effet, comme l'usine de Meublex est le seul grand employeur de cette région, il est indéniable que la fermeture de l'usine aurait des

conséquences fâcheuses, tant pour les travailleurs que pour la communauté en général. Or, les deux parties ont compris qu'ils ont grand intérêt à élaborer de nouveaux compromis.

Du côté de la direction, en effet, plusieurs réunions avec le syndicat ont été tenues pour le convaincre de l'importance que joue le programme de la qualité dans le maintien des emplois. Pour la direction, ce programme et la hausse de la productivité qui en découle doivent primer sur les demandes monétaires du syndicat. Selon les dirigeants de Meublex, l'importance du maintien des emplois se résume alors en une équation simple: qualité = vente = profits = maintien des emplois. Les deux parties pourraient donc gagner gros d'une forte implication des travailleurs et cela d'autant plus que la concurrence est vive.

Quant au syndicat, la stratégie de l'emploi devient également un élément central de sa philosophie. Et, dans cette perspective, il accepte le point de vue de la direction, comme nous le confirme le président du syndicat: " le programme de la qualité n'avantage pas tout de suite le syndicat. Mais on a une preuve qu'il y a moins de retours de pièces et de produits. Dans deux ans, j'ai espoir que la compagnie va faire de l'argent, car il y aura moins de dépenses de meubles défectueux, moins de perte de temps dans le travail et dans le transport, moins de perte de bois...Donc, les jobs vont rester là et on aura aussi des augmentations salariales". En fait, le discours de la direction a une signification réelle pour le syndicat parce qu'il correspond à une préoccupation concrète: "la direction nous a expliqué le programme et son importance pour l'entreprise et on a reconnu l'utilité de la qualité. On l'a fait pour protéger les emplois...cela sert à rien d'avoir une convention collective de trois pouces d'épaisseur si on est sur le chômage", nous confie de nouveau le président du syndicat. De plus, comme il le rappelle encore une fois:

On pense et on est sûr qu'il va être très très bon pour les années qui viennent, pour toute l'usine, car les contremaîtres sont très difficiles, ils veulent des meubles de qualité...alors toutes les usines qui ne font pas la qualité vont être mises de côté. Le système est bon pour les travailleurs car, quand on va faire de bon travail, nos jobs vont être assurés. Si on fait un méchant travail, on vend moins de meubles et si on fait un bon travail, on vend nos produits, ils vont bien être acceptés, alors il y aura des commandes qui vont entrer et, pour nous autres, nos jobs ne sont pas coulés dans le ciment, mais presque.

Afin de protéger les emplois de ses membres, le syndicat ira même jusqu'à accepter des réductions salariales au moment de la dernière négociation. En effet, comme en fait foi le tableau 20, l'augmentation générale des salaires horaires entre 1990 et 1992 n'est que de \$0,80 alors qu'il était de \$1,30 entre 1987 et 1989.

**Tableau 20**                      **Évolution des salaires selon les classes**

Classe	1987	1988	1989	1990	1991	1992
5	\$10,09	10,49	10,99	10,99	11,39	11,79
4	\$ 9,6	10,05	10,55	10,55	10,95	11,35
3	\$ 9,48	9,88	10,38	10,38	10,07	11,18
2	\$ 9,30	9,70	10,20	10,20	10,60	11,00
1	\$ 9,14	9,54	10,04	10,04	10,44	10,84

Augmentation générale entre 1987-1989: \$1,30

Augmentation générale entre 1990-1992: \$0,80

Source : Conventions collectives de l'usine de Meublex, 1987-1989 et 1990-1992

Cette convergence autour du maintien des emplois permet au syndicat d'adhérer aux objectifs de l'entreprise mais ne réussit pas à gommer les tensions et les frustrations qui se développent à l'occasion chez certains travailleurs. Comme le montrent les entrevues réalisées, les travailleurs sont frustrés et déçus de leurs conditions monétaires. A leurs yeux, "la compagnie fait beaucoup de profits mais préfère investir dans les autres entreprises" (machiniste no 1). Même si la compagnie était en difficultés financières en 1991 et faisait face à des risques de faillite assez élevés <sup>3</sup>, une telle perception n'en continue pas moins de

<sup>3</sup> La part des actionnaires majoritaires est passée de 64,58% à 37,37% en décembre 1991.



subsister chez certains travailleurs. Leurs frustrations se manifestent quotidiennement par le refus de s'impliquer dans les cercles de qualité et iront jusqu'à déjouer le contrôle en laissant passer des pièces défectueuses. Dans d'autres cas, les travailleurs s'attaquent au syndicat, l'accusant d'être la source de leurs frustrations et le traitant "de "têteux", de vendu et de travailler pour le boss" (extrait d'une entrevue du président du syndicat). Ce mouvement de protestation, qui ne concerne tout de même qu'une partie des travailleurs, est combattu par un syndicat qui ne cesse de multiplier les réunions et d'inviter les travailleurs à s'impliquer. Et le résultat semble encourageant, comme le laisse entendre le président du syndicat :

Plus qu'on allait dans le système de la qualité, plus ils comprenaient et plus il devenait facile de les convaincre de l'importance de la qualité pour nos jobs. On leur dit que si tu fais pas bien la qualité, que tu laisses passer n'importe quoi et que les meubles reviennent, il va arriver un moment que la compagnie va fermer. Si tu veux comprendre, c'est ta job qui est en danger. Si tu suis pas les autres, tu vas être dehors (entrevue, 1990).

Même si pour l'instant ce mouvement n'est pas général et est défait par le syndicat, on peut se demander si ce modèle de travail, au demeurant peu codifié, est viable à long terme. Nous disons peu codifié parce que les droits de gérance revendiqués par le syndicat ne dépassent pas l'organisation du travail. D'autres aspects tels que l'embauche, l'affectation des travailleurs, les politiques de l'usine et l'accès aux livres de comptabilité restent intouchables. C'est pourquoi la participation qui invite les travailleurs à partager leurs connaissances se fait selon des règles définies par la direction et il n'est aucunement question, pour l'instant, que ces règles soient remises en cause. Le syndicat y est toutefois pour quelque chose aussi puisqu'il revendique lui-même une participation limitée à la production et refuse toute modification substantielle dans le contrat de travail. C'est du moins ce qui ressort des propos du président du syndicat :

Ils (la direction) nous ont déjà offert la gestion participative et on a refusé car il ne faut pas que ce soit le syndicat qui soit dans le comité de gestion. On peut pas représenter les travailleurs syndicalement et être boss en même temps. S'il y a un comité de cinq ou six travailleurs qui décide de modifier une clause dans la convention collective, ils seront obligés de venir le demander au syndicat. Alors on peut arriver à l'assemblée générale et expliquer que les travailleurs qui font partie des comités de gestion ont une proposition à faire et c'est à vous de décider.

On est pour la participation dans la qualité mais pas des finances. Cela nous intéresse de savoir si la compagnie va bien ou non mais on veut pas savoir les finances de la compagnie Supposons qu'on est pour la gestion participative à 100% : un moment donné tu vas négocier une convention collective, ce n'est plus le boss qui va annoncer à son monde qu'il ne va pas lui donner une cenne cette année car la compagnie est en difficulté, mais c'est le syndicat qui sera obligé de le dire. Les travailleurs ne sont pas prêts de se faire dire par l'exécutif syndical dans une assemblée générale : cette année, les gars, on demande rien. Ils ne sont pas capables de nous payer. C'est sûr, c'est l'idéal, cela nous évitera des grèves inutiles et des pertes d'argent, mais les travailleurs ne sont pas rendus là (entrevue, 1990).

Même si certains délégués syndicaux espèrent voir un jour le syndicat pousser plus loin ses revendications en cherchant à siéger au conseil d'administration de la compagnie ou même à avoir accès aux livres de comptabilité, le projet reste pour l'instant au niveau d'un débat interne du syndicat. A cet égard, on se demande encore une fois si, dans ce modèle peu codifié, la résistance qu'on observe constitue-t-elle le germe d'un nouveau noyau de mobilisation pouvant conduire à l'éclatement du compromis en émergence? Le syndicat acceptera-t-il une implication, si valorisante soit-elle, sans de réelles contreparties? C'est une histoire à suivre.

## **Conclusion**

C'est sous le signe de la qualité totale que s'ouvre le deuxième modèle de participation chez Meublex. Après l'échec du modèle de participation productiviste - échec mis au grand jour par son principal client le magasin Sears - l'usine de Meublex est relancée à partir 1988 par l'implantation d'une nouvelle stratégie de gestion basée sur la qualité du produit. Ce changement de tactique s'est accompagné de modifications importantes tant sur le plan organisationnel que sur le plan institutionnel.

Au niveau organisationnel, on a assisté à une remise en cause des fonctions traditionnelles de certains groupes sociaux. Les rôles de la haute direction (siège social), du directeur de

l'usine, des contremaîtres et du bureau de recherche ont été ainsi modifiés dans le sens d'une plus grande ouverture à l'endroit des problèmes de l'atelier. Si, jadis, leurs rôles étaient teintés d'une gestion hiérarchique validant ainsi la séparation nette entre les deux sphères, avec la qualité totale, une nouvelle logique se dessine. Désormais, les problèmes de l'atelier sont pris au sérieux, ce qui accorde à la parole et aux idées des travailleurs, par le biais de leur implication dans des cercles de qualité et dans d'autres comités, une plus grande capacité d'influence dans la gestion quotidienne de l'usine, permettant ainsi une collaboration entre les deux sphères et une circulation d'informations.

Ce changement n'est pas le fruit du hasard; il s'explique en partie par la volonté de la direction de revoir son mode de gestion traditionnel à l'égard des travailleurs et de leur syndicat. Le nouveau directeur symbolise bien ce renouveau puisqu'il prône une gestion basée sur la communication, les relations informelles, la discussion franche, etc. Mais ce n'est pas tout. Les changements observés dépendent aussi du renouveau du syndicat. Celui-ci, après avoir été exclu de la conception du projet de la qualité totale, revient à la charge en imposant sa participation au comité-usine et au comité usine-direction générale. De plus, il prend la place du consultant, donne lui-même la formation à ses membres et anime, en collaboration avec le directeur de l'usine, les cercles de qualité.

Ce renouveau de l'action syndicale s'inscrit non seulement dans la conception que se fait l'organisation des travailleurs des relations de travail, mais s'appuie aussi sur une stratégie concrète axée sur la défense de l'emploi. Conscient des enjeux majeurs soulevés par l'emploi aujourd'hui, le syndicat n'hésite pas à se rallier à la philosophie de la direction et à épouser ses objectifs quant à la compétitivité de l'entreprise. Cela lui a permis jusqu'à maintenant de sauvegarder les emplois de ses membres, mais le prix à payer ne passe pas sous silence. D'une part, il a dû accepter une réduction des salaires et des effectifs et, d'autre part, il fait l'objet de contestation de la part de certains membres. Ceux-ci accusent la compagnie et le syndicat d'être à la source de leurs ennuis. Pourtant, en collaboration avec la direction, celui-ci continue de multiplier les réunions pour faire admettre à ses membres la réalité des relations de travail d'aujourd'hui et les convaincre de s'impliquer dans la compétitivité et dans la défense de leurs emplois. Mais, rien n'indique pour l'instant quelle direction prendra cette contestation. Nul doute qu'elle jouera un rôle dans un sens ou l'autre.

## **CONCLUSION GENERALE**

Arrivé à ce stade de la monographie, il convient de retracer le chemin parcouru et de voir en quoi nos hypothèses ont pu être soutenues et illustrées à partir de cette étude de cas.

### **1. Le rapport salarial : un long processus**

Une des particularités de l'expérience Meublex est que dans un laps de temps relativement court, l'usine de Meublex a exploré successivement deux modèles de travail différents comme réponse à la crise des années 1980. Ces modèles de travail, loin d'être des réponses toutes faites à la crise, ont fait plutôt l'objet de jeux de la part des acteurs dans l'usine. En effet, après avoir connu une longue période dominée par le taylorisme-fordisme (1966 à 1981), vient le tour de l'exploration, par les acteurs sociaux, de deux formes de participation des travailleurs: la participation par la productivité, de 1982 à 1987, et la participation par la qualité, de 1988 à nos jours. Revenons brièvement sur les grands traits de ces modèles.

#### **1.1.2 Un compromis fordiste (1966-1981)**

Avant 1982 l'organisation du travail de l'usine de Rochville se caractérisait par sa rigidité. Elle reposait sur une division du travail très poussée entre conception et exécution de même que sur l'exclusion des travailleurs et de leur organisation de la gestion de l'usine. L'austérité d'une telle organisation étouffait toute initiative et toute forme d'implication des ouvriers, validant par le fait même l'extériorité du syndicat par rapport aux problèmes de l'usine.

Cette rigidité de l'organisation du travail se légitimait par la nature même des relations entre la direction et le syndicat. Le maintien de la paix industrielle entre les parties de même que l'adhésion des travailleurs aux objectifs de l'entreprise reposaient effectivement sur un compromis entre la direction et le syndicat. Celui-ci, reconnaissait la domination et le contrôle des gestionnaires dans le milieu de travail et retraduisait toutes les demandes des travailleurs en revendications salariales en s'assurant d'une amélioration des conditions de vie pour ses membres (indexation au coût de la vie, avantages sociaux, etc).

Cependant, avec la crise des années 1980, ce compromis rencontrera des limites relativement insurmontables. Conjuguée à une insatisfaction des travailleurs face à l'organisation du travail taylorienne, la baisse de la demande dans le secteur du meuble oblige les entreprises à opérer une rationalisation/modernisation de l'appareil productif. En 1981, donc, l'usine de Rochville ferme ses portes mais dès l'année suivante l'entreprise est rachetée par Meublex. Le rachat de cette usine permet alors à la direction non seulement de sauvegarder les emplois mais, surtout, d'offrir aux travailleurs une usine munie d'une philosophie de travail prête à appliquer.

## **1.2 La participation à la productivité (1982-1987)**

Concrètement, cette philosophie de travail s'est traduite par l'implication des employés selon une formule de partage collectif des bénéfices. La direction abolit les méthodes de temps et mouvement et met au service des travailleurs une boîte à suggestions pour leur permettre d'améliorer la productivité. Du côté syndical, par contre, les travailleurs cherchent à s'impliquer davantage dans l'organisation du travail en vue de soutenir la productivité et de réaliser les conditions de paix nécessaires à l'atteinte des objectifs recherchés. Outre leur implication dans le comité de productivité, ils s'engagent dans un comité sur les changements technologiques et acceptent de maintenir un comité de relations industrielles pour régler d'une façon informelle les problèmes et les différends entre les deux parties.

En dépit du succès rencontré par ce modèle, ses conséquences furent de tout de même le maintien d'une organisation du travail hiérarchique associée à une faible participation des travailleurs, d'un climat de méfiance entre la direction et les travailleurs et d'une production

de meubles de mauvaise qualité et ne répondant pas aux exigences des clients . La remise en cause du modèle devenait donc imminente.

### **1.3 La participation à la qualité (1988-1990)**

La qualité totale sera, à partir de 1988, la solution à l'échec du modèle productiviste; un nouveau modèle, donc, qui impulsera une transformation organisationnelle et institutionnelle profonde. Dans le cadre de ce modèle, on assiste à une implication des travailleurs et de la direction dans la gestion de la qualité. De plus, si dans le schéma productiviste, l'implication était cruciale pour l'augmentation du rendement, dans la nouvelle stratégie, elle représente, au contraire, la clef du succès de toute l'entreprise. Ce changement dans les formes d'implication a suscité une remise en cause des liens traditionnels qui régissaient jusqu'alors les départements de gestion et l'atelier puisque dorénavant l'information circule d'un côté comme de l'autre, les travailleurs siègent sur des comités hiérarchiques et le syndicat est de plus en plus sollicité par la direction. Les relations de travail se modifient donc dans le sens d'une plus grande coopération entre les parties.

La nouvelle gestion préconisée par la direction peut être considérée à l'origine de ces transformations. L'ouverture d'esprit du nouveau directeur de l'usine à l'égard du syndicat de même que l'implication de la haute direction dans les affaires de l'usine constituent autant d'indices qui expliquent les bouleversements organisationnels et institutionnels en cours. Toutefois, notre recherche a mis en lumière le rôle tout aussi important du syndicat dans ces remises en cause. D'un syndicalisme défensif - même s'il s'impliquait à divers degrés dans la gestion - on est passé à un syndicalisme plus offensif. Le syndicat a réussi à imposer son implication dans les différents comités hiérarchiques et à arracher des mains du consultant la formation des travailleurs et l'animation des cercles de qualité.

La direction et le syndicat s'entendent donc pour coopérer ensemble dans le but de traverser la crise, mais cette entente prendra pour chaque groupe social une signification particulière. Pour la direction, la compétitivité de l'usine lui dicte sa philosophie de gestion alors que pour le syndicat, c'est la défense de l'emploi qui constitue le fondement de son action. Guidé par sa stratégie, chaque groupe essaiera de tirer profit des règles du jeu en

place. La direction compte alors sur l'implication des travailleurs et les considère comme étant la clef de cette compétitivité alors que le syndicat saisit toute occasion pour investir l'organisation du travail. Tout cela montre bien que les changements organisationnels et institutionnels sont un produit social et non pas l'apanage d'un groupe en particulier. Même si l'intention première de la direction était d'offrir une culture et une vision de travail pré-fabriquées, on constate que l'histoire a imposé sa ruse puisqu'on se retrouve devant un modèle de travail marqué par la lutte de groupes sociaux.

## **2. Caractéristiques du rapport salarial en émergence**

Les changements qui se produisent montrent clairement qu'un nouveau mode d'organisation se met en place et qu'il constitue une rupture avec le modèle de Rochville puisqu'il cesse de considérer les travailleurs comme un simple facteur de production. En effet, contrairement à l'ancien modèle qui était basé sur l'exclusion des travailleurs, sur de relations du travail très antagonistes et sur un syndicalisme défensif centré sur les salaires, le modèle actuel se caractérise par une organisation du travail moins hiérarchique et un syndicalisme actif à la recherche d'une plus grande implication et d'un questionnement de l'exclusivité des droits de gérance de la direction sur l'organisation du travail. Les travailleurs ont désormais leur mot à dire et sont incités à collaborer ouvertement par le biais notamment des cercles de qualité. Les relations de travail sont basées sur la négociation mais ce, sans que disparaisse le conflit. Toutefois, ce modèle comporte ses limites, tout comme le taylorisme. Voyons de quoi il s'agit.

On note d'abord une rigidité du procès de travail. Malgré l'abolition des méthodes de temps et de mouvement, il ne semble pas y avoir un nouveau procès de travail qui émerge. Ainsi, il n'existe pas de polyvalence, hormis une certaine forme de rotation. Certes, des travailleurs acceptent sur demande de changer de poste, mais ce changement n'assure pas une hausse de qualification et ne fait pas partie non plus d'une stratégie de réorganisation du travail. Les témoignages recueillis soulignent bien que les travailleurs considèrent certains postes ennuyants et même salissants et les conditions de travail pénibles. De même, la compagnie conserve le système de classification et d'évaluation des tâches en vigueur à

l'époque de Rochville. La formation reste traditionnelle et le projet de formation supposément élaboré par la direction ne voit jamais le jour. Enfin, même si leur rôle tend à se modifier, les contremaîtres demeurent nombreux sur le plancher et forment, avec les inspecteurs de la qualité, une armée qui pèse lourd sur les travailleurs.

D'un autre côté, des problèmes se posent quant à la destination des gains de productivité. L'accroissement de ceux-ci ne s'est pas accompagné d'une amélioration du niveau de vie des travailleurs qui ont même dû accepter des réductions salariales. Les commentaires recueillis témoignent une grande frustration à ce niveau. Certains travailleurs vont jusqu'à regretter le modèle de Rochville pour sa richesse tandis que d'autres accusent l'entreprise de les voler et de s'aggrandir sur leur dos.

En troisième lieu, les droits de gérance revendiqués par le syndicat ne dépassent pas l'organisation du travail. D'autres aspects tels que l'embauche, l'affectation des travailleurs, les politiques de l'usine et l'accès aux livres de comptabilité restent intouchables. C'est pourquoi la participation qui invite les travailleurs à partager leurs connaissances se fait selon des règles définies par la direction et il n'est aucunement question, pour l'instant, que ces règles soient remises en cause. Le syndicat y est toutefois pour quelque chose aussi puisqu'il revendique lui-même une participation limitée à la production. C'est du moins ce qui ressort des propos du président du syndicat :

Ils (la direction) nous ont déjà offert la gestion participative et on a refusé car il ne faut pas que ce soit le syndicat qui soit dans le comité de gestion. On peut pas représenter les travailleurs syndicalement et être boss en même temps. S'il y a un comité de cinq ou six travailleurs qui décide de modifier une clause dans la convention collective, ils seront obligés de venir le demander au syndicat. Alors on peut arriver à l'assemblée générale et expliquer que les travailleurs qui font partie des comités de gestion ont une proposition à faire et c'est à vous de décider. On est pour la participation dans la qualité mais pas des finances. Cela nous intéresse de savoir si la compagnie va bien ou non mais on veut pas savoir les finances de la compagnie. Supposons qu'on est pour la gestion participative à 100% : un moment donné tu vas négocier une convention collective, ce n'est plus le boss qui va annoncer à son monde qu'il ne va pas lui donner une cent cette année car la compagnie est en difficulté, mais c'est le syndicat qui sera obligé de le dire.



Les travailleurs ne sont pas prêts de se faire dire par l'exécutif syndical dans une assemblée générale : cette année, les gars, on demande rien. Ils ne sont pas capables de nous payer. C'est sûr, c'est l'idéal, cela nous évitera des grèves inutiles et des pertes d'argent, mais les travailleurs ne sont pas rendus là.

Même si certains délégués syndicaux espèrent voir un jour le syndicat pousser plus loin ses revendications en cherchant à siéger au conseil d'administration de la compagnie ou même à avoir accès aux livres de comptabilité, le projet reste pour l'instant au niveau d'un débat interne du syndicat.

Une quatrième conclusion concerne la rigidité du contrat de travail. La direction veut, en effet, abolir la rigidité de la convention collective en faisant disparaître la clause de l'ancienneté. La flexibilité telle qu'elle se pratique actuellement, ne fournit pas à la direction les résultats escomptés car elle se fait sur une base volontaire. Malgré leur implication, les travailleurs sont libres de changer de poste. De plus, lorsqu'un travailleur accepte de se déplacer, son poste reste vacant car "la convention collective protège les travailleurs. La compagnie ne pourra jamais déplacer un travailleur pour occuper un poste d'un autre travailleur présent, même si elle le désire", nous explique le président du syndicat. La préoccupation de la direction à l'égard de la convention collective est donc née de cette double volonté: disposer d'une main-d'oeuvre souple et flexible, mais, aussi institutionnaliser cette nouvelle gestion de la main-d'oeuvre. Il semble cependant qu'à l'heure actuelle, la flexibilité de la convention collective soit loin d'être une chose acquise.

Somme toute, le syndicat s'oppose fermement à toute atteinte à ses acquis et accuse l'employeur de vouloir retourner à une régulation concurrentielle. En effet, comme nous le confie le président du syndicat: "le patron n'aime pas la convention collective. Il aimerait avoir la décision de dire "aujourd'hui, tu travailles là où je veux" et placer le monde comme il y a 20 ans". L'examen des conventions collectives (1982-1990) laisse effectivement croire que les règles du jeu qui s'y dégagent ressemblent étrangement au modèle traditionnel. À l'exception de la clause sur les changements technologiques et la santé et sécurité, les conventions collectives mettent l'accent sur l'exclusion des travailleurs des droits de gérance. L'ensemble de ces rigidités nous invite donc à faire des nuances.

Par ailleurs, s'il faut caractériser ce rapport salarial en émergence, nous pouvons dire qu'il se distingue par sa flexibilité. La direction demande au syndicat de faire des concessions monétaires, d'abolir l'ancienneté et d'établir un accord pour disposer d'une main-d'oeuvre mobile et sans aucune contrainte. Ces exigences expliquent d'ailleurs la résistance du syndicat face à tout changement dans le contrat de travail qui, pour lui, constitue ni plus ni moins la disparition de son pouvoir. Cependant, pour que ce modèle flexible fonctionne, la direction a levé certaines contraintes liées à sa gestion traditionnelle de l'entreprise et convenu de privilégier des formes de travail plus participatives en faisant place, par exemple, à l'implication des travailleurs et en acceptant de requestionner, de pair avec le syndicat, la pertinence d'une organisation du travail hiérarchique.

## DOCUMENTS CONSULTÉS

AKTOUF, O. R. BEDARD & A. CHANLAT, "Management, éthique catholique et esprit du capitalisme : l'exemple québécois", **Sociologie du travail**, no 1, 1992, pp. 83-99.

AKTOUF, O., "Interpellation de l'autorité et transgression de "tabous" managériaux comme symboles de leadership puissant : une étude de cas", Montréal, HEC, ronéoté, 1989 24 p.

AKTOUF, O., "La communauté de vision au sein de l'entreprise : exemples et contre-exemples" in Gladys L. Symons avec la collaboration de Yves martin, **La culture d'entreprise**, Questions de culture, no 14, IQRC, 1988, pp. 72-98.

AKTOUF, O., **Le management entre tradition et renouvellement**, Boucherville, Gaétan Morin, 1989.

BELANGER, P. R. et B. LEVESQUE, "Les relations patronales-syndicales en Amérique du Nord : éclatement ou recomposition", Quelques expériences au Canada, aux Etats-Unis et au Québec", **Revue Travail**, Paris, janvier 1992.

BELLEVANCE, G., "Personne ne peut se permettre d'ignorer le marché américain", **Le magazine PME**, vol 4, no 8, oct. 1986, pp. 13-16.

BOYER, R., "Les transformations du rapport salarial dans la crise", **Critiques de l'économie politique**, no 15-16, avril-juin, 1981.

CHANLAT, A. et R. BEDARD, **L'originalité et la fragilité d'un mode de gestion à la québécoise**, Cahier du CETAI, Montréal, HEC, 1990.

CHANLAT, J.F. (dir.), **L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées**, Québec-Paris, Presse de l'université Laval-Eska, 1990.

CHANLAT, J.F., "L'analyse sociologique des organisations : un regard critique sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988)", **Sociologie du travail**, vol. 31, no 3, 1989, pp.381-400.

**CORIAT, B., L'atelier et le chronomètre**, Paris, C. Bourgeois, 1979.

DELORME, R. et C. ANDRE, **L'Etat et l'économie**, Paris, Ed. du Seuil, 1983.

DUBUISSON, P., "Le rapport de Grandpré qualifié de "leure"", **La Presse**, Samedi 1 avril 1989, H-2.

- DUPAL R., "[Meublex] accélère sa percée aux Etat-Unis", **Finance**, 15 déc. 1986, p.8.
- DUTRISAC, R., "Traqué par la Banque ...", **Le Devoir**, 9 janvier 1988, b.l.
- GAUTHIER, M., "[Meublex] augmente son chiffre d'affaires...", **Finance**, 21 mars 1987, p. 8.
- GERUBE, G., "[Meublex]", **Le Devoir**, 22 déc. 1980.
- LAMARCHE, C., "Pour un projet de société", **Le Devoir**, nov. 1989, p. 39.
- LAPOINTE, P.A, **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 en sociologie, UQAM, 1991.
- PETERS T. & WATERMAN, R., **Le prix de l'excellence**, Paris, Inter-éditions, 1983.
- "Défis à l'entrepreneurship québécois", Allocution présentée au **Congrès annuel de la Chambre de commerce du Québec**, Université de Sherbrooke, 8 nov., 1987.
- "La volonté d'émerger" dans **Les Guerriers de l'émergence**, Arc, montréal\_1986.
- RAPPORTS ANNUELS, de Meublex, 1986-1990.
- RODIER, A., "Le miracle de Sherbrooke", **L'actualité**, vol 13, no 4, 1987, pp. 74-82.
- "Serge Racine et Meublex : la réussite de l'entrepreneurship nouveau même dans un secteur "mou" comme le meuble", **Le Devoir**, samedi 29 nov. 1986, p. 13.
- TURCOTTE, C., "L'action de Meublex", **Le Devoir**. Samedi, 19 juillet 1986, cahier B.
- TURCOTTE, C., "Les milieux d'affaires soupèsent les risques", **Le Devoir**. 31 déc. 1988, pp. A-letA-8.