

Chapitre 4

Méthodologie de recherche

L'utilisation du concept de rapport salarial nous a permis, de saisir, d'un point de vue macro-social et macro-économique les conditions historiques desquelles découlent le renouveau de l'entreprise taylorienne-fordienne et de repérer les nouvelles formes ou figures de ce rapport. Cette démarche présente, toutefois, l'inconvénient de ne réduire les innovations qu'à leur aspect holiste et interdit de montrer leur genèse et les forces en présence. Or, à notre avis, elles ne sont pas seulement le produit de déterminations macro-économiques et sociologiques, mais elles tirent aussi leur logique de l'histoire particulière de l'entreprise. C'est d'ailleurs dans ce contexte que nous avons insisté, comme deuxième démarche, sur la nécessité d'un retour à l'entreprise, c'est-à-dire là où se conçoit le rapport salarial, mais ce, sans toutefois perdre de vue l'étroite relation qui le lie au niveau macro.

Il est question, dans ce chapitre, de la démarche spécifique qui sera privilégiée pour défendre les propositions avancées dans l'étude. Nous présentons tour à tour la stratégie de collecte de données ainsi que les règles d'analyse des données.

1. Stratégies de collecte de données

La recherche a été réalisée sur une période d'un an, soit entre novembre 1989 et novembre 1990. Les étapes qui l'ont composée ont parfois coïncidé et le plan de recherche poursuivi a

été quelque fois ajusté selon les circonstances. Quoi qu'il en soit, les étapes de recherches suivantes ont été parcourues.

1.1 Étude de cas

Comme stratégie de collecte de données, l'étude de cas nous est apparue adéquate à l'examen de notre objet de recherche et pour répondre à nos interrogations initiales. Comme le rappellent Contandriopoulos et al. (1990 : 37), «la puissance explicative de cette stratégie repose sur la cohérence de la structure des relations entre les composantes du cas, ainsi que sur la cohérence des variations de ces relations dans le temps. La puissance explicative découle donc de la profondeur de l'analyse du cas et non du nombre des unités d'analyse étudiées». Cette stratégie s'avère également adéquate parce qu'elle se prête à différentes techniques de collecte de données comme l'observation, les entrevues et les analyses documentaires. Dans cette mesure, l'étude de cas semble parfaitement convenir à l'interprétation qualitative des données, tout d'abord parce qu'elle permet de saisir de l'intérieur des phénomènes aussi changeants que les comportements des travailleurs. Ce type de stratégie nous habilite finalement à faire ressortir de nouvelles données et à les traiter d'une façon qualitative au lieu de les soumettre à un traitement statistique, souvent plus réducteur.

Cependant, elle présente l'inconvénient d'offrir moins de repères pour pallier la faiblesse de la fiabilité et de la validité des conclusions. Pour tenter de résoudre ce problème, nous avons fait appel à trois critères dont le premier concerne la saturation. Dans le cadre de celle-ci, la clôture du corpus s'effectuera lorsque les données recueillies deviendront redondantes. Cette tendance du discours à se refermer sur lui-même découle de l'épuisement du registre des significations et c'est donc dire que l'existence d'une logique particulière a été dégagée du matériel analysé. De la sorte, nous éviterons les répétitions et l'accumulation d'informations moins pertinentes. Dans un souci de diversification nous pouvons prôner, en deuxième lieu, l'utilisation de plus de sources possibles (e.g. documents, entrevues, journaux) dans le but de valider l'information, de comparer les sources entre elles et d'éviter les répétitions, et même l'ennui. Enfin, l'exigence d'un retour sur le terrain s'avère également être un autre critère important. Il suppose de revenir sur les lieux de l'enquête pour préciser les questions laissées en suspens et, encore une fois, pour valider les informations manquantes auprès des personnes concernées.

1.2 Choix de l'entreprise

Comme nous l'avons soulevé dans l'objet de recherche, les entreprises québécoises connaissent des transformations majeures allant dans le sens d'une modification de leurs rapports sociaux de travail. Or, pour illustrer le processus et la singularité de ces transformations, nous avons choisi d'étudier le cas d'une entreprise particulière, soit l'usine Meublex.

Le choix de cette usine a été motivé par le fait qu'elle fait partie d'un certain nombre d'entreprises innovatrices étudiées dans le cadre d'un projet de recherche mené par le Collectif de Recherche sur les Innovations Sociales dans les Entreprises et les Syndicats (C.R.I.S.E.S). L'objectif de ce programme de recherche étant de rendre compte des nouveaux modèles d'entreprise du point de vue des relations de travail, le Collectif s'est intéressé à l'étude de plusieurs entreprises innovatrices se situant, entre autres, dans le domaine de l'automobile, des pâtes et papiers et du meuble. Comme notre sujet de recherche s'inscrivait au sein des préoccupations du groupe, nous avons été amené à nous intéresser au cas de Meublex parce que cette usine expérimente depuis 1982 différentes innovations telles que la participation à la productivité, la polyvalence dans les postes de travail et les changements technologiques. En outre, la plus importante expérimentation que connaît l'usine depuis 1988 est la qualité totale.

1.3 Premier contact

Le premier contact avec le terrain a consisté dans une visite de l'entreprise et permis de réaliser série d'entrevues auprès du président et du responsable des relations de travail de Sherville¹ et du directeur de l'usine de Meublex. Cette étape s'est avérée obligatoire pour que l'enquête ne se déroule pas d'une façon «néophyte». Le but de cette étape était de vérifier la justesse de notre choix d'usine. Lors de cette première rencontre nous les avons questionnés sur les différentes innovations en cours dans

1 Le groupe de Sherville 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.

l'usine, sur l'origine de ces innovations, sur la représentation qu'ont les dirigeants de leur expérience. Un premier rapport initial a vu le jour après cette étape: *Vers un nouveau modèle de travail? Le cas Meublex* (Bagaoui, 1989), dans lequel nous avons pu offrir une première description des principales transformations que connaît Meublex parmi lesquelles se distinguent le comité santé et sécurité au travail, la participation à la productivité et le programme de la qualité totale. Par la suite, et après un travail de raffinement de la grille de collecte de données, nous avons entamé le travail de terrain proprement dit. C'est alors que nous sommes allé rencontrer les responsables de l'usine Meublex pour solliciter leur collaboration. Nous avons alors profité de l'occasion pour expliquer nos objectifs de recherche et notre intention de procéder à une recherche en profondeur du fonctionnement de l'usine par le biais de l'observation, d'entrevues, de consultations des documents de l'usine et d'une présence aux réunions des comités. À partir de cette rencontre, et jusqu'à la fin de l'enquête, l'accueil a été très favorable.

2. Présentation des dimensions

Contrairement à la démarche anthropologique et à l'enquête sans hypothèse qui accèdent au terrain sans aucune idée quant au genre de données à recueillir, notre démarche aborde avec une grille de collecte de données élaborée au préalable¹. Cette grille regroupe les grandes dimensions du rapport salarial dont nous avons discuté plus haut, à savoir la dimension organisationnelle et la dimension institutionnelle.

2.1 Les conditions d'émergence

Conformément à notre premier objectif empirique, nous avons fait ressortir les conditions d'émergence de l'innovation. Il s'agissait en fait de reconstituer la temporalité de l'histoire de l'innovation, les facteurs qui ont poussé à innover ainsi que les

1 La grille de collecte de données, préparée par P. Bélanger et B. Lévesque, est une adaptation de la grille utilisée par P-A. Lapointe dans sa thèse de doctorat en 1991 (voir bibliographie).

personnes impliqués dans l'initiative d'innover. Pour atteindre cet objectif, nous avons misé sur trois indicateurs, à savoir : 1. Le contexte d'implantation du modèle de travail dans l'entreprise. Nous procédons, ici, à la fois à retracer les conditions globales du modèle lui-même et les configurations d'ensemble permettant de dégager un modèle d'entreprise et de repérer les conditions particulières à la genèse de l'innovation dans chaque entreprise ; 2. L'évolution particulière de chaque innovation au sein de l'entreprise, de l'origine à nos jours. Il s'agit des étapes d'implantation des innovations dans l'usine, des acteurs (patronat, syndicat ou milieu politique) qui ont initié les changements et les facteurs qui ont engendré l'innovation. Nous visons, ici, la description des raisons internes et externes qui ont poussé l'entreprise à innover. Au niveau des premières, nous soulignons la faiblesse dans la productivité, le blocage des négociations, la mauvaise qualité, la crise de travail, les problèmes au niveau de la gestion et les difficultés de financement. Quant aux raisons externes, mentionnons les changements au niveau de la demande (qualité et diversification des produits demandés), la montée de la concurrence, les changements technologiques et le milieu politique et, enfin, 3. Les arrangements réalisés. Nous nous proposons de faire ressortir les dispositions convenues entre les acteurs autour de l'acceptation de l'innovation, c'est-à-dire la position des acteurs, leurs négociations, leurs intérêts et le compromis auquel ils ont abouti.

Une fois la mise en contexte terminée, nous avons procédé à l'analyse du fonctionnement concret de l'innovation et des transformations qu'elle engendre au sein de l'usine. Notre deuxième objectif empirique étant de définir le nouveau rapport salarial qui émerge, nous avons alors essayé de décrire la mutation de l'entreprise et ce, tant du point de vue organisationnel et que du côté institutionnel.

2.2 La dimension organisationnelle

Dans le cadre de cette première dimension, notre objectif est de saisir le type d'organisation du travail qui se développe dans l'usine. Concernant cet aspect, il était question, entre autres, de retracer : 1. les opérations productives à partir d'informations sur

le type de machines utilisées, les dates de leur introduction, le système informatique, le degré d'automatisation, les employés affectés et la description de leur travail ; 2. la division du travail. Il s'agit des modalités de contrôle du travail, de la distribution des horaires et de la répartition des tâches d'inspection du produit et des lieux de travail ; 3. les formes d'organisation du travail telles que la polyvalence des tâches, les comités de qualité de vie au travail, les cercles de qualité et le système de qualité totale ; 4. la qualification des tâches telle qu'exigée par l'introduction des nouvelles technologies et par les nouvelles formes du travail ; 5. la santé et sécurité au travail à travers le nombre des accidents de travail, le fonctionnement du comité de santé et sécurité et le rôle des parties dans ce comité ; 6. la représentation qu'ont les travailleurs de leur travail et des transformations en cours, du syndicat et de la direction.

2.3 La dimension institutionnelle

Pour cerner le compromis patronal-syndical qui s'établit au sein de l'usine, nous avons cherché à décrire deux aspects, soit 1. le type de relations patronale-syndicale et 2. la convention collective. Dans le premier aspect, nous avons cherché à connaître, par exemple, les clauses de droits de gestion, les ententes informelles, la participation des travailleurs et du syndicat (changements technologiques, qualité de vie au travail, qualité totale), les formes de cette participation, l'accès des travailleurs aux informations financières et économiques de même que leurs comportements. Quand à l'étude de la convention collective, il était question, entre autres, de la rémunération et des règles de travail telles que les procédures de griefs et la description des postes.

3. Méthodes de cueillette de données

Comme l'étude de cas se prête à l'utilisation de plusieurs méthodes de cueillette, nous avons opté pour trois de celles-ci qui se veulent complémentaires, mais différentes à la fois, quand à leur but, leur utilisation et leur importance. Il s'agit de l'observation non participante, d'entrevues en profondeur effectuées auprès de la direction, des travailleurs et des représentants et du recensement

de documents écrits. Ces méthodes permettent, chacune à sa manière, d'atteindre nos différents objectifs de recherche. Leur utilisation variera donc d'un objectif à l'autre et d'une phase à une autre.

3.1 L'observation non participante

L'observation non participante touche principalement la description de l'organisation du travail. Comme son nom l'indique, ce type d'observation consiste à examiner une situation donnée mais sans y participer. L'avantage de l'observation non participante réside dans l'implication consciente et modérée du chercheur en milieu du travail, ce qui minimise le risque de s'enfermer dans la logique de l'observé ou dans la situation étudiée. Cette méthode permet de cerner de plus près la logique des acteurs et leur lecture de la réalité. Bien entendu, comme toute méthode en sciences humaines, celle-ci n'échappe pas à la subjectivité du chercheur qui, lui, se voit constamment confronté à ses propres représentations et valeurs. Mais nous l'avons préférée aux méthodes dites objectives ou formelles qui passent par des questionnaires détaillés et des calculs très sophistiqués, sans rien livrer des rapports entre acteurs.

Les séances d'observation ont eu lieu au mois de novembre 1990, du lundi au jeudi. Nous nous sommes ajusté à l'horaire de travail de l'usine (7 heures du matin à 5 heures du soir) et avons même fait du temps supplémentaire lorsque la situation l'exigeait. L'accueil a été généralement très favorable. Dès la première journée, nous avons pu faire la connaissance de tous les membres de la direction et des responsables syndicaux. Le lendemain, à l'occasion du repas pris à la cafétéria, nous avons pu rencontrer l'ensemble des travailleurs de sorte que dès le troisième jour, le contact était devenu familier.

L'observation a consisté, pour nous, dans la tenue d'un journal de bord contenant des notes quotidiennes sur l'ensemble des situations observées allant du procès du travail à l'organisation de la production en passant par les réunions des comités de l'usine. La période d'observation a aussi été l'occasion de partager le quotidien des travailleurs «sur le plancher», au repos et aux assemblées. Elle a été réalisée à l'échelle de toute l'usine où nous avons pu décrire les activités de six départements soit : le débitage,

le machinage, le sablage, l'assemblage, la finition et l'entretien. Nous avons évité de concentrer l'observation sur un seul département particulier, comme c'est souvent le cas dans les monographies de très grandes usines, dans le but de brosser un portrait général de l'ensemble des activités de production ainsi que de minimiser, le moment venu, la faiblesse de la généralisation des conclusions. Il s'agissait pour nous de recueillir, dans cette étape, des données sur le contenu, le déroulement et les méthodes d'exécution du travail, le type de machines utilisées, le déroulement de leur travail, les représentations qu'ont les employés de leur travail et du sens qu'ils lui donnent.

Nous avons également recueilli de l'information au cours des réunions des comités d'usine qui se sont tenues pendant notre séjour : cercles de qualité, comité d'usine, comité conjoint usine-direction générale. L'information recherchée touchait, entre autres, le déroulement de la réunion, le contenu de la séance, les enjeux qui s'y dégagent, les stratégies des acteurs présents et leur perception.

Pour ce qui est de l'enregistrement de ces données, nous avons utilisé le journal quotidien à l'intérieur duquel ont été concentrées des données ponctuelles provenant de discussions avec les travailleurs, de descriptions des situations concrètes de travail, de réunions des comités ou encore d'impressions et de réflexions personnelles.

3.2 Les entrevues

La deuxième méthode de collecte de données qui a été retenue concerne les entrevues. Dans le cadre de notre étude, celles-ci sont de deux types. Le premier est exploratoire et nous pousse à faire appel à la communication et à la discussion avec les travailleurs. Ce type d'entrevue étant lié à l'observation, nous avons initialement hésité à l'intégrer dans cette section. Néanmoins, la démarche consiste à stimuler la discussion avec le travailleur dans le but de connaître sa réaction et son opinion immédiate sur une situation particulière. Le journal quotidien a servi, ici aussi, de moyen d'enregistrement des informations.

Le deuxième type d'entrevue est l'entretien semi-ouvert effectué auprès d'informateurs-clés. Ceux-ci ont été choisis en

fonction du rôle qu'ils jouent au sein de l'usine et de leur connaissance des situations soumises à l'observation. Dans ce cadre, nous avons d'abord interviewé les responsables de la direction, c'est-à-dire le directeur de l'usine, les contremaîtres, le responsable de la qualité, l'inspecteur de la qualité, le responsable du bureau de la recherche et celui du bureau d'achat. Ensuite, nous avons enchaîné avec les représentants syndicaux (le président, le vice-président et certains délégués) et un certain nombre de travailleurs-clés qui connaissent l'usine et qui proviennent de tous les départements. Au total, une trentaine d'entrevues (exploratoires et avec informateurs clés) ont été effectuées et se sont réparties comme suit : 11 entrevues systématiques auprès des membres de la direction, 5 auprès des responsables syndicaux et 15 auprès des travailleurs, à savoir 2 travailleurs du département du débitage, 3 du machinage, 2 du sablage, 3 d'assemblage, 3 de la finition et 2 de l'entretien. À cela il faut ajouter une dizaine d'entrevues non systématiques dispersées d'une façon aléatoire auprès des travailleurs.

Les répondants étaient rejoints selon deux stratégies. La première consistait à aller directement voir les travailleurs avec qui nous avons eu l'occasion de discuter préalablement lors de la période d'observation, et qui nous paraissaient connaître la situation de travail et l'histoire de l'usine, ainsi que la vie de leur département. La deuxième stratégie consistait à demander au même travailleur, ou au responsable syndical, de nous référer à un autre travailleur répondant à nos critères, à savoir posséder une connaissance de longue date de la réalité de l'usine. Par ce moyen, non seulement nous avons pu repérer les travailleurs qui étaient au courant de l'évolution des innovations depuis 1982, mais aussi certains autres qui connaissaient l'usine bien avant cette période.

Les entrevues ont été réalisées au cours du mois de novembre 1990 et étaient d'une durée variant entre une heure et une heure et demie. Après une présentation générale de nos objectifs de recherche, nous commençons les entrevues ouvertes en abordant la place qu'occupe le répondant dans l'usine, la description de sa tâche et sa conception de son travail. Par la suite, nous laissons discourir le répondant sur les transformations en cours et, s'il connaissait bien la période de Rochville (1966-1981), nous traitons avec lui des questions portant sur les méthodes de travail de l'époque, sur les pratiques syndicales ou encore sur sa

représentation de cette période. En fait, nous n'avons pas eu à imposer des thèmes aux répondants, sauf dans la première entrevue où les réponses données étaient généralement courtes et témoignant d'un contenu assez pauvre.

Généralement, le déroulement des entrevues s'est bien passé. Les travailleurs ont livré sans réticence leurs expériences et diverses informations sur l'usine. Il faut noter, par ailleurs, que les entrevues n'ont débuté qu'après une semaine d'observation, ce qui a grandement facilité le contact avec les travailleurs et permis que s'établisse une confiance à l'égard du chercheur.

3.3 L'utilisation de la documentation

La documentation disponible sur l'entreprise fut pour nous une source féconde d'information et notre analyse a pu toucher un éventail important de documents. Dans un premier temps, nous avons dépouillé des articles des quotidiens *Le Devoir* et *La Presse*, à partir des index annuels publiés par chacun des deux journaux et ce, dans le but de repérer ce qui a été écrit sur les différentes expériences de travail chez Meublex depuis 1982. Les revues spécialisées, *Gestion* et *Revue Commerce* (depuis 1982), ainsi que les conférences données et publiées par les propriétaires de Sherville (la maison-mère) ont été aussi consultées. Tout cela dans le but de reconstruire le discours des responsables de l'entreprise et de retracer la représentation qu'ils se font de leurs expériences.

Dans un deuxième temps, nous avons fouillé certains documents internes à l'usine tels que les rapports annuels des activités de production (1984 à 1990) et les statistiques sur les accidents de travail, disponibles de 1987 à 1990. Nous avons, en outre, examiné le manuel des classifications des tâches et les procès-verbaux disponibles des réunions des différents comités d'usine (cercles de qualité, comité-usine, comité conjoint usine-direction générale ainsi que comité des contremaîtres) et ce, depuis le début de leur existence (1987 à 1990).

Dans une troisième temps tous les contrats de travail de l'usine, ultérieurs à l'année 1982, ont été recensés (1982-1984, 1984-1987, 1987-1990 et 1990-1993). Nous y avons ajouté, pour fin de comparaison, la convention de 1981 qui correspond à la dernière entente collective qui a régi l'usine pendant la période

Rochville. L'accès à ces documents nous a permis d'atteindre, en partie, les objectifs empiriques de la recherche et de tracer un portrait de l'usine.

Une fois l'étude en entreprise terminée, nous avons procédé à une première analyse de l'information. Nos questions et nos hypothèses ont alors été précisées en fonction du matériel accumulé. De cette première analyse, un rapport de recherche a été produit en été 1991 sur le nouveau modèle de travail de Meublex. Celui-ci demeurerait toutefois incomplet puisque des informations touchant la qualité totale ou le discours des dirigeants, par exemple, restaient manquantes dans cette étude. Nous avons alors retravaillé les articles et les conférences des responsables de Meublex afin d'y dégager la cohérence globale de leurs représentations. De plus, nous sommes retourné sur le terrain au cours du mois de janvier 1991 pour une période de 10 jours ouvrables pour ajouter les informations manquantes et discuter les premiers résultats avec le directeur de l'usine et le président du syndicat. En dépit de tout cela, notre recherche demeure quelque peu incomplète parce que certaines données économiques touchant, par exemple, la productivité, les investissements et les états financiers n'ont pu être fournies par la direction. Néanmoins, après ce retour sur le terrain, une dernière analyse de l'information fut entamée.

4. Analyse des données : entrevues et documentation

Pour ce qui est de l'analyse des entrevues, les données recueillies ont été traitées de la manière suivante. Comme le traitement des données s'est déroulé au fur et à mesure, c'est-à-dire après chaque journée d'enquête, nous avons procédé à un premier repérage, par le biais de l'écoute de l'entrevue enregistrée, des items significatifs qui se dégagent du verbatim et ce, indépendamment des dimensions étudiées. À l'aide de ces éléments, nous avons constitué d'autres pistes de recherche et de nouvelles catégories. Dans un deuxième temps, certaines informations ont été classées selon les dimensions d'analyse choisies (organisationnelle et institutionnelle). Ce n'est qu'à la fin de l'enquête que nous nous sommes attardé au fonctionnement interne du discours pour faire ressortir les liens existants entre les deux dimensions, entre

le discours des différentes catégories de répondants (travailleurs, syndicats et direction) et entre celui de la direction et celui des employés.

Comme pour les entrevues, l'analyse de données issues de l'observation s'est réalisée au fur et à mesure que s'effectuait le séjour en usine. Le matériel noté dans le journal de terrain a été classé selon les dimensions d'analyse choisies au préalable. Ensuite, ce premier regroupement a été critiqué et comparé aux données recueillies lors d'entrevues. Enfin, le matériel a été de nouveau analysé et classé selon les périodes étudiées (1982-1987 et 1988-1990) et selon la place qu'il occupe dans la démonstration d'ensemble. Les nouvelles catégories d'analyse étaient alors ajoutées aux autres informations pour être complétées dans les jours suivants.

Pour ce qui est de l'analyse de la documentation provenant des revues spécialisées et des quotidiens, elle a été utilisée pour reconstituer le discours des dirigeants de Sherville. Si nous nous sommes longuement attardé sur cet aspect d'analyse dans notre travail, c'est parce que, dans notre perspective, le discours a une fonction politique structurante des pratiques sociales. (Bourque et Duchastel, 1988). En d'autres termes, bien qu'il ne constitue qu'un aspect de la réalité sociale et bien qu'il peut être déterminé par sa logique, le discours ne peut se réduire qu'à cela mais participe plutôt à la formation et à la transformation de la société (Ibid : 1988). En nous appuyant sur ce postulat, nous nous sommes efforcé de considérer le discours comme un point de départ de l'analyse et avons tenté de le laisser lui-même nous révéler les conditions de sa production. Cela reste fondamental car trop souvent «l'intention de replacer le discours ou l'idéologie dans l'ensemble de ses déterminations sociales pousse à gommer la spécificité discursives, somme toute à s'arrêter là où la véritable analyse devrait commencer» (Ibid, p. 17) Pour ce faire, nous avons ainsi retenu trois principes méthodologiques généraux nous ont aidé à analyser le discours des dirigeants de Sherville, à savoir : 1. la représentation de l'espace, limité à l'idée de l'entreprise ; 2. la représentation des rapports de force entre le patronat et le syndicat et 3. la représentation de la communauté qui renvoie au hors-entreprise, c'est-à-dire à la culture nationale. Ces principes méthodologiques servent en même temps comme une grille de

lecture dans l'analyse des documents touchant le discours des dirigeants de Meublex. Conformément à notre démarche, nous allons cerner l'entreprise principalement du point de vue organisationnel et institutionnel. Quant aux rapports de force, ils renvoient aux parties antagonistes : la direction et les travailleurs. Enfin, la lecture que font les dirigeants de Sherville de la culture québécoise sert d'indice pour comprendre la particularité de la communauté québécoise.