

Chapitre 7

Un modèle de participation centré sur la productivité (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 était l'entreprise Sherville 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». Soixante-huit pour cent 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-assembler¹. 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

1 Ces pièces sont aujourd'hui commercialisées sous les marques Meublex, Marius Ouellet H.P.L., Open Home, Conant Ball et Scanway.

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 syndics, l'usine sera mise en vente. Commence alors un long processus de négociation à l'issue de laquelle Sherville réussira à mettre la main sur l'usine sans difficulté.

Le président de Sherville, 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 Sherville 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 Sherville s'étaient préalablement fixés un objectif d'achat de 1,5 million à 2 millions de dollars.

Avant la négociation proprement dite, le président de Sherville 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 Sherville 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 rouvrir 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 conteste, 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, Sherville 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 Sherville 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'embauche 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'en 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 hésitation 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 Sherville est venue la tempérer. Mais avant d'analyser cette nouvelle philosophie, nous présenterons un portrait général de l'usine de Rochville.

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 Sherville. 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 Sherville 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.

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.

L'accroissement progressif du nombre d'employés est suivi de plusieurs projets de modernisation qui représentent un investis-

sement 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 Sherville*. 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.

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 tenterons de répondre dans cette section. À cette fin, l'analyse de l'organisation du travail sera abordée du point de 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 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 de 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 boni 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. À cet égard 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 concernant 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 travail-

leurs. Pessimistes face 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 supposons 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.

La mobilité des travailleurs, telle qu'elle est pratiquée à l'heure actuelle, 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.

2.1.3.1 *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 lisible 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.

2.1.3.2 Le système informatique

Le système informatique implanté depuis 1986 compte six 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.

À 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'utilisa-

tion 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 sur le plan de la producti-

tivité 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 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 39¢. 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 ($39¢ \times 4 = 1.56\$$), le dossier demande deux minutes (78¢), 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 ($6500 \times 3.51\$$). 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

À 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 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 mesure 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 contre-maître 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 l'encontre 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), niais 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	26

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	0
Novembre	86	0
Décembre	80	0
Total	1020	474

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 machine pour compétitionner. C'est pour ça qu'on n'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. Il faut que nos travailleurs intéressés suivent ces cours.

Après avoir vu comment la direction a accepté de remettre en question certains droits de gestion, 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 de 3¢ 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. 1.c. qui, dans l'ancienne convention (la convention de Rockville), se lisait comme suite :

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.

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 Rockville. 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 rouvrir 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 formats 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 qu'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. Il faut se parler, on est en 1990» (vice-président du syndicat).

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 lié 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», demande de précisions quant au temps supplémentaire, vacances, salaires, demande de modifications de tâches, discussion 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 que 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 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 ? À 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. Il 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 règne 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 accouche 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%. À 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 marchandises¹ 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

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

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.

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 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. 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 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.