

Chapitre 8

Un modèle de participation centré sur la qualité (1988-1990)

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

1. Vers un nouveau compromis ?

Nous avons soutenu, tout au long du chapitre 3, qu'un nouveau rapport salarial émergeait dans l'usine de Meublex. Du côté de la direction, l'augmentation de la productivité, support principal de sortie de crise, était recherchée à travers l'implication des employés. Du côté syndical, par contre, les travailleurs visaient à maintenir leur emploi en s'impliquant davantage dans l'organisation du travail, de façon à soutenir la productivité et à réaliser les conditions de paix nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés. Qu'en est-il de cette situation dans la phase qui s'ouvre en 1988 ? Assisté-t-on à un nouveau compromis ? Comment le caractériser ? Pour répondre à ces questions, nous allons encore une fois

examiner les deux dimensions du rapport salarial que sont l'organisation et les relations de travail. Mais avant d'aborder en détail ces questions, il convient de rappeler le contexte d'implantation du processus de la qualité totale. Nous serons alors en mesure de mieux cerner et de mieux décrire les changements observés.

1.1 Contexte d'implantation de la qualité totale

Comme nous l'avons montré au chapitre précédent, la stratégie adoptée par Meublex jusqu'en 1988 pour sortir de la crise était essentiellement centrée sur l'augmentation de la productivité. Il en a résulté ainsi une mobilisation de tous les travailleurs autour d'un seul objectif maximum de rendement. Certes, cette stratégie a permis à l'usine de Meublex de traverser la conjoncture du début des années quatre-vingt avec succès, mais ses limites sont vite apparues au grand jour. Un des effets pervers fondamentaux de cette stratégie productiviste est sans aucun doute la fabrication de meubles d'une piètre qualité. La conséquence immédiate de cette stratégie fut alors le rejet par le magasin Sears, principal client de Meublex, de ce type de meubles qui ne satisfaisait plus une clientèle avide de qualité. Contrarié par de très nombreux retours de marchandises occasionnant des pertes de millions de dollars par année, Sears n'hésita pas à exprimer en 1988 ses réticences face à la mauvaise qualité des meubles de son fournisseur et décida de revoir le contrat d'achat qui le liait à celui-ci.

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

n'a donc eu d'autre choix que d'adopter un programme de qualité totale et de revoir sa stratégie de pénétration du marché ainsi que son mode de gestion.

1.2 Planification de la qualité : l'exclusion du syndicat

La première démarche entreprise par Meublex en vue de son accréditation fut, en collaboration avec une firme de consultants¹, la planification du processus de la qualité totale. La participation des travailleurs et du syndicat n'était pas prévue dans cette planification. Le mandat de la firme consistait à définir, à partir du manuel de Sears, les étapes du système de la qualité pour Meublex en définissant la place de chaque instance de l'entreprise et en élaborant un système de documentation comprenant des fiches d'inspection, des statistiques, des modèles à fabriquer, etc. Nous reviendrons plus loin sur cet aspect.

On a ainsi créé «le Service d'assurance de la qualité» ayant pour mandat : 1. de mettre au point les spécifications à vérifier, les méthodes de contrôle et d'évaluation des résultats ; 2. de définir, de concert avec les autres départements, les moyens techniques de contrôle de la qualité pour la mise au point de plans d'inspection, d'outils de contrôle, de méthodes d'information et de correction des non-conformités ; 3. de former le personnel qui effectue les tâches relatives à l'évaluation de la qualité ; 4. de diriger les activités de contrôle de la qualité, telle la surveillance, de façon à s'assurer que toutes les spécifications et procédures soient suivies afin d'atteindre le niveau de qualité exigé (audition des systèmes, de procédures, de produits ...) ; 5. de déceler les déficiences, de mettre en évidence ses causes fondamentales et de trouver des solutions permettant la réduction des coûts de la non-qualité ; 6. d'apporter un soutien technique dans la prévention et la résolution de tout ce qui touche la non-qualité ; 7. de maintenir la communication d'informations (politiques, projets, rapports, statistiques, plaintes de clients...).

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

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

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

La particularité de cette première démarche est que la planification et l'opérationnalisation du processus de la qualité totale sont réalisées sans recourir à la participation des travailleurs et de leur organisation. La démarche reste donc exclusivement un domaine patronal. Les comités formés pour gérer la qualité ne prévoyaient aucun mécanisme de participation et le rôle des travailleurs se réduisait à faire de bons produits alors que la direction analysait et décidait des solutions à adopter. Ce n'est qu'après cette étape de conception que la direction a approché les travailleurs en se lançant dans une campagne de sensibilisation en vue de les préparer aux transformations en cours. En effet, lors d'une assemblée générale, la direction leur expliqua les exigences de Sears et la volonté de Meublex de se conformer à ses orientations. Elle exposa le projet aux travailleurs en leur demandant de miser sur la qualité totale et non plus sur le rendement. On les

somma également de remplir des feuilles d'inspection, de noter tout problème qui entraverait la qualité totale, de surveiller les instruments de mesure, etc.

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

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

L'action se passe dans une usine de mécanique. La direction d'une compagnie demande à un directeur de ses usines d'envoyer un des produits que l'on fabrique (un moteur). Le

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

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

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

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

1.3 Une nouvelle approche de production

Le premier changement tient lieu d'abord à l'implantation d'une nouvelle approche de production. À la différence des systèmes traditionnels de contrôle de la qualité qui s'appliquent principalement au produit fini et qui contiennent cette tâche à des contrôleurs spécialisés en la matière, le programme de la qualité totale porte sur toutes les opérations de production et fait appel

aussi bien à la direction qu'à tous les travailleurs de production et à tous les départements. Il y a donc une mobilisation de l'ensemble des employés, direction et production, autour d'une meilleure qualité, ce qui a pour effet d'élargir les responsabilités des fonctions de la fabrication et de la gestion et de renouveler la philosophie de gestion. Par ailleurs, l'originalité de ce nouveau système permet d'inclure les fournisseurs au processus et de donner aux travailleurs un certain contrôle sur les activités. Voyons en détail ces changements.

1.3.1 Le client

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

De plus, le guide comprend les critères suivants, que Meublex devait adapter à son processus de production : 1. le contrôle de la documentation et des procédures écrites touchant la qualité et les renseignements de façon à ce tout soit acheminé à temps (rapport sur les non-conformités, les mesures correctives envisagées, les preuves de réalisation, les dates d'inspection, les vérificateurs ...) ; 2. l'inspection du produit dans tous les départements et, à l'intérieur de ceux-ci, à la plupart des postes jugés névralgiques ; 3. l'utilisation de systèmes d'équipement et de mesure capables de donner des appréciations précises pour évaluer la correction de la non-conformité ; 4. la compilation de données

statistiques afin de maintenir un suivi du programme et de corriger les erreurs non seulement des individus mais surtout celles qui se reproduisent indépendamment des travailleurs, c'est-à-dire celles du système.

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

1.3.2 Les fournisseurs

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

Lorsqu'il y a non conformité, le vérificateur procède à l'analyse de l'article de bois avec l'aide des contremaîtres, de l'acheteur et du bureau de développement et de recherche pour déterminer s'il faut réparer, inspecter à 100% ou le retourner. Toute non-conformité est enregistrée sur le rapport du matériel et c'est le département d'achat qui jugera par la suite s'il faut en envoyer une copie aux fournisseurs. Ceux-ci auraient éventuellement à revoir leurs normes de fabrication et la qualité des matières premières expédiées.

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

1.3.3 La production

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

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

Au département de finition, les employés font le même travail. Pour détecter les erreurs, ils doivent prendre une lecture de la température, du four «sealer» et de la pression. De façon à s'assurer que la couleur des meubles corresponde aux normes de

qualité, ils doivent l'évaluer à toutes les heures en regard à des panneaux comparatifs et la corriger s'il y a lieu. Ils vérifient également l'épaisseur de la laque à toutes les trois heures et, enfin, inspectent la chaîne en indiquant chaque fois s'il y a un changement de vitesse.

L'inspection à l'emballage est l'étape la plus critique. Tous les moyens sont mis en place pour que l'on détecte les non-conformités à l'usine plutôt que chez le client. L'objectif est de s'assurer que chaque produit ait été vérifié et inspecté selon les procédures établies et que, de plus, il réponde aux normes de qualité avant d'être emballé. L'examen procède par échantillonnage et concerne l'identification du meuble, les couleurs, l'assemblage ainsi que les diverses quincailleries. Chaque inspection obéit à des procédures précises : faire la vérification générale; lorsqu'il s'agit d'une chaise, l'inspecteur fait une vérification visuelle générale en ce sens qu'il teste l'alignement et la solidité des barreaux ; il vérifie l'assemblage de fond de la chaise, sa qualité et le numéro du tissu et enfin, il contrôle, par le toucher, le sablage et les bords de la chaise ; s'il s'agit d'une table, il fera une vérification visuelle générale de la patte, constatera la couleur, l'assemblage, le degré de brillance, l'emballage, etc.

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

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

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

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

1.4 Vers une nouvelle gestion de l'entreprise

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

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

Chose certaine, sa démission, au moment où le programme de la qualité totale ne faisait que commencer, confirme sans doute une des limites de cette philosophie productiviste. Il fut rapidement remplacé par son assistant, un jeune directeur très favorable au programme de la qualité totale. Celui-ci entend appliquer une philosophie de gestion fort différente de celle prônée par l'ancien directeur puisqu'elle est axée sur la communication : «le Président du syndicat vient dans mon bureau et me dit ce qui ne va pas et je l'écoute jusqu'à la fin. Si je peux rien faire, je lui dis tout de suite mais au moins on se parle comme du monde». Pour le nouveau directeur, les travailleurs doivent avoir leur mot à dire dans l'usine. Il ajoute que si le syndicat est écarté de la production, les problèmes surgiront et les conflits seront néfastes pour l'usine : «prend le cas du système de la qualité. Si le syndicat et les travailleurs ne s'impliquent pas, on aura beaucoup de misère à faire fonctionner l'usine», disait-il.

À côté de la bonne communication, il y a l'encouragement. Le nouveau directeur soutient que les travailleurs doivent être non seulement écoutés mais aussi stimulés : «chaque fois qu'un gars fait de la bonne job, il faut le lui dire et l'encourager». La similitude entre le discours du président de Meublex et le nouveau directeur est évidente. Dans les deux cas, l'accent est mis sur des valeurs liées à la motivation, au dialogue et à la communication. Comme le président de Meublex, le directeur actuel prétend être un directeur qui correspond aux attentes du syndicat. Il déclare défendre les intérêts des travailleurs devant la direction générale:

«je fais tout cela pour qu'il y ait une bonne atmosphère de travail». Le directeur de l'usine de Meublex soutient également que la meilleure façon de faire fonctionner l'entreprise, c'est de permettre au syndicat «de dire son mot et de s'impliquer dans les décisions de l'usine». Il pense que le syndicat est essentiel à son fonctionnement et «chaque fois qu'il s'implique c'est un point de plus pour nous», nous a-t-il confié.

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

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

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

1.5 Implication des travailleurs

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

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

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

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

1.5.1 Contexte d'implantation des cercles de qualité

Un an après l'implantation du programme de la qualité totale, l'implication collective des travailleurs et du syndicat n'est pas réellement reconnue, de sorte que les réunions se font toujours de façon spontanée. Les travailleurs se contentent donc de se réunir sur le plancher et de soulever d'une façon informelle les problèmes qui entravent la qualité. Sur une liste, ils indiquent toutes les suggestions et les remettent par la suite au directeur de l'usine, par le biais des contremaîtres ou du responsable de la qualité. Lors d'une réunion de la direction de l'usine, le directeur décide lui-même des problèmes importants et contacte la haute direction (comité de direction) lorsqu'il n'arrive pas à solutionner lui-même une difficulté. En somme, les travailleurs se contentaient de ramasser les suggestions, la direction triait l'information et jugeait de ce qui était important. Une implication formelle et généralisée des travailleurs n'était donc pas une priorité puisque la direction se plaisait dans cette logique hiérarchique : «on voulait d'abord faire marcher la machine et préparer les structures pour cela» (entrevue avec le directeur de l'usine, 1990).

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

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

De plus, la direction s'est rendue compte que les travailleurs avaient une conception de la qualité différente de celle décrite dans le manuel de la qualité totale. Ainsi, dans un avis

adressé au syndicat, les responsables de la qualité attirèrent donc l'attention sur le fait que les travailleurs font de la sur-qualité, ce qui entraîne des pertes de temps considérables et des coûts additionnels :

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

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

Cependant, ces efforts n'ont pas donné lieu à des résultats positifs puisque le consultant était taxé, par les travailleurs, d'incompétence et de méconnaissance du plancher et de la réalité de l'usine. De plus, à leur sortie des cours de formation, les travailleurs discutaient rarement des notions reçues et ne cherchaient même pas à transmettre les informations à leurs collègues. Devant cet échec, la direction décida alors d'approcher le syndicat afin qu'il l'appuie dans la stratégie de gestion poursuivie jusque-là

et qu'il redonne plus de crédibilité au consultant. Incapable jusqu'à de remettre en cause le type de gestion en cours, sinon par la résistance de ses membres, le syndicat trouva dans cet échec l'occasion de faire valoir sa conception de la qualité. En effet, il posa deux conditions à son implication. La première est qu'il soit représenté dans les deux comités hiérarchiques : le comité usine et le comité conjoint usine-direction générale. La deuxième est la démission du consultant, jugé inapte. En contrepartie, le syndicat s'engagea à s'impliquer à fond dans la qualité totale en donnant lui-même la formation à ses membres. Après de longues discussions, la direction finit par endosser les revendications du syndicat.

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

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

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

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

Pendant la réunion, plusieurs étapes sont suivies. Les membres reviennent d'abord sur la réunion précédente. Ils vérifient si les problèmes ont été réglés et identifient ceux qu'il convient de discuter de nouveau. Après discussion, les membres établissent une liste de sujets à débattre en utilisant les techniques de résolution de problèmes : diagramme de Pareto en ce qui touche les problèmes les plus importants ; technique de «*Brain storming*» et du «*5M*» en ce qui a trait à la recherche des causes possibles et les plus probables, etc. Les cercles de qualité traitent essentiellement de problèmes axés sur la qualité des produits. Voici quelques sujets discutés lors de la première réunion des départements du machinage et du débitage. Dans le premier, les sujets suivants que nous avons tirés d'un procès-verbal de 1990, furent discutés : défauts dans le bois ; préparation de la carte de route à temps ; sensibiliser les machinistes à trouver des solutions eux-mêmes ; s'informer s'il y a possibilité de faire tourner l'arbre de la machine ; faire «*ménager*» les trois armoires pour enlever les mèches qui ne servent plus.

Au département du débitage, quant à lui, on retrouve les sujets suivants : épaisseur du bois ; système d'éclairage ; préparation des patrons à temps ; convoyeurs bloqués ; habitude de faire opération sans vérifier s'il n'y aurait pas de chargement ; savoir déterminer côté d'une pièce (dessus, bas, droit, gauche).

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

autre copie est affichée au tableau réservé à la qualité, dans le département concerné.

Si les membres trouvent la solution, le représentant d'assurance de la qualité remplira le rapport de résolution du problème qui contient deux sections : définition du problème et explication de la solution. Par la suite, le RAQ présente le formulaire, après l'avoir approuvé, directement au comité-usine qui se charge de prendre la décision qui s'impose. S'il s'agit de retards dans la préparation des cartes de route, le bureau de recherche et de développement est avisé mais s'il s'agit d'un problème d'épaisseur de bois, par exemple, les directives sont transmises aux travailleurs concernés. Il arrive également que des solutions plus coûteuses soient retenues, comme par exemple l'achat d'une machine de sablage (déligneuse) et d'un appareil qui vérifie le niveau normal d'humidité. Toutes ces acquisitions ont requis l'intervention des travailleurs puisque ce sont eux qui ont choisi le modèle qui convenait aux opérations.

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

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

La réunion se déroula avec un certain ordre même si les farces et les taquineries déviaient souvent le cours des discussions. La première étape consistait à écrire au tableau tous les problèmes jugés pertinents. Tour à tour, les travailleurs exposaient les problèmes qu'ils jugeaient urgents. Voici les problèmes mentionnés : a. problème de «shapage» (arraché), b. tiroir 410 à revoir (shapage côté et bout pas pareil), c. prendre le temps pour perçage table (machine a des défauts), d. trouver une méthode de vissage pour sauver du temps.

Suite à l'énumération des problèmes qui semblent urgents, les travailleurs sont invités à les ordonner par ordre d'importance. Pour arriver à classer les problèmes, on fait un tour de table où chaque travailleur donne son point de vue sur la priorité des problèmes. À la fin, comme il n'y a pas de consensus sur le

problème central, les travailleurs sont alors conviés de nouveau à y voir plus clair dans leurs idées. Après quelques minutes de discussion, un consensus est établi. Le problème primordial choisi est le «shapage arraché».

Dans la deuxième étape, les travailleurs doivent trouver les causes au problème identifié : pourquoi, lors de l'opération du débitage, on se retrouve toujours avec du «shapage» arraché ? Pour y répondre, on applique la technique du «storming». Lors d'un tour de table, chaque travailleur donne des explications sur les causes qui lui paraissent évidentes. Voici les causes relevées : a. toupie tourne trop vite, b. problème de gabarit, c. couteaux de coupe mal affûtés, d. «bearing» (soutement a billes), e. vitesse de passage de bois, f. bois trop sec.

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

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

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

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

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

1.5.2 La direction de l'usine et la direction générale

Même si les problèmes repérés par les travailleurs ne touchent pas le fonctionnement réel du programme de la qualité totale, il n'en demeure pas moins qu'ils questionnent le rôle traditionnel de certains services de l'usine. Ceux qui sont interpel-

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

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

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

Le premier comité sur lequel siègent les travailleurs est le comité-usine, formé le 7 mai 1989. Il a pour responsabilité de superviser le travail de tous les départements. Plus précisément, il

a pour rôle de ramasser les données statistiques, de définir les opérations et de trouver les solutions aux problèmes soulevés par les travailleurs dans les cercles de qualité. C'est un comité qui se réunit une fois par mois pour discuter et résoudre les problèmes techniques existants. Il se compose du directeur de l'usine, du représentant d'assurance de la qualité (secrétaire général), du contremaître (variable), d'un employé du bureau de recherche, du responsable du département d'achat et de deux travailleurs choisis par l'exécutif syndical. Ce comité discute des problèmes que les travailleurs ont repérés ou suggérés dans les cercles de qualité.

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

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

qualité ; 9. être informé, lors de problèmes majeurs, de la qualité de la procédure pour le traitement des articles non conformes et pour la réparation ; 10. proposer des mesures correctives afin d'éviter qu'une même situation ne se produise à nouveau.

Le président du syndicat et son délégué ne siègent pas à ce comité¹ mais plutôt au conjoint usine-direction générales. Leur rôle est semblable à celui des travailleurs qui siègent au comité-usine. Ils défendent les suggestions de leurs membres et s'assurent qu'il y ait un suivi à leurs propositions dans un délai raisonnable. Ils informent leurs collègues en tout temps sur le plancher, aux assemblées syndicales ou à la cafétéria et toute décision est affichée sur un tableau réservé à cette fin. Dans cette perspective, la division hiérarchique de l'entreprise qui validait la concentration des informations entre les mains des décideurs se trouve questionnée car la participation à ces comités favorise la remontée d'un important flux d'informations vers les services jugés compétents, ce qui a pour résultat une forte satisfaction de la part du syndicat à l'égard de cette expérience. Pour celui-ci, l'expérience est, en effet, très enrichissante non seulement parce que les propositions des travailleurs sont prises au sérieux, même si elles ne sont pas toujours acceptées, mais aussi parce qu'elle permet pour la première fois «au syndicat et au patron de s'asseoir à la même table au lieu de se renvoyer tout le temps la mauvaise balle» (entrevue avec le président du syndicat, 1990).

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

1.5.3 Le bureau de recherche

Avec l'implantation de la qualité totale, le bureau de recherche et de développement est amené à se préoccuper, au

1 Le comité est formé des membres de la direction générale (siège social) donc le directeur de la qualité et le bureau de design.

même titre que les travailleurs, de la qualité des produits. La distribution des responsabilités entre les travailleurs et les autres services est orientée vers un renversement des liens traditionnels qui régissaient jusqu'alors les employés et le bureau de recherche.

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

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

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

1.5.4 Responsabilités des contremaîtres

Comme nous l'avons déjà indiqué, dans la stratégie productiviste, mais surtout taylorienne, le rôle du contremaître se

bornait à superviser la production de son département en cherchant à atteindre, peu importe les conséquences, un seul objectif, soit l'obtention du maximum de rendement. Les travailleurs étaient considérés comme de simples exécutants à qui il ne fallait surtout pas demander un avis sur le produit qu'ils fabriquaient. Et quand un travailleur osait contester la piètre qualité de certaines pièces de meuble, le contremaître de son département n'hésitait pas à lui lancer à la figure : «mêle-toi de tes affaires. Fais ta job et c'est tout» (contremaître du sablage, 1990). Par conséquent, les contremaîtres les rendaient constamment responsables des erreurs survenues dans la production, sans même se donner la peine d'en chercher les causes.

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

Avant la création de ce comité, les réunions des contremaîtres se faisaient d'une façon spontanée. Ils se réunissaient aux heures de repos sur le plancher, discutaient et réalisaient, quand l'occasion se présentait, un résumé de la rencontre. Il n'y avait pas de suivi ni d'action structurée. De bonnes relations interpersonnelles pouvaient exister entre eux et les travailleurs mais elles ne s'inscrivaient pas dans une stratégie globale de réorganisation du travail. Le rôle du contremaître restait, en fait, le même : faire respecter la discipline pour atteindre le maximum de rendement. D'ailleurs, les sujets discutés tournaient autour de ce même objectif. Ainsi, un des procès-verbaux de 1987, par exemple, donne une idée précise des responsabilités du contremaître : pause de la fin, au premier son de la cloche, vérifier ceux qui diminuent leur rendement lorsqu'ils voient l'ouvrage baisser et ne veulent pas changer de département, ne pas gaspiller le matériel, augmenter la surveillance s'il y a lieu, sans gardien, chacun doit veiller à ce que son propre département soit propre. Un coup de balai ne fait pas de

tort, la pause commence avec la cloche et finit avec la cloche. C'est à chaque contremaître d'en juger, surveiller souvent les employés, même les anciens font des erreurs, les travailleurs acceptent l'autorité et la respectent. Ne pas se gêner pour leur rappeler qu'ils sont ici pour travailler.

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

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

L'examen des sujets discutés depuis 1988 confirme d'ailleurs cette nouvelle voie. On note que l'accent est dorénavant mis sur les relations inter personnelles et sur la motivation : féliciter un employé pour une bonne journée, le valoriser, le mettre en confiance, parler avec ses employés qui semblent avoir des problèmes mais pas pour crier après eux! ; s'informer auprès d'un gars qui se trouve dans notre département sans y avoir affaire. Il faut cependant amener le gars à s'intéresser à son ouvrage et à le faire sans qu'on le pousse dans le dos ; parler aux gars pour savoir ce qu'ils n'aiment pas ou ce qu'ils aiment et changer la façon de travailler ; s'expliquer calmement avec ses employés ; mettre les nouveaux employés en confiance et leur donner la chance de faire leurs preuves ; s'assurer que le travail qu'ils ont à faire, leur a bien été montré.

Ainsi donc, les contremaîtres élaborent une nouvelle stratégie de coordination du travail qui vise la motivation et l'amélioration des relations inter personnelles pour susciter l'intérêt des travailleurs mais ce, sans oublier pour autant que la discipline et la surveillance restent le fondement de leur action : «la job du contremaître ne consiste pas seulement à planifier la production et à éviter ou corriger les erreurs de production. Il doit

diriger les hommes et faire preuve d'autorité lorsqu'il est nécessaire» (procès-verbal, 1989).

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

2. Rôle du syndicat

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

Dans le cadre de la stratégie de la qualité totale, on est convié à un syndicalisme d'un autre type. Celui-ci revendique l'implication dans la qualité puisque, comme nous l'avons signalé, il siège aux cercles de qualité mais aussi au comité-usine et au comité conjoint usine-direction. À cela, il faut ajouter l'élargissement de son rôle : en plus d'une action syndicale axée sur la défense des intérêts, il joue le rôle de motivateur et d'animateur. En d'autres termes, c'est le syndicat qui encourage l'implication

dans la qualité en donnant lui-même la formation à ses membres. De plus, et en collaboration avec le directeur de l'usine, le président du syndicat anime les réunions d'implantation des cercles de qualité et explique aux travailleurs les objectifs du programme de la qualité totale et son importance pour leur emploi. Le compte rendu, présenté ci-dessous, d'une réunion d'implantation de deux cercles de qualité à laquelle le syndicat a assisté, reflète le nouvel esprit syndical que se développe dans la période actuelle.

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

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

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

Le président du syndicat prend la parole alors pour préciser la pensée du directeur. Il souligne que le formateur était incompetent, qu'il ne connaissait pas assez le plancher et la réalité de l'usine. Il ajoute que la sensibilisation n'a pas rencontré les objectifs fixés puisque, une fois sur le plancher, les travailleurs ne parlaient plus des cours reçus et ne souciaient guère de transmettre les informations à leurs collègues. À son tour, le directeur de l'usine explique que le superviseur du CAMO s'est aussi rendu compte de l'incompétence du formateur et de son manque de responsabilités, puisqu'il ne se conformait pas à ses directives. Pour toutes ses raisons, le directeur et le président du syndicat, appuyés par le superviseur, ont mis fin au contrat du formateur. Ils ont décidé alors de dispenser eux-mêmes la formation aux travailleurs. Plus loin, le président revient sur les réunions des sous-comités. Il insiste sur le fait que les travailleurs comprennent l'importance du programme de la qualité et son impact sur «la job» de chacun. Le directeur saisit alors l'occasion pour expliquer les fonctions d'un cercle de qualité : choisir un animateur, remplir la fiche de promesse, mentionner les plaintes des travailleurs du département concerné, remplir une feuille de résolution de problème, la remettre au RAQ, au directeur de l'usine et à l'animateur (contremaître) et afficher une copie au tableau du département concerné.

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

comité-usine et le comité-direction. Il précise le rôle de chacun d'eux et le but qu'il poursuit. Le président conclut en déclarant : «il faut prendre les choses au sérieux les gars. Ce sont nos jobs». À ce moment, le directeur de l'usine ajoute que le programme n'est pas facile à réaliser et qu'on en est qu'au début. Le président du syndicat réplique alors : «non, ils vont penser que ce n'est pas efficace. Dis-leur qu'on a moins de retours». Surpris, le directeur explique brièvement qu'en effet il y a moins de retours et que Sears est très satisfait.

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

Le directeur l'interrompt alors en expliquant de nouveau le rôle du comité-usine. Il ajoute que le travail se fait d'une façon paritaire (50/50) avec le syndicat : «il y a beaucoup de points qui nous séparent mais le programme de la qualité nous réunit comme une goutte d'eau. Pour le syndicats la qualité égale jobs, et pour moi, la qualité égale vente, mais aussi job». Le président du syndicat reprend la parole pour souligner que la négociation a été coriace pour intégrer les deux travailleurs au comité-usine, que l'ancien directeur était réticent au programme de la qualité mais qu'il a fini par comprendre un an après (faisant allusion à sa démission). Il explique également que l'implication dans la qualité totale est différente du comité de suggestions qui n'a jamais vu le jour et qui est resté sans suivi puisque les suggestions que les travailleurs mettaient dans une boîte n'ont jamais été utilisées. C'est pourquoi les travailleurs demeurent très réticents au début et c'est pourquoi aussi le syndicat a tenu à intégrer deux travailleurs

au comité-usine pour s'assurer que la compagnie est sérieuse. Il précise qu'il y a encore des travailleurs qui ne prennent pas le programme au sérieux. Il raconte l'histoire d'une patte de table fendue qui n'a été détectée qu'à l'assemblage alors qu'elle doit être repérée dès le débitage, sinon avant. Dans certains cas, ajoute-il, certains travailleurs prennent trop à coeur la qualité sans en comprendre le but. Ceci a contribué à faire chuter la production de 25%. Le président de la qualité (siège social) lui aurait même téléphoné un jour en hurlant : «tes sautés prennent trop à coeur la qualité ; ils sont en train de nous couler».

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

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

avant tout de relater la position des travailleurs et de leur organisation face à la démarche de la qualité totale.

3. Position des travailleurs

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

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

Cet optimisme est largement partagé par l'ensemble des travailleurs interviewés qui manifestent un désir ardent de participer à la qualité totale. C'est ce que souligne un machiniste (machiniste no 1) : «je suis intéressé de faire mon ouvrage comme il faut. Je sais que s'il m'arrive de la cochonnerie, je ne suis pas intéressé de travailler ... on aime ce qu'on fait normalement». D'autres travailleurs n'hésitent pas à afficher leur enthousiasme devant le succès du programme. En effet, comme nous le confirme un autre machiniste, «jusqu'à date je suis très content. Avant je n'y croyais pas parce que quand on voulait faire de quoi de bon, les

autres faisaient passer les pièces. Maintenant cela va très bien» (machiniste no 3). Certains employés se défendent de dire qu'ils n'ont jamais fait de la qualité auparavant, mais ils constatent tout de même des différences fondamentales. Ainsi, comme le note un travailleur du débitage, «c'est toujours nouveau un peu. La qualité, on en faisait un peu mais tu sais, les pièces passaient plus. Avant l'implantation du système, on était toujours pressé alors cela passait, tout passait. Maintenant, que cela presse ou non, si ce n'est pas beau cela ne passe pas» (travailleur de débitage no 1). Si la qualité est respectée c'est, aux dires des travailleurs, surtout grâce aux employés qui prennent à coeur leur travail : «à cause de l'employeur et l'employé, surtout l'employé qui surveille plus. Si le gars s'aperçoit que cela passe quand c'est pas bon, il va voir son cercle de qualité et leur dit... comme cela, ils décident de passer cela ou non» (travailleur de débitage no 2).

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

Reprise de meubles		Retour de marchandises	
1989 (novembre)	784	1989	915
1990	388	1990	832

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

Mais les travailleurs subissent-ils une pression du fait de leur implication dans la qualité totale ? Selon les témoignages recueillis, la pression due au programme a peu de conséquences sur l'implication des travailleurs : «la pression y en a toujours sur le gars qui travaille car si on essaye de faire la qualité et on lui donne pas le bon bois, cela c'est de la pression car il faut qu'il fasse du miracle avec cela. En plus, il va être tanné de faire de la qualité et il croira plus à cela après», nous confie un machiniste (no 2). Lorsque cela se produit, «les gars commencent à parler. Ils vont voir le contremaître et si cela marche pas, c'est le directeur qui vient discuter le problème. Nous, dans le machinage, on est chanceux ... on a un bon contremaître. S'il y a quelque chose qui ne va pas, il va s'organiser pour que cela marche». À sa manière,

un assembleur (no 3) nous résume la situation : «Non, d'une manière ou d'une autre si le gars fait une erreur, il sait que c'est lui qui l'a fait. Avant que cela aille trop loin ... il va avertir le contre-maître comme quoi il s'est trompé ... dans ce cas il reprend la pièce, c'est tout».

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

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

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

Pour redonner confiance aux travailleurs et les inciter à s'impliquer, la stratégie d'emploi s'avère la solution la plus efficace. Le président du syndicat nous confie : «On essaye de leur dire que le système de la qualité est jeune et on leur dit d'y croire

car ce sont nos jobs ... ils n'ont pas le choix». Si certains travailleurs résistent encore, le syndicat, au contraire, ne cesse de multiplier les efforts dans le but d'inciter l'adhésion au programme et d'établir des rapports de collaboration avec la direction. Le climat est à la discussion et non à la confrontation, comme le rappelle le président du syndicat :

Depuis qu'on a installé le programme de la qualité et que le comité-usine se réunit avec le comité-direction, ils (les membres de la direction) se rendent compte de plus en plus des problèmes et ils sont déterminée à trouver des solutions. Alors qu'avant, on ne se rencontrait pas et qu'ils étaient toujours dans le bureau et nous ici, ils comprennent maintenant nos problèmes. Ils pensaient que ce n'était pas vrai ce qu'on disait. Quand il y avait des problèmes, la direction de l'usine prenait des décisions et quand ça marche pas, elle justifiait ça sur notre dos.

Aujourd'hui, l'employeur change de plus en plus en bien. Il comprend plus et s'assied pour discuter régulièrement. Ensemble, on essaye de trouver des solutions à nos problèmes (entrevue, 1990).

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

La relation entre employeur et employé en 1990 doit changer. On devrait s'asseoir et trouver des solutions à nos problèmes. L'ancien syndicalisme était que l'employeur était le chien et l'employé était le chat ; il y avait toujours des chicanes. Aujourd'hui, il faudra discuter, il faut trouver les moyens de discuter sur de nouvelles bases pour s'entendre sinon on va tous couler.

C'est fini l'ancien syndicalisme ; ce que l'employeur disait, l'employé répondait qu'il veut nous fourrer et vice-versa (entrevue avec le président du syndicat, 1990).

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

4. Le maintien de l'emploi comme stratégie syndicale

De façon à susciter l'engagement des travailleurs dans le programme de la qualité totale et à les inciter à s'impliquer corps et âme dans l'entreprise, ni l'autorité, ni même les valeurs ou une quelconque recette de «culture corporative» ne semblent efficaces. Pour abolir la distance entre le syndicat et la direction et «soudier» le travailleur aux objectifs de l'entreprise, rien ne vaut une stratégie d'emploi. En effet, comme l'usine de Meublex est le seul grand employeur de cette région, il est indéniable que la fermeture de l'usine aurait des conséquences fâcheuses, tant pour les travailleurs que pour la communauté en général. Or, les deux parties ont compris qu'ils ont grand intérêt à élaborer de nouveaux compromis.

Du côté de la direction, en effet, plusieurs réunions avec le syndicat ont été tenues pour le convaincre de l'importance que joue le programme de la qualité dans le maintien des emplois. Pour la direction, ce programme et la hausse de la productivité qui en découle doivent primer sur les demandes monétaires du syndicat. Selon les dirigeants de Meublex, l'importance du maintien des emplois se résume alors en une équation simple : qualité = vente = profits = maintien des emplois. Les deux parties pourraient donc gagner gros d'une forte implication des travailleurs et cela d'autant plus que la concurrence est vive. Quant au syndicat, la stratégie de l'emploi devient également un élément central de sa philosophie. Et, dans cette perspective, il accepte le point de vue de la direction, comme nous le confirme le président du syndicat : «le programme de la qualité n'avantage pas tout de suite le syndicat. Mais on a une preuve qu'il y a moins de retours de pièces et de produits. Dans deux ans, j'ai espoir que la compagnie va faire de l'argent, car il y aura moins de dépenses de meubles défectueux, moins de perte de temps dans le travail et dans le transport, moins de perte de bois...Donc, les jobs vont rester là et on aura aussi des augmentations salariales». En fait, le discours de la direction a une signification réelle pour le syndicat parce qu'il correspond à une préoccupation concrète : «la direction nous a expliqué le programme et son importance pour l'entreprise et on a reconnu l'utilité de la qualité.

On l'a fait pour protéger les emplois ... cela sert à rien d'avoir une convention collective de trois pouces d'épaisseur si on est sur le chômage», nous confie de nouveau le président du syndicat. De plus, comme il le rappelle encore une fois :

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

Tableau 20
Évolution des salaires selon les classes

Classe	1987	1988	1989	1990	1991	1992
5	\$10,09	10,49	10,99	10,99	11,39	11,79
4	\$ 9,60	10,05	10,55	10,55	10,95	11,35
3	\$ 9,48	9,88	10,38	10,38	10,07	11,18
2	\$ 9,30	9,70	10,20	10,20	10,60	11,00
1	\$ 9,14	9,54	10,04	10,04	10,44	10,84
Augmentation générale entre 1987-1989 : \$1,30						
Augmentation générale entre 1990-1992 : \$0,80						

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

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

Cette convergence autour du maintien des emplois permet au syndicat d'adhérer aux objectifs de l'entreprise mais ne réussit

pas à gommer les tensions et les frustrations qui se développent à l'occasion chez certains travailleurs. Comme le montrent les entrevues réalisées, les travailleurs sont frustrés et déçus de leurs conditions monétaires. À leurs yeux, «la compagnie fait beaucoup de profits mais préfère investir dans les autres entreprises» (machiniste no 1). Même si la compagnie était en difficulté financière en 1991 et faisait face à des risques de faillite assez élevés¹, une telle perception n'en continue pas moins de subsister chez certains travailleurs. Leurs frustrations se manifestent quotidiennement par le refus de s'impliquer dans les cercles de qualité et iront jusqu'à déjouer le contrôle en laissant passer des pièces défectueuses. Dans d'autres cas, les travailleurs s'attaquent au syndicat, l'accusant d'être la source de leurs frustrations et le traitant «de «têteux», de vendu et de travailler pour le boss» (extrait d'une entrevue du président du syndicat). Ce mouvement de protestation, qui ne concerne tout de même qu'une partie des travailleurs, est combattu par un syndicat qui ne cesse de multiplier les réunions et d'inviter les travailleurs à s'impliquer. Et le résultat semble encourageant, comme le laisse entendre le président du syndicat :

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

Même si pour l'instant ce mouvement n'est pas général et est défait par le syndicat, on peut se demander si ce modèle de travail, au demeurant peu codifié, est viable à long terme. Nous disons peu codifié parce que la participation à la gestion revendiquées par le syndicat ne dépassent pas l'organisation du travail. D'autres aspects tels que l'embauche, l'affectation des travailleurs, les politiques de l'usine et l'accès aux livres de comptabilité

1 La part des actionnaires majoritaires est passée de 64.58% à 37.37% en décembre 1991.

restent intouchables. C'est pourquoi la participation qui invite les travailleurs à partager leurs connaissances se fait selon des règles définies par la direction et il n'est aucunement question, pour l'instant, que ces règles soient remises en cause. Le syndicat y est toutefois pour quelque chose aussi puisqu'il revendique lui-même une participation limitée à la production et refuse toute modification substantielle dans le contrat de travail. C'est du moins ce qui ressort des propos du président du syndicat :

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

Les travailleurs ne sont pas prêts de se faire dire par l'exécutif syndical dans une assemblée générale : cette année, les gars, on demande rien. Ils ne sont pas capables de nous payer. C'est sûr, c'est l'idéal, cela nous évitera des grèves inutiles et des pertes d'argent, mais les travailleurs ne sont pas rendus là (entrevue, 1990).

Même si certains délégués syndicaux espèrent voir un jour le syndicat pousser plus loin ses revendications en cherchant à siéger au conseil d'administration de la compagnie ou même à avoir accès aux livres de comptabilité, le projet reste pour l'instant au niveau d'un débat interne du syndicat. À cet égard, on peut se demander encore une fois si, dans ce modèle peu codifié, la résistance qu'on observe constituent le germe d'un nouveau noyau de mobilisation pouvant conduire à l'écèlement du compromis en émergence. Le syndicat acceptera-t-il une implication, si valori-

sante soit-elle, sans de réelles contreparties ? C'est une histoire à suivre.

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

Au niveau organisationnel, on a assisté à une remise en cause des fonctions traditionnelles de certains groupes sociaux. Les rôles de la haute direction (siège social), du directeur de l'usine, des contremaîtres et du bureau de recherche ont été ainsi modifiés dans le sens d'une plus grande ouverture à l'endroit des problèmes de l'atelier. Si, jadis, leurs rôles étaient teintés d'une gestion hiérarchique validant ainsi la séparation nette entre les deux sphères, avec la qualité totale, une nouvelle logique se dessine. Désormais, les problèmes de l'atelier sont pris au sérieux, ce qui accorde à la parole et aux idées des travailleurs, par le biais de leur implication dans des cercles de qualité et dans d'autres comités, une plus grande capacité d'influence dans la gestion quotidienne de l'usine, permettant ainsi une collaboration entre les deux sphères et une circulation d'informations.

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

Ce renouveau de l'action syndicale s'inscrit non seulement dans la conception que se fait l'organisation des travailleurs des relations de travail, mais s'appuie aussi sur une stratégie concrète

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