

Faculté des études supérieures

#1.4
5
322

Ce mémoire intitulé :

Les mauvaises réparations dans la mécanique automobile :
l'influence de l'organisation du travail des ateliers.

présenté par :

Sylvain Lamanna

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Guylaine Vallée : Président-rapporteur

Michel Brossard : Directeur de recherche

Jean-Marie Rainville : Membre du jury

Mémoire accepté le : 2 avril 1997

SOMMAIRE

Ce mémoire porte sur l'influence de l'organisation du travail des ateliers de mécanique automobile sur les mauvais travaux mécaniques : les réparations, les préparations, les installations et les entretiens mal faits, non exécutés et exécutés inutilement. Après avoir exposé 5 contextes responsables des mauvais travaux mécaniques (voir le chapitre II), nous étudierons une source d'explication qui n'a pas encore été retenue mais qui nous apparaît fondamentale : l'organisation du travail.

La pertinence d'étudier l'influence de l'organisation du travail des ateliers sur les mauvais travaux mécaniques découle de deux motifs : notre connaissance particulière du domaine et la détention de statistiques sur l'ampleur des mauvais travaux mécaniques et des dépenses encourues par les consommateurs pour entretenir leur véhicule. Depuis janvier 1991, notre équipe de recherche accumule des expériences de travail comme technicien d'équipements de contrôle routier de véhicules¹, comme conseiller d'un organisme paritaire de l'industrie de l'automobile et comme mécanicien d'automobiles. En 1992, les consommateurs du Canada ont acheté pour 6, 96 \$ milliards de pièces et ont payé 4, 28 \$ milliards en main-d'oeuvre pour faire réparer leur véhicule.

Puisque la question de l'organisation du travail a toujours été ignorée pour expliquer les mauvais travaux mécaniques, nous avons été obligés d'effectuer une recherche exploratoire et d'opter pour une technique d'enquête particulière : l'observation participante. L'enquête de terrain s'est déroulée dans l'atelier d'un concessionnaire automobile durant une période d'un an et demi.

Ce travail comprend quatre chapitres : le portrait du secteur de la mécanique automobile vis-à-vis les produits, les services et les acteurs; une revue de la littérature concernant les causes

¹Il s'agit de tachygraphe mécanique ou électronique.

des mauvais travaux mécaniques; la présentation de notre méthode de recherche; l'analyse des relations entre la variable indépendante et la variable dépendante.

Nos travaux de recherche nous ont permis de parvenir à plusieurs résultats des plus pertinents. D'abord, notre revue de la littérature nous a révélé que les recherches traitant de réparation mécanique ne reconnaissent pas l'existence des mauvais travaux mécaniques comme un problème. Cependant, nous avons recensé deux études d'Environnement Canada et une d'un manufacturier d'automobiles confirmant l'existence du problème. Par conséquent, la diffusion de ces résultats devient fondamentale pour les recherches futures. Aussi, puisque la question des mauvais travaux mécaniques est ignorée et que seule l'insatisfaction du consommateur figure comme problème, c'est l'ignorance des salariés et des consommateurs qui est désignée comme étant la cause. Compte tenu du fait que nous ne partageons pas cette définition du problème, nous nous interrogeons sur le choix des solutions proposées par ces travaux, soit la formation continue et le système d'apprentissage école/travail. Puis, l'observation participante, exécutée dans le cadre d'une recherche exploratoire, nous a permis de définir le concept de mauvais travaux mécaniques et de constater que la situation étudiée est beaucoup plus complexe que celle anticipée. En effet, la variable organisation du travail ne peut expliquer à elle seule l'occurrence des mauvais travaux mécaniques; il faut aussi considérer les pratiques de gestion de ressources humaines (GRH). C'est la combinaison de l'organisation du travail et de certaines pratiques de GRH qui forme différents types de mécaniciens à exécuter de mauvais travaux mécaniques. Cette technique d'enquête nous a aussi permis de mettre en évidence que l'organisation du travail et les pratiques de GRH découlent d'une stratégie patronale basée sur la satisfaction du client au plus bas coût possible.

TABLE DES MATIÈRES

IDENTIFICATION DU JURY	ii
SOMMAIRE	iii
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX	xii
LISTE DES FIGURES	xiii
REMERCIEMENTS	xiv
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : LE SECTEUR DE LA MÉCANIQUE AUTOMOBILE	4
1.1 Les connaissances nécessaires pour faire de la mécanique automobile	4
1) Les centres de formation	4
a) Le type et le nombre de centres de formation selon les régions	5
b) Les mandats, les programmes et la durée de formation	6
2) Les lois en vigueur	8
3) Les pratiques du mécanicien	8
1.2 Le marché de l'automobile et ses sous-produits	8
1.2.1 Le parc automobile canadien	9
1) Le parc automobile canadien selon les constructeurs	9
2) Le parc automobile canadien selon le type de véhicule	10
3) Le parc automobile selon les régions du Canada	10
4) La répartition canadienne des ventes de véhicules selon les manufacturiers	11
1.2.2 Le marché des pièces automobiles	12
1) Le nombre et la description des entreprises	13
a) Les fabricants et les importateurs	13
Les fabricants de produits de rechange	13
Les fabricants d'accessoires	13
Les importateurs de peinture, pièces et fournitures de carrosserie	14
b) Les distributeurs et les grossistes	14
Les distributeurs	14
Les grossistes	15
c) Les installateurs et les détaillants	15

2) Le réseau de distribution	16
3) La fréquence de réparation ou de remplacement des pièces	16
4) Le pourcentage d'augmentation du prix de certaines pièces	17
5) Les ventes de pièces au Canada et selon les régions	18
1.2.3 Les outils du mécanicien	19
1.3 Les organismes chargés de définir et d'administrer les obligations du secteur ou son développement	19
1) Les organismes spécifiques à l'industrie	20
Les comités paritaires (CP)	20
Le Conseil provincial des comités paritaires de l'industrie automobile (CPCPA)	21
L'Association sectorielle des services automobiles (ASSA)	22
2) Les organismes non spécifiques à l'industrie	22
La Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)	22
Le groupement des assureurs automobiles (GAA)	23
La Société québécoise de développement de la Main-d'Oeuvre (SQDM)	23
1.4 Les entreprises de travaux automobiles	24
1) Les concessionnaires automobiles	24
2) Les garages indépendants	26
3) Les ateliers spécialisés	28
4) Les stations-service	30
5) Les garages de grands magasins et de distributeurs de pièces	31
6) Les ateliers de service	33
1.5 Les regroupements	34
1) Les regroupements d'employeurs	34
La Corporation des concessionnaires automobiles du Québec (CCAQ)	34
La Fédération des associations des détaillants automobiles (FADA)	35
L'Association des industries de l'automobile du Canada (AIA)	35
L'Association des garagistes spécialisés (AGS)	36
2) Les regroupements de salariés : CSD, CSN, FTQ	36
3) Les organismes attachés à la protection du consommateur	37
L'Office de protection du consommateur (OPC)	37
L'Association canadienne des automobilistes (CAA)	37
L'Association pour la protection des automobilistes (APA)	38
Le Bureau d'éthique commerciale (BEC)	38
1.6 Les mécaniciens	39
1) Les caractéristiques du mécanicien	39
2) Les conditions de travail	40
1.7 Les consommateurs	41
1) Le coût moyen de réparation selon l'âge du véhicule et l'année des travaux	41
2) Le profil du consommateur et de son véhicule	42
1.8 Conclusion	43

CHAPITRE II : LA LITTÉRATURE SUR LES MAUVAIS TRAVAUX MÉCANIQUES	45
2.1 La chronologie du développement des recherches	45
2.2 L'état de la littérature vis-à-vis des mauvais travaux mécaniques	46
2.3 Les causes des mauvais travaux mécaniques	46
2.3.1 Le contexte politique	47
1) L'État et sa politique financière en matière d'éducation	47
2) Les dirigeants scolaires et leurs politiques administratives	48
3) Les gestionnaires du secteur	49
2.3.2 Le contexte économique	51
2.3.3 Le contexte du milieu de travail	52
1) L'inapplication de la théorie de l'attribution des biens matériels	52
2) La non utilisation de registres des travaux effectués par le personnel ..	53
3) La négligence du choix des objectifs organisationnels par le dirigeant ..	53
4) Les renforcements	53
a) La structure de rémunération	53
b) Les pénalités financières	54
c) La déresponsabilisation du salarié de son travail	54
d) L'inapplication des objectifs organisationnels	54
e) L'inapplication des récompenses morales	55
2.3.4 Le contexte technologique	55
2.3.5 Le contexte du marketing	57
2.4 Conclusion	58
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE	60
3.1 L'aspect conceptuel et opérationnel des variables	60
1) La définition conceptuelle de la variable dépendante	60
a) Les travaux mécaniques	61
La réparation	61
L'entretien	61
La préparation	61
L'installation	61
b) Les mauvais travaux mécaniques	61
Le travail mécanique mal fait	62
Le travail mécanique non exécuté	62
Le travail mécanique exécuté inutilement	62
2) L'opérationnalisation de la variable dépendante	62
a) Les travaux mécaniques	63
La réparation et l'entretien	63
La préparation	65
L'installation	67

b) Les mauvais travaux mécaniques	67
Le travail mécanique mal fait	67
Le travail mécanique non exécuté	67
Le travail mécanique exécuté inutilement	67
3) La définition conceptuelle de la variable indépendante	68
4) L'opérationnalisation de la variable indépendante	68
3.2 La description du lieu d'observation	71
1) La localisation géographique et la composition de l'atelier	71
2) Les catégories professionnelles	72
Le directeur-général	72
Le gérant de service	72
Le contrôleur	72
Les aviseurs	72
Le contremaître d'atelier	73
Les mécaniciens	73
Le commis aux bons de réclamation	73
Les laveurs	73
3) La division des sections	74
4) La structure hiérarchique	74
3.3 Le type d'étude, les méthodes de cueillette de données et la validation des analyses	74
3.3.1 L'étude exploratoire : définition et bien-fondé	74
3.3.2 Les méthodes de cueillette de données et la pertinence de l'observation participante	75
1) Les méthodes de cueillette de données	75
2) La pertinence de l'observation participante	75
a) La description et la définition de l'observation participante	75
b) L'accessibilité au terrain	76
c) La cueillette et l'analyse des données	76
d) Les forces et les faiblesses	77
Les forces :	77
Le contact direct avec le terrain	77
Le contrôle de l'interférence due à la présence de l'observateur	77
L'intersubjectivité	77
Les critères de saturation	78
Les faiblesses	78
L'accoutumance au terrain	78
La modification de son rôle	78
Les coûts	78
3.3.3 La validation des analyses	78
3.4 La structure de la présentation des données du chapitre IV	79

CHAPITRE IV : L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES MAUVAIS TRAVAUX MÉCANIQUES	80
4.1 La définition des types de mécaniciens	83
L'ignorant	83
Le rebelle	83
L'adepte de la réduction du temps de travail	84
Le partisan de la perte de temps calculée	84
L'adepte du travail au noir	85
Le mercenaire	86
Le dispendieux	87
4.2 Le fonctionnement du modèle : les mécanismes d'application de la stratégie patronale	87
4.2.1 La structure et le fonctionnement du département de service	87
A) L'unité de production	88
1) La définition de l'O.T et des pratiques de GRH de l'unité de production	88
L'organisation du travail	88
Les pratiques de GRH	89
2) L'unité de production et les mauvais travaux mécaniques : l'influence des pratiques de gestion de l'unité de production sur les mauvais travaux mécaniques	89
2.1 L'handicap ouvrier	90
1) Le manque de pouvoir d'exécution chez le mécanicien	92
La négligence des gestionnaires au sujet des caractéristiques du pouvoir d'exécution	92
a) Le contenu de la tâche	92
b) Le manque de prestige de la tâche	96
c) Le peu de responsabilité et d'initiative exigée par le poste ou la tâche	98
La négligence des gestionnaires au sujet du pouvoir d'exécution	100
2) L'inexistence de programmes de développement de carrière chez le mécanicien	101
La négligence des gestionnaires au sujet des caractéristiques du développement de la carrière	101
a) Le manque de formation	102
b) L'inexistence de promotion	103
c) Le manque de sécurité d'emploi	105
d) Le mauvais encadrement social dans le lieu de travail	107
La négligence des gestionnaires au sujet du développement de la carrière	108
3) Les mauvaises conditions d'exercice du métier	110
La négligence des gestionnaires vis-à-vis des caractéristiques des conditions d'exercice	110
a) La faible rémunération	110
b) La cadence de travail initiale rapide	112

c) Les contacts fréquents avec des conditions climatiques difficiles	113
d) Le faible niveau d'entretien du lieu de travail	114
e) Les dangers pour la santé et la sécurité	115
f) L'organisation physique du lieu de travail	116
La négligence des gestionnaires au sujet des conditions d'exercice	117
2.2 Le conflit intermécanicien de l'handicap ouvrier	118
L'uniformisation des habitudes de travail pour le compte de l'employeur	118
La détérioration de l'image de l'industrie	119
2.3 La stratégie ouvrière du conflit intermécanicien de l'handicap ouvrier	119
La monopolisation individuelle des connaissances	119
1) Conséquence pour l'apprenti	120
2) Conséquence pour le compagnon	120
3) Conséquence pour l'atelier	120
Le conflit intermécanicien	121
La déréglementation de la qualité du travail	121
B) L'unité de gestion du temps de travail	122
1) Les mandats et le fonctionnement de l'unité de gestion du temps de travail	122
Les mandats	122
Le fonctionnement	122
2) L'unité de gestion du temps de travail et les mauvais travaux mécaniques : l'influence des pratiques de gestion de l'unité de gestion sur les mauvais travaux mécaniques	123
2.1 Handicap de production	123
1) Incapacité de répondre en terme de service	124
2) Incapacité de répondre en terme de temps	125
a) Les statistiques de rendement	125
b) La disposition du mécanicien	127
c) Le harcèlement	127
Le renforcement oral	127
Faire exécuter plus d'un mandat à la fois	128
Le temps supplémentaire ciblé	129
3) Incapacité de répondre en terme de prix	129
2.2 Le conflit intermécanicien de l'handicap de production	130
La perte d'intégrité du poste de travail	131
2.3 La stratégie ouvrière du conflit intermécanicien de l'handicap de production	132
La monopolisation individuelle des connaissances	132

2.4 Les aspirations du mécanicien	133
1) L'orientation des aspirations du mécanicien	133
La stratification morale, matérielle et technique de l'emploi de mécanicien	134
Les fausses possibilités d'avancement pour les mécaniciens	138
Le désir de passer à une stratification sociale supérieure	139
2) Les conséquences de l'orientation des aspirations du mécanicien : des mauvais travaux mécaniques et un conflit intermécanicien	139
3) La stratégie ouvrière de monopolisation individuelle des connaissances	140
Conséquence pour l'atelier	141
Le conflit intermécanicien	141
4.2.2 Divergences d'intérêts entre les responsables des fonctions des ventes, du service et des pièces	142
Divergences d'intérêts entre le responsable de la fonction des ventes et le responsable de la fonction du service	142
Divergence d'intérêt entre le responsable de la fonction des ventes et le responsable de la fonction des pièce	143
Divergence d'intérêt entre le responsable de la fonction des pièces et le responsable de la fonction du service	144
 CONCLUSION	 145
 BIBLIOGRAPHIE	 149
 ANNEXE	
I) Liste des outils du mécanicien	xv
II) Rapport de vérification mécanique	xxv
III) Grille d'observation d'organisation du travail	xxvii

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I	Profil du consommateur et de son véhicule	42
Tableau II	Tableau d'opérationnalisation du concept d'entretien et de réparation de la variable dépendante	64
Tableau III	Tableau d'opérationnalisation du concept de préparation de la variable dépendante dans le cas de l'inspection d'un véhicule usagé	66
Tableau IV	L'organisation du travail	68
Tableau V	Les mauvais travaux mécaniques dans les ateliers de concessionnaires automobiles	82
Tableau VI	Les caractéristiques des assises de l'emploi	90
Tableau VII	Les parties de l'automobile et les systèmes	136
Tableau VIII	La hiérarchisation du poste	138

LISTE DES FIGURES

Graphique 1	Nombre d'institutions scolaires selon les régions	5
Graphique 2	Parc automobile canadien selon les constructeurs américains et d'outre-mer	9
Graphique 3	Parc automobile canadien par type de véhicules	10
Graphique 4	Parc automobile canadien selon les régions	11
Graphique 5	Répartition des ventes de véhicules au Canada selon les manufacturiers qui ont vendu en moyenne 10 000 véhicules et plus par année entre 1991 et 1994	12
Graphique 6	Fréquence de travaux ou de remplacement de composantes	17
Graphique 7	Pourcentage d'augmentation du prix des pièces automobiles	18
Graphique 8	Ventes de pièces au Canada en 1994, selon les régions	18
Graphique 9	Pourcentage du marché des concessionnaires	26
Graphique 10	Pourcentage du marché des concessionnaires selon différentes opérations	26
Graphique 11	Pourcentage du marché des indépendants selon différentes opérations	27
Graphique 12	Pourcentage du marché des indépendants	28
Graphique 13	Pourcentage du marché des spécialistes selon différentes opérations	29
Graphique 14	Pourcentage du marché des ateliers spécialisés	30
Graphique 15	Pourcentage du marché des stations-service selon différentes opérations	31
Graphique 16	Pourcentage du marché des stations-service	31
Graphique 17	Pourcentage du marché des Canadian Tire, des magasins de pneus et des grands magasins	33
Graphique 18	Pourcentage du marché des entreprises de détail, de pièces et d'accessoires	33
Graphique 19	Coût moyen de réparation selon l'âge du véhicule et l'année des travaux	41

REMERCIEMENTS

Je désire d'abord remercier monsieur Michel Brossard pour sa disponibilité et l'encadrement qu'il a bien voulu m'accorder. Sans ses judicieux conseils et cette vocation qui l'anime, ma formation serait déficiente, et ce travail serait encore au stade de l'ébauche. Je m'estime donc privilégié d'avoir travaillé sous sa direction.

Je remercie les mécaniciens et le personnel de l'atelier mécanique avec qui j'ai travaillé pendant un an et demi et les autres mécaniciens du secteur qui ont collaboré étroitement à ce travail. De plus, je remercie Jean Goulet, Pierre Lefevre et Martin St-Jolet qui m'ont transmis par leur enseignement l'amour et le plaisir de la mécanique.

Je tiens aussi à remercier monsieur Dennis DesRosiers, président de DesRosiers Automotive Consultants Inc. pour l'utilisation de ses statistiques nécessaires à la publication des graphiques 2 à 18 et du tableau 1. Par la même occasion je salue monsieur Michel Tremblay, coordonnateur régional de l'Association des industries de l'automobile du Canada et le remercie pour ses documents.

Pour les documents qu'ils m'ont fait parvenir, je remercie également France Lessard et Robert Cloutier de la Direction de l'intervention sectorielle et territoriale de la Société québécoise de développement de la Main-d'Oeuvre, Marcelle Laflamme de l'Inspecteur général des institutions financières, Denis Gravel de la direction des ressources matérielles du Ministère de l'éducation, Jeannine Rivard de la Bibliothèque nationale du Québec, Suzanne Mercier de la Corporation des concessionnaires automobiles du Québec, Louis Arsenault, directeur-adjoint aux affaires publiques de l'Association canadienne des automobilistes (CAA Québec), Ysabelle Brault, coordonnatrice des services de communication du Bureau d'assurance du Canada et Michel Gagnon conseiller en hygiène industrielle de l'Association sectorielle des services automobiles.

Je dis aussi merci à tous ceux et celles qui m'ont transmis de l'information écrite et dont je ne connais pas le nom précis.

A Stéphane, Lise, Isabelle, Éric, Sylvain, Martine, Robert, Michel, Chantal, Hubert, Marlyne, Marie-Claude, Alain, Antonio et Solange, merci.

INTRODUCTION

Le secteur de la mécanique automobile est caractérisé par un problème : des travaux de réparation, d'entretien, de préparation et d'installation sont mal faits, non exécutés ou exécutés inutilement. Ce constat s'étend à l'ensemble de l'Amérique du Nord et caractérise tous les types d'ateliers¹. D'ailleurs, parce que l'existence de cette situation est reconnue depuis plus de 25 ans, les consommateurs, les gouvernements, les industriels, les médias et les associations y accordent de l'attention.

La littérature reconnaît l'existence de travaux mécaniques mal faits, non exécutés ou exécutés inutilement dans les ateliers de mécanique automobile, sans les considérer toutefois comme un problème. Les auteurs qui se sont penchés sur la question fournissent une interprétation qui tient compte habituellement de cinq facteurs, sans jamais retenir un facteur qui nous apparaît fondamental pour comprendre le phénomène : l'organisation du travail.

Notre implication dans le domaine de la mécanique automobile, depuis janvier 1991, nous amène à penser que ces interprétations sont incomplètes. En effet, elles ne tiennent jamais compte de l'organisation du travail, c'est-à-dire de la coordination et du développement des activités de production ainsi que de l'agencement du lieu de travail en vue d'accroître la productivité. Cependant, parce que les explications qui entourent cette question sont beaucoup plus complexes qu'elles ne le paraissent, un autre facteur doit être considéré : les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), c'est-à-dire, l'élaboration et l'application des stratégies de gestion du personnel telles que la planification, la sélection, l'évaluation, la rémunération, la formation, la réglementation et l'instauration d'un climat de travail agréable

¹Il s'agit des concessionnaires automobiles, des garages indépendants, des stations-service, d'ateliers spécialisés et d'ateliers artisanaux.

visant l'application des devoirs et des obligations du personnel et l'appui des politiques d'organisation du travail.

Pour démontrer l'influence de l'organisation du travail et des pratiques de GRH des stratégies patronales sur les mauvais travaux mécaniques, nous utiliserons l'observation participante comme outil de cueillette des données à l'occasion d'une recherche exploratoire. Compte tenu des circonstances, ce genre d'étude et la technique de cueillette de données sont probablement les outils d'investigation les mieux appropriés.

Ce travail comporte quatre parties : la présentation du secteur de la réparation mécanique; l'inventaire de la littérature; la méthodologie; les relations entre la variable indépendante et la variable dépendante.

Après avoir présenté un portrait du secteur industriel concerné et démontré les tendances des études qui s'y rapportent, nous décrirons comment le problème est défini et étudié. Nous concluons sur la pertinence de l'organisation du travail et des pratiques de GRH comme sources d'explication et l'importance de choisir une méthode particulière de collecte de données.

Une fois le modèle conceptuel et la structure opérationnelle de la démarche établis, le lieu d'observation sera circonscrit. Puis, suite à l'explication de ce type de recherche et de la technique d'enquête utilisée, seront indiquées les étapes appliquées pour la collecte des données et l'analyse. L'établissement des forces et des faiblesses de l'approche termine la troisième partie.

Pour expliquer comment la stratégie patronale de mise en marché structure une organisation du travail et des pratiques de GRH qui poussent des mécaniciens à faire de

mauvais travaux mécaniques (mauvais travail, non exécution du travail demandé, exécution de travail inutile) nous procédons en deux étapes. La première étape présente un tableau synoptique des raisons qui poussent les mécaniciens à faire de mauvais travaux mécaniques et qui définit les types de mécaniciens qui ont été recensés durant l'enquête. La seconde étape se divise en trois parties et explique comment la stratégie patronale de mise en marché favorise ce problème. Dans ces trois étapes, nous décrivons premièrement les mécanismes d'application de la stratégie patronale de mise en marché par le découpage de l'entreprise en départements ainsi que les politiques de GRH; deuxièmement nous expliquons la structure et le fonctionnement du département de service, et, troisièmement, nous analysons les mandats du département des ventes et du département des pièces. Ces explications mettront en évidence comment le département de service et les intérêts divergents entre les responsables de la fonction des ventes, du service et des pièces influent sur le travail des mécaniciens. Nous comprendrons alors comment l'organisation du travail et les pratiques de GRH des ateliers mécaniques provoquent des mauvais travaux mécaniques. Toutefois, puisque l'objet de ce travail consiste à expliquer les mauvais travaux mécaniques, nous nous attarderons strictement à l'aspect négatif de l'influence de l'organisation du travail et des pratiques de GRH sur le mécanicien. Cependant, nous signalons que cette organisation du travail et ces pratiques de GRH forment aussi d'excellents mécaniciens qui exécutent rarement de mauvais travaux mécaniques.

Nous concluons sur l'importance de l'organisation du travail et de la pertinence de la démarche qualitative dans la compréhension de la variable dépendante.

CHAPITRE I

LE SECTEUR DE LA MÉCANIQUE AUTOMOBILE

Pour présenter le secteur de la mécanique automobile sept aspects seront exposés : 1.1) les connaissances nécessaires pour faire de la mécanique automobile; 1.2) le marché de l'automobile et ses sous-produits; 1.3) les organismes chargés de définir et d'administrer les obligations du secteur ou son développement; 1.4) les mécaniciens; 1.5) les entreprises; 1.6) les consommateurs; 1.7) les regroupements.

1.1 Les connaissances nécessaires pour faire de la mécanique automobile

Ce bloc comprend trois types d'information : 1) les centres de formation; 2) les lois en vigueur; 3) les pratiques du mécanicien. Les centres de formation décrivent le type et le nombre d'établissements, leur répartition géographique, leur mandat, les programmes qu'ils dispensent et leur durée. Les lois en vigueur portent sur l'ensemble des règles que les mécaniciens doivent respecter pour pratiquer leur métier. Les pratiques du mécanicien soulignent les dangers du métier pour la santé et la sécurité, les techniques de travail appropriées pour limiter les accidents, le fonctionnement d'un mécanisme et d'un système et les procédures à suivre pour effectuer un travail mécanique.

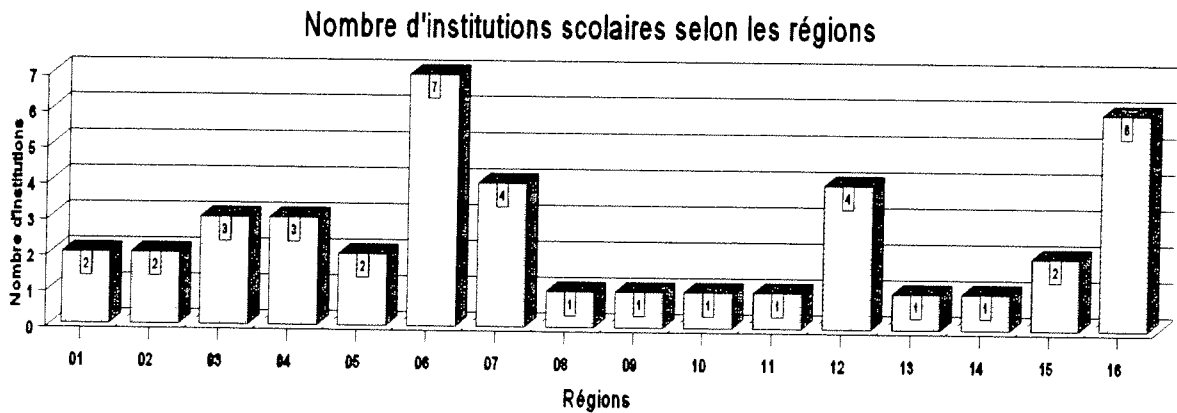
1) Les centres de formation

La description des centres de formation comprend deux étapes : a) l'énumération du type et du nombre de centres de formation selon les régions; b) l'explication des programmes et la durée de la formation.

a) Le type et le nombre de centres de formation selon les régions

Les centres de formation qui dispensent des cours de mécanique automobile se divisent en deux groupes : les institutions scolaires qui sont régies par le Ministère de l'éducation du Québec et les centres de formation créés par l'industrie. Les maisons d'enseignement assujetties au Ministère de l'éducation du Québec sont au nombre de 41 et sont réparties à l'intérieur de 16 régions administratives. (Voir le graphique 1) De ces institutions scolaires, 2 sont privées : Aviron Québec Inc. (03) et Aviron Ltée Institut technique (06).

Graphique 1



01 : Bas-Saint-Laurent
 02 : Saguenay—Lac-Saint-Jean
 03 : Québec
 04 : Mauricie—Bois-Francs
 05 : Estrie
 06 : Montréal—Centre

07 : Outaouais
 08 : Abitibi-témiscamingue
 09 : Côte-Nord
 10 : Nord-du-Québec
 11 : Gaspésie—Îles-de-la-Madeline
 12 : Chaudière—Appalaches

13 : Laval
 14 : Lanaudière
 15 : Les Laurentides
 16 : Montérégie

Source : GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, *Répertoire des programmes et des établissements de formation professionnelle et technique au secondaire et au collégial 1995-1996*, Ministère de l'Éducation, Québec, 1995, pp. 2-68.

En parallèle au système d'éducation régi par l'État, les manufacturiers d'automobiles et de pièces tels que Uniselect, UAP et Atlas, et d'équipements comme Bear Automotive et Hunter Automotive Equipment Ltd et des regroupements dispensent aussi des cours de mécanique.

b) Les mandats, les programmes et la durée de formation

Du réseau d'enseignement régi par l'État, 24 institutions¹ dispensent les cours permettant de décerner le diplôme d'étude professionnelle (DEP) et 17 institutions² offrent les deux programmes menant à l'obtention des deux diplômes de mécanique automobile : le diplôme d'étude professionnel (DEP) et l'attestation de spécialisation professionnelle (ASP). Le DEP est un programme d'étude de 1 350 heures implanté en 1988-89. Il a été créé afin de permettre aux étudiants :

«d'acquérir les connaissances, les habiletés et les attitudes nécessaires pour approfondir les règles, les principes, les processus et les techniques en mécanique automobile, effectuer l'entretien des systèmes d'allumage, d'alimentation, d'injection et de transmission automatique, faire les réparations mécaniques usuelles sur l'automobile.»³

Les conditions d'admission au DEP sont le diplôme d'études secondaires (DES) ou avoir 16 ans au 1^{er} juillet de l'année scolaire en cours et connaître la langue d'enseignement, la

¹Le Centre de formation professionnelle de Carleton (11), le Centre de formation professionnelle de Matane (01), la Polyvalente des Rives (09), l'École Cité étudiante Roberval (02), le Centre Iviqtivik (10), la polyvalente du Plateau et Aviron québec Inc. (03), le Centre de formation professionnelle L'envolée et le Centre de formation professionnelle Le tremplin (12), l'École Paul-Rousseau et le Centre de formation Vision 20/20 (04), l'École de formation professionnelle La Frontière (05), la Polyvalente J.-H. Leclerc, l'École de formation professionnelle La Magdeleine et l'École professionnelle de métiers (16), le Centre de formation professionnelle de l'ouest de l'île, le Centre Laurier-MacDonald, le Centre Émile-Legault et Aviron Ltée institut technique (06), la Polyvalente Térése-Martin (14), le Centre de formation professionnelle de Saint-Jérôme (15), le Centre de formation professionnelle de la Haute-Gatineau, le Centre de formation professionnelle Seigneurie et le Philemon Wright Regional High School (07).

²Le Centre de formation Rimouski-Neigette (01), le Centre de formation en équipement motorisé (02), l'École Wilbrod-Bhérier (03), la Polyvalente de Saint-Georges et le Centre de formation professionnelle de Lévis (12), le Centre de formation professionnelle Qualitech (04), le Centre de formation professionnelle 24 juin (05), l'École secondaire Gérard-Filion, l'École professionnelle de Saint-Hyacinthe et Howard-S. Billings Regional High School (16), le Centre Daniel-Johnson, l'École des métiers de l'automobile et le Centre de formation professionnelle de Verdun (06), le Centre de formation Compétence 2000 (13), le Pavillon de l'automobile (15), le Centre de formation professionnelle de l'Outaouais-Hull (07) et le Centre de formation professionnelle de Val-d'Or (08).

³GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, *Guide des études professionnelles et techniques au secondaire et au collégial 1995-1996*, Ministère de l'Éducation, Québec, 1995, p. 299.

langue seconde et les mathématiques du 4^e secondaire ou posséder un apprentissage équivalent ou avoir 18 ans au moment de l'entrée en formation et détenir les préalables fonctionnels.

L'ASP est un programme d'étude de 450 heures implanté en 1990-91 et révisé en 1994-95. Il a été créé afin de permettre au mécanicien :

«d'acquérir les connaissances, les habiletés et les attitudes nécessaires à l'exécution des tâches principales (...) du mécanicien spécialiste de la vérification et de l'ajustement du moteur, de la vérification et de la réparation des accessoires électriques (électronique) et du système de chauffage et de climatisation, à l'exécution de la tâche (...) du mécanicien spécialiste de la géométrie de l'automobile, la compréhension et l'application de notions particulières, et à l'exécution des tâches (...) du mécanicien spécialisé (en transmission automatique).»¹

Les conditions d'admission à l'ASP sont le diplôme d'études professionnelles (DEP) en mécanique automobile ou un apprentissage équivalent reconnu.

En ce qui concerne les centres de formation spécifiques à l'industrie, les programmes proposés varient selon celui qui les dispense et l'objectif recherché. Pour les manufacturiers automobiles, la formation touche principalement les développements technologiques qu'ils mettent sur le marché et s'adressent aux employés de leurs concessionnaires. La durée des programmes varie de quelques heures à quelques jours. Les manufacturiers de pièces et d'équipements tels que Uniselect, U.A.P, Atlas, Bear Automotive, Hunter Automotive Equipment, etc..., donnent des cours de formation à leurs grossistes et proposent aux mécaniciens des cours de perfectionnement de courte durée : quelques heures à quelques jours. Il en est de même pour les regroupements qui offrent des cours de formation à leur clientèle.

¹Ibid., p. 301.

2) Les lois en vigueur

La pratique de la mécanique automobile est encadrée par plusieurs règles. Pour connaître ces règles les mécaniciens peuvent communiquer avec les organismes qui gèrent les pratiques de l'industrie afin d'obtenir l'information. A titre d'exemple, on cite deux sources : l'Office de la protection du consommateur et les Comités paritaires de l'industrie de l'automobile. L'Office de la protection du consommateur a publié un document régissant la relation d'affaire entre le consommateur et l'atelier mécanique qui s'intitule : La loi sur la protection du consommateur et le domaine de l'automobile.

3) Les pratiques du mécanicien

Pour connaître les dangers du métier de mécanicien et les pratiques permettant de limiter les accidents de travail, le mécanicien a accès à divers organismes. A cet égard, on mentionne deux sources : la Commission de la santé et de la sécurité au travail et l'Association sectorielle des services automobiles. Pour connaître le fonctionnement d'un mécanisme et d'un système comme les procédures à suivre pour effectuer un entretien ou une réparation, le mécanicien a accès aux manuels du manufacturier ou à d'autres sources telles que Mitchell, Chilton, Haynes, etc.

1.2 **Le marché de l'automobile et ses sous-produits**

Ce bloc représente les automobiles, les pièces d'automobiles, les outils personnels du mécanicien et l'équipement de garage, selon les lieux de fabrication et de distribution, les quantités vendues, les codes de classification, les prix, les couleurs, les grandeurs et autres, et selon l'explication et la valorisation des mérites passés, actuels et à venir des développements de ces technologies. Parce que les informations disponibles sont très nombreuses, nous nous contenterons de traiter trois sujets : 1.2.1) le parc automobile canadien, 1.2.2) le marché des pièces automobiles et 1.2.3) les outils du mécanicien.

1.2.1 Le parc automobile canadien

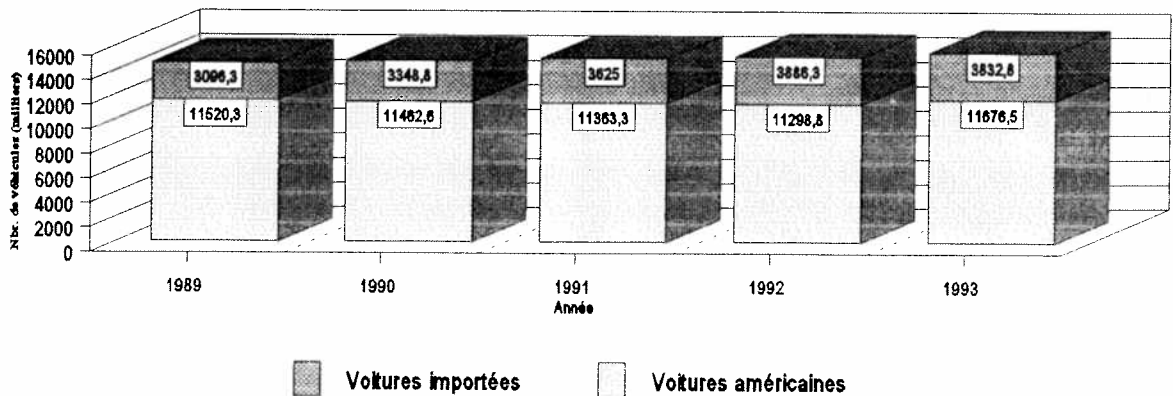
Pour présenter le parc automobile canadien, 4 graphiques sont utilisés : 1) le parc automobile canadien selon les constructeurs américains et d'outre-mer; 2) le parc automobile canadien selon le type de véhicule; 3) le parc automobile selon les régions du Canada; 4) la répartition canadienne des ventes de véhicules selon les manufacturiers.

1) Le parc automobile canadien selon les constructeurs

Comme le démontre le graphique 2, bien que le parc automobile canadien ait augmenté en moyenne de 1.5 % par année entre 1989 et 1993, le nombre de voitures nord-américaines n'a augmenté en moyenne que de .3 % par année durant la même période, et représente 75.3 % du parc automobile. Quant au nombre de véhicules importés, il a augmenté en moyenne de 5.1 % par année et représente 24.7 % du parc automobile canadien.

Graphique 2

Parc automobile canadien selon les constructeurs américains et d'outre-mer

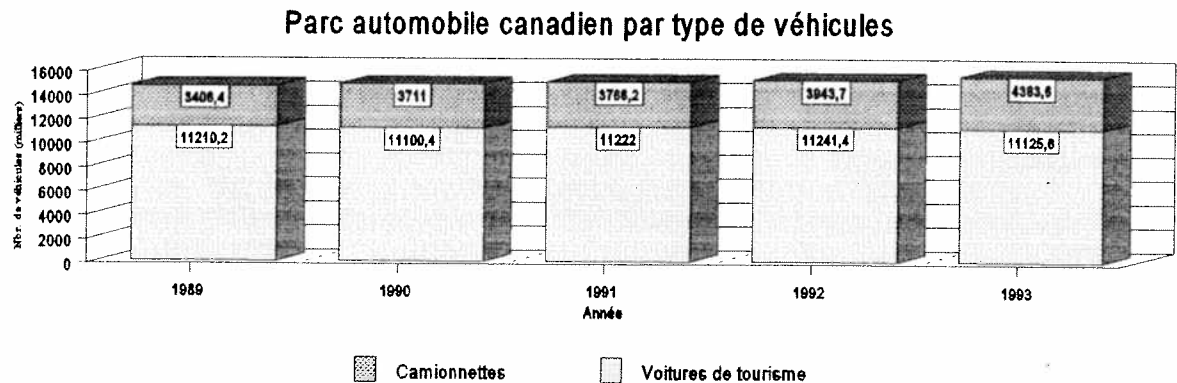


Source : ASSOCIATION DES INDUSTRIES DE L'AUTOMOBILE DU CANADA, *Marché secondaire de l'automobile, Étude sur les perspectives*, Association des Industries de l'Automobile du Canada, Ottawa, 1993, p. 11; AUTOMOTIVE INDUSTRIES ASSOCIATION OF CANADA, *The Car Maintenance in Canada Report*, Automotive Industries Association of Canada, Ottawa, 1995, p. 93.

2) Le parc automobile canadien selon le type de véhicule

Un examen du graphique 3 démontre que le nombre de camionnettes (mini-fourgonnettes et véhicules utilitaires de sport ou de transport) a augmenté en moyenne de 6.1 % entre 1989 et 1993 alors que les voitures de tourisme ont augmenté en moyenne de .2 % par année durant la même période. Les camionnettes représentaient 28.3 % du parc automobile en 1993.

Graphique 3

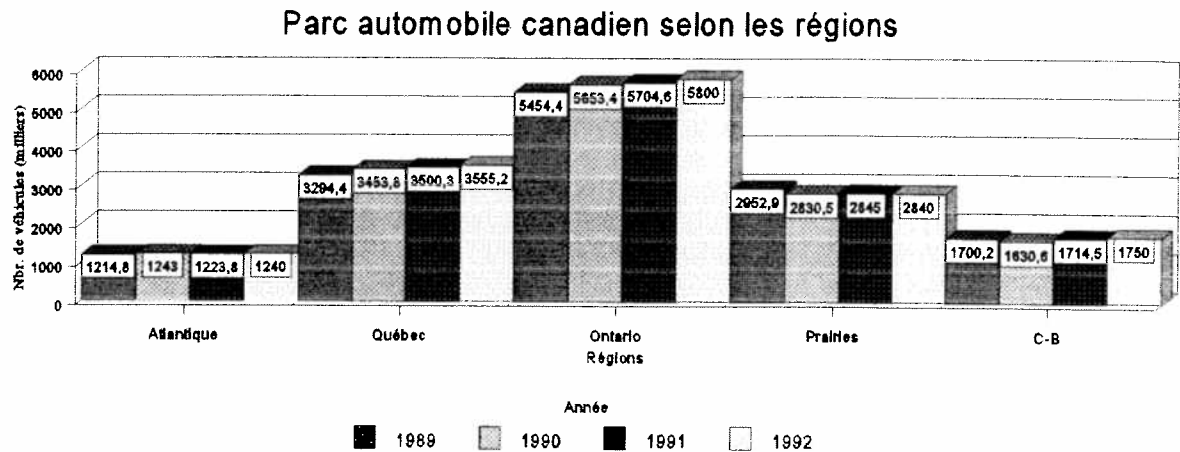


Source : ASSOCIATION DES INDUSTRIES DE L'AUTOMOBILE DU CANADA, *Marché secondaire de l'automobile, Étude sur les perspectives*, Association des Industries de l'Automobile du Canada, Ottawa, 1993, p. 10; AUTOMOTIVE INDUSTRIES ASSOCIATION OF CANADA, *The Car Maintenance in Canada Report*, Automotive Industries Association of Canada, Ottawa, 1995, p. 93, 94.

3) Le parc automobile canadien selon les régions du Canada

Comme l'expose le graphique 4 (de la page 11), 4 régions du Canada ont augmenté leur parc automobile au cours de la période 1989 à 1992 : le Québec avec 2.6 % d'augmentation par année, l'Ontario avec 2 % d'augmentation par année, la C.B. avec .9 % d'augmentation par année et l'Atlantique avec .7 % d'augmentation par année. Quant aux Prairies, leur parc automobile a baissé de 1.3 % par année.

Graphique 4



Source : ASSOCIATION DES INDUSTRIES DE L'AUTOMOBILE DU CANADA, *Marché secondaire de l'automobile, Étude sur les perspectives*, Association des Industries de l'Automobile du Canada, Ottawa, 1993, p. 17.

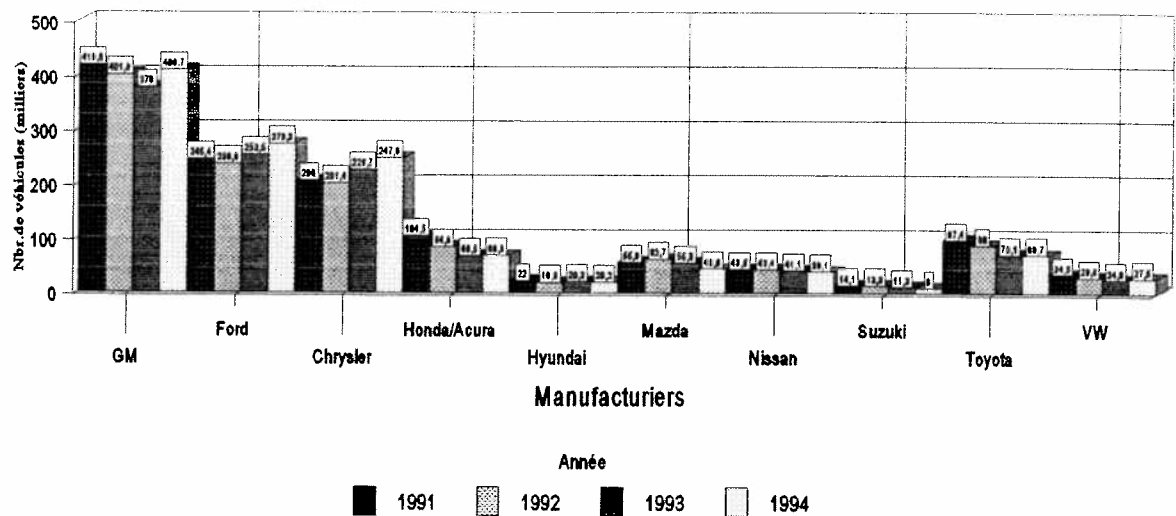
4) La répartition canadienne des ventes de véhicules selon les manufacturiers

Le graphique 5 (de la page 12) permet de constater qu'une dizaine de manufacturiers ont vendu en moyenne plus de 10 000 véhicules par année au Canada entre 1991 et 1994. Ces manufacturiers se répartissent en 3 blocs : les américains, les asiatiques et les allemands. Les Américains dont le groupe est constitué de GM, Chrysler et Ford ont vendu en moyenne 874 950 véhicules automobiles par année. Bien que GM vende en moyenne 402 275 véhicules par année et qu'il soit le manufacturier le plus important, il est le seul des trois manufacturiers américains dont le pourcentage des ventes a diminué. Entre la période 1991 et 1994, ses ventes ont baissé de .8 % par année alors que Ford qui vend en moyenne 252 000 véhicules par année a augmenté ses ventes de 3.7 % par année et Chrysler qui vend 220 475 véhicules par année a augmenté ses ventes de 6.4 % par année. En ce qui a trait aux manufacturiers de voitures asiatiques dont le groupe est constitué de Honda, Hyundai, Mazda, Nissan, Suzuki et Toyota et du manufacturier allemand VW, leur pourcentage moyen de

ventes de véhicules annuelles a baissé entre 1991 et 1994 : Honda a perdu 13.1 % par année, Hyundai 2.8 % par année, Mazda 7.8 % par année, Nissan 3.5 % par année, Suzuki 13.9 % par année, Toyota 10.65 % par année et VW 7.3 % par année.

Graphique 5

**Répartition des ventes de véhicules au Canada selon les manufacturiers
qui entre 1991 et 1994 ont vendu en moyenne 10 000 véhicules et plus par année**



Source : AUTOMOTIVE INDUSTRIE ASSOCIATION OF CANADA, «Total Light Vehicle Sales», *Aftermarket Watch Annual Review*, Section five : Aftermarket Outlets, New Automobile Dealers, Automotive Industries Association of Canada, Ottawa, 1995, p. 37.

1.2.2 Le marché des pièces automobiles

Pour circonscrire le marché des pièces automobiles, cinq aspects sont présentés : 1) le nombre et la description des entreprises qui oeuvrent dans le secteur des pièces; 2) le fonctionnement des réseaux de distribution; 3) la fréquence de remplacement de composantes; 4) le pourcentage d'augmentation du prix de certaines pièces; 5) les ventes de pièces au Canada et selon les régions.

1) Le nombre et la description des entreprises

Le marché canadien des pièces automobiles représente plus de 3 000 entreprises réparties en 3 groupes : a) les fabricants et les importateurs; b) les distributeurs et les grossistes; c) les détaillants et les installateurs.¹

a) Les fabricants et les importateurs

Au Canada, les fabricants et les importateurs se composent de trois sous-groupes : les fabricants de produits de rechange, les fabricants d'accessoires et les importateurs de peinture, de pièces et de fournitures de carrosserie.

Les fabricants de produits de rechange

Les fabricants de produits de rechange sont les entreprises qui fournissent des pièces appelées à remplacer les composantes mécaniques d'origine à l'occasion d'une réparation et d'un entretien. Puisque ces fabricants offrent l'ensemble des composantes de l'automobile mais fabriquent pour la grande majorité entre 25 % et 75 % de leur gamme de produits, ils sont aussi des importateurs. Ce secteur embauche entre 5 000 et 6 000 employés.²

Les fabricants d'accessoires

Les fabricants d'accessoires opèrent à l'intérieur de 5 gammes de produits : les accessoires pour l'amélioration de l'équipement d'origine ou l'ajout de nouvelles

¹ASSOCIATION DES INDUSTRIES DE L'AUTOMOBILE DU CANADA, *Marché secondaire de l'automobile, Étude sur les perspectives*, Association des Industries de l'Automobile du Canada, Ottawa, 1993, p. 36.

²*Ibid.*, pp. 44-50.

caractéristiques,¹ les accessoires allurés,² les dispositifs de sécurité³ et les accessoires et les produits chimiques pour l'entretien d'auto.⁴ Ces entreprises fabriquent environ 60 % de leurs produits au Canada et importent le reste des États-Unis. Bien que quelques-unes de ces entreprises embauchent près de 100 employés, la plupart d'entre elles engagent entre 10 et 15 personnes. Ce secteur emploie entre 1 500 et 2 000 personnes.⁵

Les importateurs de peinture, de pièces et de fourniture de carrosserie

Les entreprises de peinture, de pièces et de fourniture de carrosserie vendent les peintures, les abrasifs, les rubans, les matériaux pour réparer les carrosseries, les solvants de nettoyage, etc. La plupart de ces entreprises importent surtout leurs produits des États-Unis et d'outre-mer.⁶

b) Les distributeurs et les grossistes

Les distributeurs

Bien que ce secteur compte plusieurs entreprises, il existe au Canada deux principaux distributeurs magasiniers : UAP qui possède 200 magasins et transige avec 400 magasins affiliés et Uni-Select qui traite avec 500 grossistes. Le distributeur est celui qui entrepose des gammes

¹Il s'agit des systèmes acoustiques, des systèmes de climatisation, des sièges, des téléphones cellulaires, des antennes, des refroidisseurs de transmission, des régulateurs de vitesse, des tapis, des porte-bagages ou des porte-skis, des ensembles de lumières, des protège-calandres, des housses de siège, des articles décoratifs, etc.

²Il s'agit des bandes décoratives et des illustrations, des roues et des enjoliveurs, des ailerons, des déflecteurs d'air, des toits ouvrants, des marchepieds, etc.

³Il s'agit des systèmes d'alarme, des coupes démarreur, du burinage des composantes, des détecteurs de radars, des sièges pour enfants, etc.

⁴Il s'agit des additifs d'huile ou d'essence, des cires, des produits nettoyants, des chamois, des désodorisants, des produits dérouillants, etc.

⁵Ibid., pp. 51-53.

⁶Ibid., pp. 54-55.

complètes de produits de marque différente afin d'approvisionner rapidement ses clients : les grossistes et les détaillants. Les distributeurs sont caractérisés par leur dynamisme à trouver des marchés aux grossistes, et à leur offrir des services liés à la gestion de l'entreprise : l'analyse de rendement, la gestion informatique, l'aide financière à l'exploitation, etc.¹

Les grossistes

Au Canada il y avait environ 3 000 grossistes en 1992. Ces entreprises tiennent un inventaire de l'ensemble des produits à rotation rapide selon 2 gammes et 2 échelles de prix : faible et élevé. Le grossiste se caractérise par son personnel qui présente les produits selon l'orientation des détaillants et des installateurs,² et sa localisation géographique lui permettant d'effectuer une livraison à l'intérieur d'une période qui varie de quelques minutes à quelques heures.³

c) Les installateurs et les détaillants

Les installateurs représentent les entreprises qui emploient un mécanicien pour effectuer un travail mécanique : les concessionnaires automobiles, les garages indépendants, les stations-service, les ateliers spécialisés, les magasins de grande surface tels que Canadian Tire, Woolco, Sears, K-Mart, les magasins de pneus tels que Goodyear, Firestone, etc..., les entrepôts-clubs et les ateliers de carrosserie. Les détaillants sont les magasins de vente au détail qui permettent au consommateur d'acheter le produit et d'effectuer lui-même le travail

¹Ibid., pp. 61, 63-64.

²Parce que le détaillant et l'installateur qui peuvent être appelés à magasiner une dizaine de pièces par jour sont dans l'impossibilité de se déplacer pour l'achat des articles.

³Ibid., pp. 65-67.

mécanique; il s'agit de grossistes, de concessionnaires automobiles, de magasins de grande surface et d'entrepôts-clubs.¹

2) Le réseau de distribution

Dans l'industrie des pièces, il existe trois types de réseau de distribution : un réseau de distribution à un niveau, deux niveaux et trois niveaux. Le système de distribution à un niveau est caractéristique de la vente au détail; les fabricants expédient directement leur produit au détaillant qui l'installe sur les tablettes. Le système de distribution à deux niveaux est propre au marché des pièces d'origine; les fabricants de pièces d'origine acheminent les produits à l'entrepôt (que l'on nomme zone) qui se charge d'approvisionner les concessionnaires. Quant au système de distribution à trois niveaux, il est spécifique au marché des installateurs ne travaillant pas dans les concessionnaires automobiles; le fabricant approvisionne le distributeur, qui approvisionne le grossiste, qui approvisionne l'installateur.²

3) La fréquence de réparation ou de remplacement des composantes

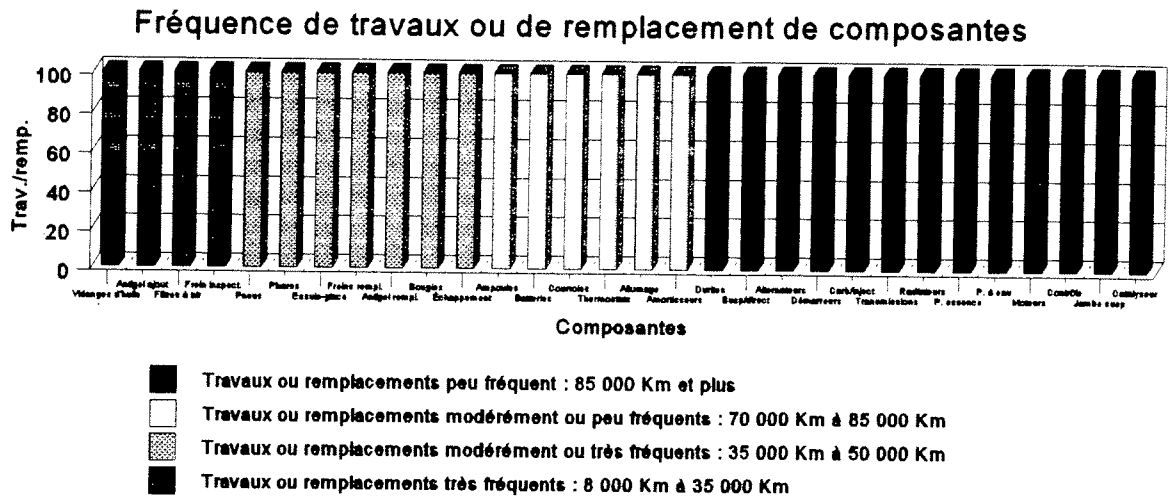
Comme les composantes d'un véhicule durent selon la dégradation qu'entraînent le vieillissement, l'usure et les tensions causées par le climat, la route et la conduite, et qu'il faut aussi les adapter aux exigences des saisons³, le graphique 6 (de la page 17) illustre la fréquence moyenne avec laquelle un consommateur doit faire exécuter certains travaux mécaniques sur son véhicule.

¹Ibid., pp. 68-80.

²Ibid., p. 59.

³L'hiver, parce que la température descend sous le point de congélation, le mécanicien est appelé à changer des pneus, à ajouter de l'air dans les pneus quatre saisons, à lubrifier les serrures avec du graphite, à remplacer des batteries, etc.

Graphique 6



Source : ASSOCIATION DES INDUSTRIES DE L'AUTOMOBILE DU CANADA, *Marché secondaire de l'automobile, Étude sur les perspectives*, Association des Industries de l'Automobile du Canada, Ottawa, 1993, pp. 19, 44, 45; AUTOMOTIVE INDUSTRIES ASSOCIATION OF CANADA, *The Car Maintenance in Canada Report*, Automotive Industries Association of Canada, Ottawa, 1995, p. 4

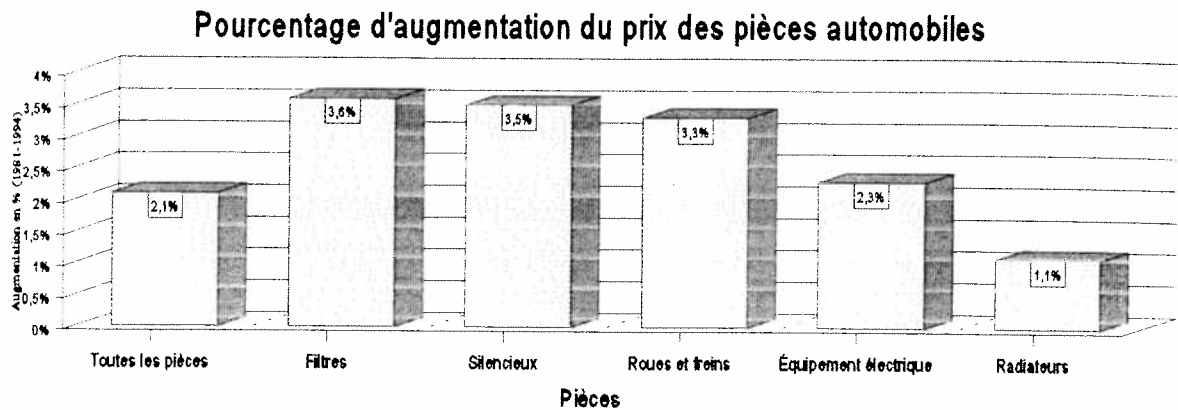
4) Le pourcentage d'augmentation du prix de certaines pièces automobiles

Le graphique 7 (de la page 18) permet de constater qu'au Canada, entre 1981 et 1994, l'ensemble du prix des pièces a augmenté de 2.1 % par année bien que certaines pièces aient augmenté de plus de 3 % par année. Pour expliquer cette faible augmentation des prix, l'Association des industries de l'automobile du Canada rapporte que la globalisation des marchés force les entreprises à produire des pièces au plus bas prix pour une qualité donnée.

«Les entreprises qui ne saisissent pas le lien existant entre les droits douaniers, les prix et l'efficacité courent un grave risque. Ainsi, les consommateurs pourraient décider de magasiner outre-frontière et les grossistes pourraient acheter directement de fournisseurs américains au lieu de fournisseurs canadiens.»¹

¹Ibid., p. 25.

Graphique 7

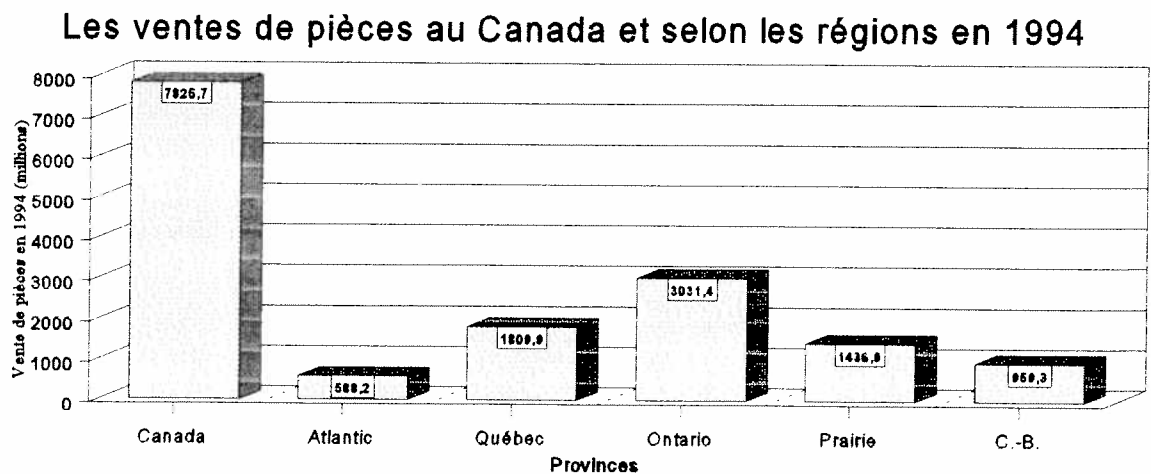


Source : AUTOMOTIVE INDUSTRIE ASSOCIATION OF CANADA, «Industry Selling Prices», *Aftermarket Watch Annual Review*, Section six : Aftermarket Business Conditions, *Industry Selling Prices*, Automotive Industries Association of Canada, Ottawa, 1995, p. 40.

5) Les ventes de pièces au Canada et selon les régions

Le graphique 8 estime qu'en 1994 l'Ontario vendra 3 031 400 000 \$ de pièces et représentera 38.7 % du marché canadien. Comparativement aux autres régions du Canada comme le Québec qui représentera 23.1 % du marché, l'Atlantique 7.5 %, les Prairies 18.4 % et la C.B. 12.3 %, l'Ontario sera de loin la région la plus avantageuse pour les fabricants de pièce.

Graphique 8



Source : DESROSIERS AUTOMOTIVE CONSULTANTS INC. «Size of the Aftermarket by Region» *DesRosiers Automotive Yearbook*, Section 8 : Aftermarket Analysis, 1995, p. 99.

1.2.3 Les outils du mécanicien

Pour le mécanicien, l'approvisionnement en outils se fait selon deux sources : les magasins comme Canadian Tire, Sears, etc..., et les représentants de marques d'outils connues telles que Snap-on tools, Chicago-outils pneumatiques, Mac tools, etc..., qui ont chacun leur secteur de ventes. Plusieurs magasins vendent des outils, mais la majorité de ces entreprises proposent de l'équipement pour le mécanicien amateur.¹ Par conséquent, la majorité des mécaniciens font appel aux représentants de marques d'outils connues qui vendent un équipement approprié à leur métier, et ils doivent alors déboursier entre 10 000\$ et 20 000\$. L'annexe I présente une liste de la valeur de chacun des outils que possède la majorité des mécaniciens.

1.3 Les organismes chargés de définir et d'administrer les obligations du secteur ou son développement

Ces organismes se divisent en deux groupes : 1) ceux qui sont spécifiques à l'industrie; 2) ceux qui ne le sont pas. Le premier groupe est composé d'organismes paritaires : les 7 comités paritaires du Québec (CP), le Conseil provincial des comités paritaires de l'industrie de l'automobile (CPCPA) et l'Association sectorielle des services automobiles (ASSA). Le second groupe est composé de la Société de l'assurance-automobile du Québec (SAAQ), le groupement des assureurs automobiles (GAA), la Société québécoise de développement de la

¹Nous parlons d'outils pour le mécanicien amateur parce qu'ils sont fabriqués avec des matériaux de moins bonne qualité et doivent être plus gros pour obtenir une résistance égale aux outils conçus spécifiquement pour le mécanicien de carrière. Cette caractéristique empêche parfois le mécanicien d'insérer l'outil à l'endroit approprié. Quant aux outils plus petits mais dont l'acier est de moins bonne qualité, ils plient ou cassent lors d'un effort. C'est le cas des clés hexagonales, des douilles tournevis Torx, des tarauds, des tourne gauches, des clés tuyaux, etc. Il faut aussi mentionner que les outils du mécanicien amateur sont plus sujets à perdre leur couche protectrice de chrome, à corroder, etc.

Main-d'Oeuvre (SQDM), Revenu Québec, la Commission des normes du travail, la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), le Ministère de l'environnement, le Ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie, etc.

1) Les organismes spécifiques à l'industrie

Dans cette partie, nous décrivons les Comités paritaires (CP), le Conseil provincial des comités paritaires de l'industrie automobile (CPCPA) et l'Association sectorielle des services automobiles (ASSA).

Les comités paritaires (CP)

Au Québec, l'industrie des services automobiles utilise depuis 1938 la Loi relative à l'extension juridique des conventions collectives votée en 1934 par le gouvernement Taschereau. Cette loi permet aux employeurs et aux salariés qui ont négocié une convention collective de demander au Ministre du travail de l'étendre par décret à toute l'industrie concernée dans un territoire donné. Depuis, il existe 7 comités paritaires (CP) : Montréal, Estrie, Lanaudière-Laurentides, Québec, Mauricie, Rimouski et Saguenay-Lac-St-Jean. Ces CP dont les conseils d'administration sont composés à part égale de représentants d'associations d'employeurs et de salariés, ont le mandat de veiller à l'application du décret dont ils ont la responsabilité.¹ De façon générale un décret comprend 9 grandes sections : la

¹CENTRE D'ÉLABORATION DES MOYENS D'ENSEIGNEMENT DU QUÉBEC, TOYOTA, *Situation au regard du métier et de la démarche de formation : guide d'apprentissage : module 1*, Centre d'élaboration des moyens d'enseignement du Québec, Sherbrooke, 1991, pp. 1.21, 1.22.

CONSEIL PROVINCIAL DES COMITÉS PARITAIRES DE L'INDUSTRIE DE L'AUTOMOBILE. *Le paritarisme, indispensable facteur de paix sociale et de productivité*, Conseil provincial des Comités paritaires de l'industrie de l'automobile, Montréal, pp. 1, 2.

LE COMITÉ CONSULTATIF DE L'INDUSTRIE DES SERVICES AUTOMOBILES DU QUÉBEC, *Rapport final*, Le Comité consultatif de l'industrie des services automobiles du Québec, 1992, p. 3

définition des concepts, le champ d'application, la durée du travail, les heures supplémentaires de travail, les jours fériés chômés et payés, les congés, la rémunération et les classes d'emploi, les dispositions diverses et la formation.¹

Le Conseil provincial des comités paritaires de l'industrie de l'automobile (CPCPA)

En 1978 les CP se sont dotés d'un CPCPA. Organisme sans but lucratif, le CPCPA a deux responsabilités importantes : la qualification professionnelle de la main-d'oeuvre et la formation continue. Pour déterminer la qualification professionnelle de la main-d'oeuvre, le CPCPA a élaboré en 1988 un examen qu'il révisé selon les développements technologiques. Une note de 80 % ou plus permet d'obtenir une carte de compétence compagnon classe A°, entre 72.5 % et 79 % donne une carte de compétence classe B, entre 65 % et 72 % permet l'obtention d'une carte de compagnon classe C. Avant de pouvoir se présenter à l'examen, l'apprenti doit travailler 6 000 heures comme mécanicien.² En ce qui concerne la formation continue, le CPCPA a dispensé 8 cours en 1996 : électromécanique I, électromécanique II, injection électronique I, injection électronique II, freins antiblocages, climatisation automobile, carrosserie et redressage du châssis.

¹COMITÉ PARITAIRE DE L'INDUSTRIE DE L'AUTOMOBILE DE MONTRÉAL ET DU DISTRICT, *Décret sur l'industrie des services automobiles de la région de Montréal*, Comité Paritaire de l'Industrie de l'Automobile de Montréal et du District, 1995, 27 p.

COMITÉ PARITAIRE DE L'INDUSTRIE DE L'AUTOMOBILE DE LANAUDIÈRE-LAURENTIDES, *Décret relatif aux salariés de garages*, Comité Paritaire de l'Industrie de l'Automobile de Lanaudière-Laurentides 1989, 9 p.

²CENTRE D'ÉLABORATION DES MOYENS D'ENSEIGNEMENT DU QUÉBEC, TOYOTA, *Op. cit.*, pp. 1.22, 1.23.

CONSEIL PROVINCIAL DES COMITÉS PARITAIRES DE L'INDUSTRIE DE L'AUTOMOBILE, *Loc. cit.*, pp. 1-8.

LE COMITÉ CONSULTATIF DE L'INDUSTRIE DES SERVICES AUTOMOBILES DU QUÉBEC, *Op. cit.*, p. 93.

L'Association sectorielle des services automobiles (ASSA)

L'ASSA existe depuis 1983 et se fait aussi appeler l'Association sectorielle paritaire pour la santé et la sécurité du travail dans le secteur des services automobiles. C'est une association où sont représentées de façon paritaire les différentes associations d'employeurs et d'employés des services de l'automobile. Son mandat consiste à aider les employeurs et les travailleurs à s'organiser en matière de prévention des accidents et des maladies professionnelles. Pour parvenir à son objectif, l'ASSA offre des services de consultation, de formation et d'information pour les travailleurs et les employeurs du secteur.¹

2) Les organismes non spécifiques à l'industrie

Dans cette partie, nous décrivons la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ), le groupement des assureurs automobiles (GAA) et la Société québécoise de développement de la Main-d'Oeuvre (SQDM).

La Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)

La SAAQ a pour mission, entre autres, de réduire les risques inhérents à l'usage de la route. Pour rencontrer ce mandat, la SAAQ impose à certains propriétaires de faire inspecter leur véhicule de façon périodique, régit la reconstruction des véhicules accidentés et octroie la licence de commerçant.²

¹ASSOCIATION SECTORIELLE DES SERVICES AUTOMOBILES. «Votre atelier de mécanique est-il en santé et en sécurité?», brochure, 30 p.; «L'association sectorielle en bref» brochure, 7 p.; «L'arme à l'oeil», brochure, 23 p.; «Auto prévention», 1996, vol. 10, n°1, 8 p.

²SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC. «La vérification mécanique», brochure, 1994; «La vérification des véhicules accidentés», brochure, 1994; «La vérification des véhicules accidentés dans le cadre du contrôle des pertes totales», brochure, 1994, 7 p.

LA CORPORATION DES CONCESSIONNAIRES D'AUTOMOBILES DU QUÉBEC. «Au service de ses membres depuis 50 ans», brochure, p. 3

Le groupement des assureurs automobiles (GAA)

Le GAA existe depuis 1978 et réunit tous les assureurs privés autorisés à vendre de l'assurance automobile au Québec. Le GAA a été créé afin de faciliter l'accès à l'assurance automobile privée au Québec et d'accélérer le règlement des sinistres lors d'accidents. Bien que le GAA s'occupe de plusieurs activités, nous signalons entre autres : le contrôle des Centres d'estimation, la qualification et la formation des estimateurs de dommages automobiles, la recherche en matière d'estimation de dommages automobiles, l'accréditation des établissements d'estimation de dommages automobiles et le contrôle des estimateurs à l'emploi des assureurs.

La Société québécoise de développement de la Main-d'Oeuvre (SQDM)

La SQDM a pour objectif d'améliorer la compétence des travailleurs, leur productivité et leur compétitivité. Pour atteindre cet objectif, la SQDM procède d'abord par des analyses de métier ou de profession en fonction de leurs conditions d'exercice et des nouvelles compétences. Une fois ces études complétées, la SQDM est en mesure d'intervenir et de répondre aux besoins des travailleurs et des employeurs, de faciliter le recrutement, la formation, l'évaluation du personnel, la définition des plans de carrière, d'élaborer des programmes de développement de la main-d'oeuvre et d'adapter des programmes de formation et des nouveaux programmes. Puis, la SQDM travaille sur l'établissement de comités sectoriels : tables de concertation ou groupes de travail. Ces comités sectoriels ont pour objectif de réunir des représentants des employeurs et des représentants des travailleurs afin qu'ils puissent poser un diagnostic et trouver ensemble des solutions adaptées aux enjeux de leur secteur économique.¹

¹LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'OEUVRE (SQDM). «L'analyse de métier ou de profession, le diagnostic sectoriel, le comité sectoriel de main-d'oeuvre», brochure, 1995.

1.4 Les entreprises de travaux automobiles

Sous cette rubrique, il faut entendre le nombre, les bannières commerciales, les bilans financiers, la quantité de produits et de service vendus, etc..., selon deux grandes orientations commerciales : les travaux de carrosserie et de mécanique. Parce que les renseignements relevés sont très nombreux et que l'objet de ce travail concerne les mauvais travaux mécaniques, nous définirons les différents types d'ateliers mécaniques, donnerons leur position sur le marché et préciserons leur créneau d'activités grâce à deux sortes de graphiques : le pourcentage du marché qu'ils occupent et les travaux qu'ils exécutent en fonction de la fréquence. Ces deux sortes de graphiques permettront également de déterminer le type de mécanicien nécessaire au fonctionnement de chacune des entreprises étudiées.

Pour réparer l'ensemble des véhicules automobiles, le secteur s'est doté de 6 groupes d'entreprises : 1) les garages de concessionnaires de marques d'automobiles; 2) les garages indépendants; 3) les ateliers spécialisés; 4) les stations-service; 5) les garages de chaîne de grands magasins ou de distributeurs de pièces; 6) les garages municipaux, les garages de compagnie ou de sociétés d'État qui possèdent des flottes de véhicules.

1) Le concessionnaire automobile

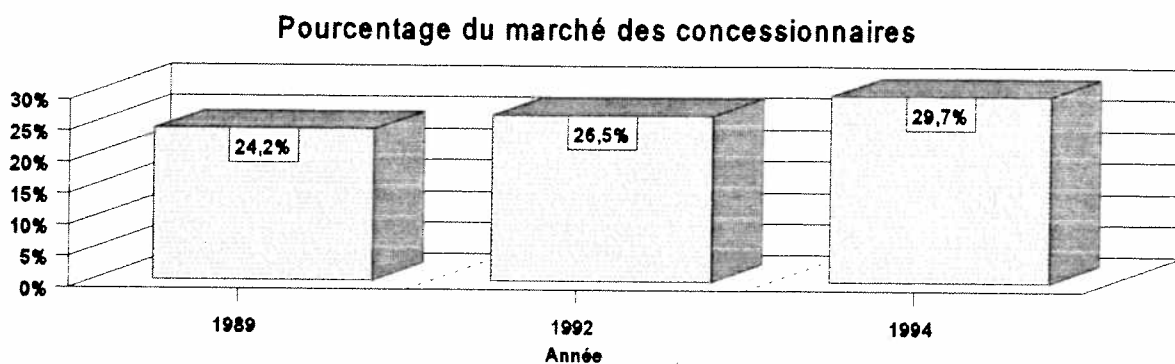
Selon la classification des activités économiques du Québec (CAEQ) catégorie commerce de détail de véhicules automobiles, pièces et accessoires, les concessionnaires automobiles (CAEQ 6311) sont des «établissement(s) dont l'activité principale est le commerce de détail d'automobiles neuves. Détenant d'ordinaire la concession d'un

fabricant, ils sont dotés de services assurant la vente de voitures d'occasion, de pièces et d'accessoires et la réparation de véhicules automobiles (...)» Bien que les garages de concessionnaires offrent l'ensemble des services de mécanique, ils sont surtout appelés à préparer et à installer des accessoires sur des véhicules neufs et à entretenir et à réparer les véhicules couverts par la garantie du manufacturier avec lequel ils font affaire. Ce créneau commercial a permis aux garages de concessionnaires (environ 3 850 au Canada dont 2 185 distribuent des véhicules nord-américains et 1 665 distribuent des véhicules étrangers¹) d'améliorer leur part du marché de 5.5 % entre 1989 et 1994 (voir le graphique 9 de la page 26) et d'effectuer à des degrés divers l'ensemble des opérations mécaniques (voir le graphique 10 de la page 26). Le graphique 10 montre aussi que la grande variété des travaux que les ateliers de concessionnaires sont appelés à exécuter les amène à employer des mécaniciens habilités à travailler sur l'ensemble des systèmes. La polyvalence des mécaniciens prend d'autant plus d'importance que l'atelier est de petite taille. Si à Montréal les concessionnaires embauchent une moyenne de 10 mécaniciens par atelier, le nombre est réduit à 6 pour le Québec.²

¹AUTOMOTIVE INDUSTRIE ASSOCIATION OF CANADA. «Number of Vehicle Dealers», *Aftermarket Watch Annual Review*, Section five : Aftermarket Outlets, New Automobile Dealers, Automotive Industries Association of Canada, Ottawa, 1995, p. 37.

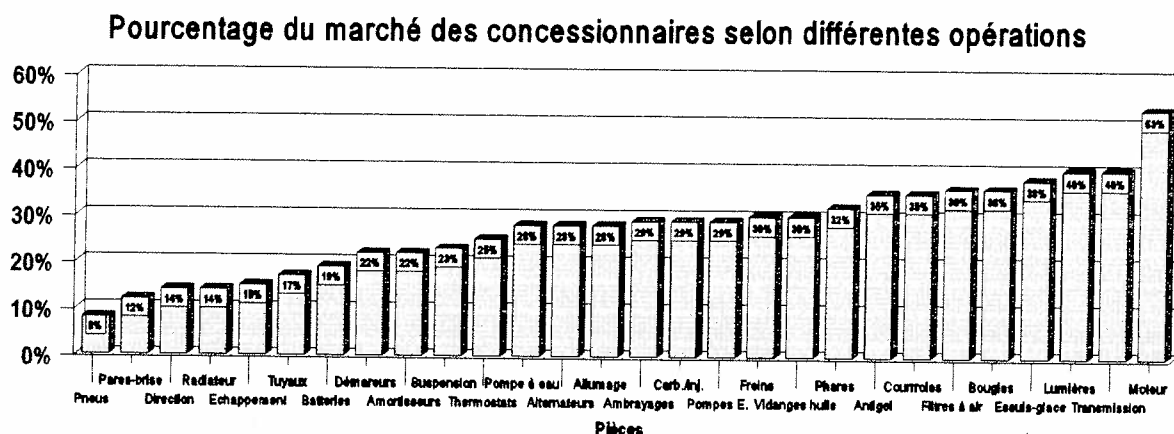
²GAUVIN, Réal, FORMATION PRO FP ENR.. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE, DE LA SÉCURITÉ DU REVENU, SERVICES DES SECTEURS D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, *Problématique de formation professionnelle dans les industries de réparation d'automobile*, Ministère de la main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu, Direction générale de la formation professionnelle, Direction du développement, Service des secteurs d'activité économique, Québec, 1989, p. 28.

Graphique 9



Source : AUTOMOTIVE INDUSTRIES ASSOCIATION OF CANADA, *The Car Maintenance in Canada Report*, Automotive Industries Association of Canada, Ottawa, 1995, p. 8

Graphique 10



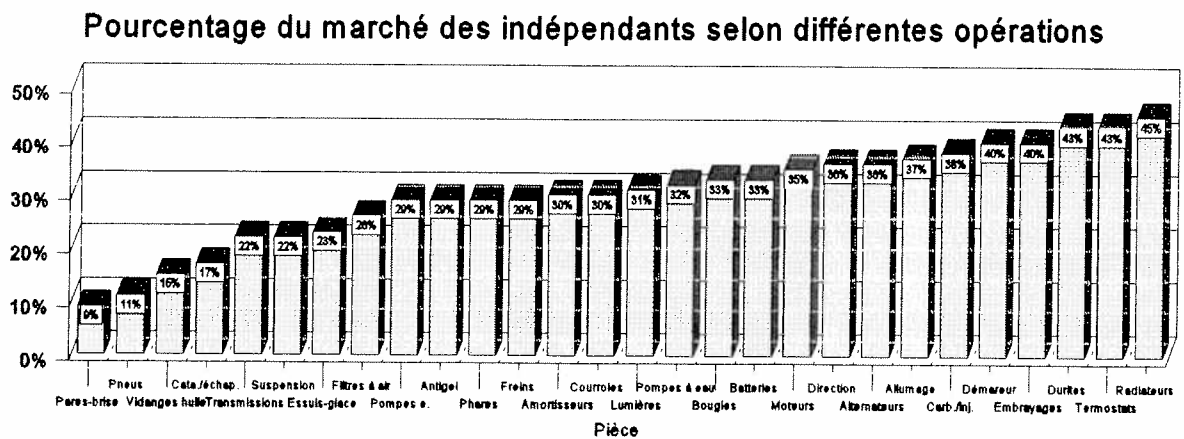
Source : AUTOMOTIVE INDUSTRIES ASSOCIATION OF CANADA, *The Car Maintenance in Canada Report*, Overview of the mechanic installed market, Automotive Industries Association of Canada, Ottawa, 1995, pp. 9-87.

2) Les garages indépendants

Selon la classification des activités économiques du Québec, catégorie commerce de détail de véhicules automobiles, pièces et accessoires, les garages indépendants (réparations générales CAEQ 6351) sont des établissements «dont l'activité principale est la réparation mécanique et électrique générale sur véhicules automobiles. A titre secondaire, les garages vendent parfois de l'essence et effectuent le graissage de véhicules automobiles. (...)». Bien que les garages indépendants offrent l'ensemble des services de mécanique (voir le graphique 11

de la page 27), ils sont surtout appelés à travailler sur les véhicules qui ne sont plus couverts par la garantie du manufacturier. Par conséquent, ce créneau commercial qui a permis aux garages indépendants d'améliorer leur part du marché de 3.5 % entre 1989 et 1994 (voir le graphique 12 de la page 28) conduit cette catégorie de mécaniciens à maintenir un retard de 3 à 5 ans vis-à-vis les développements technologiques et les mécaniciens de concessionnaires automobiles¹. Cependant, le graphique 11 montre que la grande variété des travaux que les garages indépendants sont appelés à exécuter les amène à employer des mécaniciens habilités à travailler sur l'ensemble des systèmes. La polyvalence des mécaniciens prend d'autant plus d'importance que l'atelier est de petite taille. Au Québec, les garages indépendants embauchent en moyenne 3 mécaniciens par atelier.²

Graphique 11

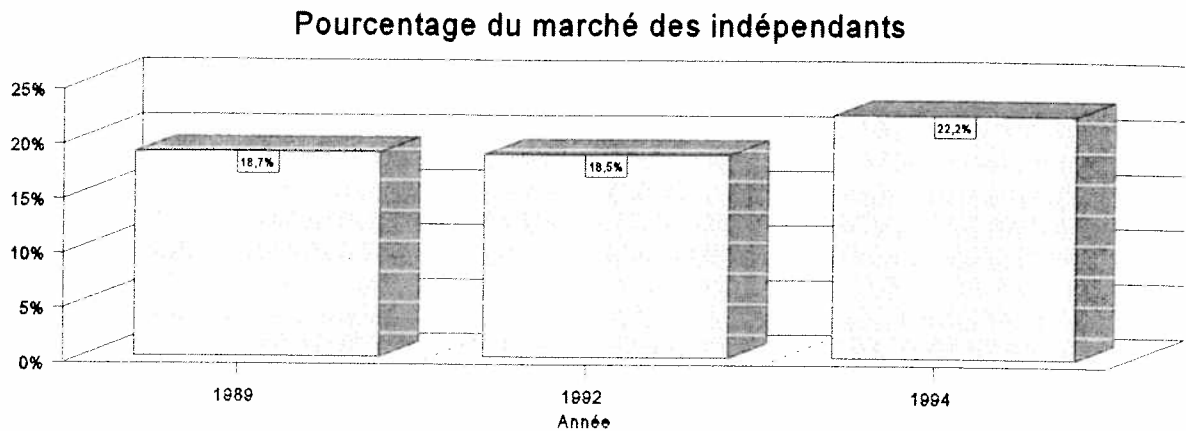


Source : AUTOMOTIVE INDUSTRIES ASSOCIATION OF CANADA, *The Car Maintenance in Canada Report*, Overview of the mechanic installed market, Automotive Industries Association of Canada, Ottawa, 1995, pp. 9-87.

¹Les principaux clients des garages indépendants sont des consommateurs dont le véhicule a entre 5 et 10 ans. ASSOCIATION DES INDUSTRIES DE L'AUTOMOBILE DU CANADA, *Op. cit.*, pp. 13-16; ASSOCIATION CANADIENNE DES AUTOMOBILISTES (CAA QUÉBEC), *Sondage sur la fiabilité des véhicules 1989-1993*, CAA, 1993, p. 14.

²GAUVIN, Réal, FORMATION PRO FP ENR., GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE, DE LA SÉCURITÉ DU REVENU, SERVICES DES SECTEURS D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, *Op. cit.*, p. 35.

Graphique 12



Source : AUTOMOTIVE INDUSTRIES ASSOCIATION OF CANADA, *The Car Maintenance in Canada Report*, Overview of the mechanic installed market, Automotive Industries Association of Canada, Ottawa, 1995, p. 8.

3) Les ateliers spécialisés

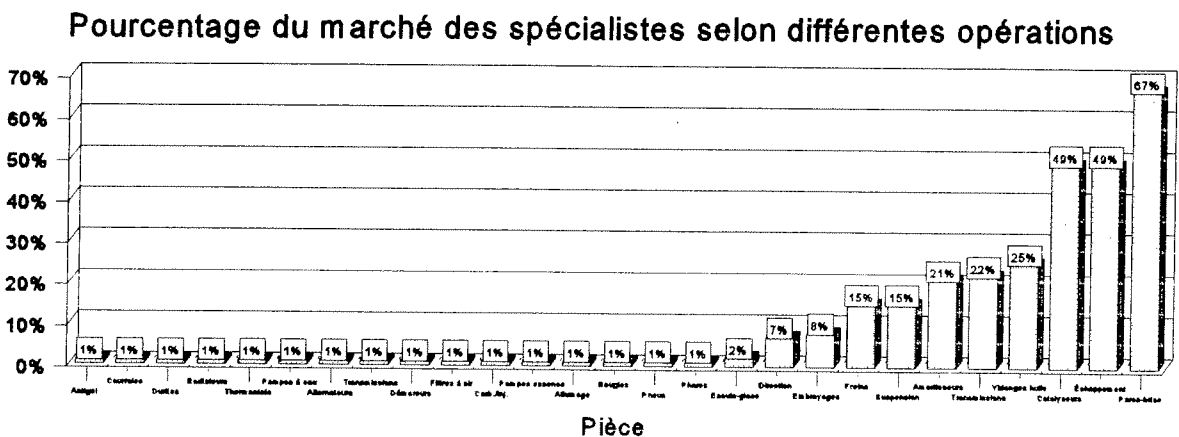
Sous la classification atelier spécialisé, on retrouve des ateliers dont l'activité principale est la spécialité affichée : atelier de remplacement de silencieux (CAEQ 6353), de glaces pour véhicules automobiles (CAEQ 6354), de réparation et de remplacement de boîtes de vitesses (CAEQ 6355), alignement, freins, radiateurs, suspension, climatisation, électricité, lubrification rapide, etc¹.

Bien que les ateliers spécialisés offrent un service spécifique, ils effectuent aussi d'autres activités mécaniques. De plus, comme le démontre le graphique 13 (de la page 29) ils dominent dans deux champs d'activité : les pare-brise avec 67 % de tous les travaux effectués et les systèmes d'échappement avec 49 % de tous les travaux effectués. Ensuite, ils détiennent une part respectable du marché de 7 opérations techniques : les vidanges d'huile,

¹A l'exception des ateliers de peintures et de carrosserie, des ateliers de remplacement de silencieux, des ateliers de remplacement de glaces pour véhicules automobiles et des ateliers de réparation et de remplacement de boîtes de vitesses de véhicules automobiles la CAEQ répertorie tous les ateliers spécialisés sous le code 6359.

les transmissions, les amortisseurs, la suspension, les freins, les embrayages et la direction. Mis à part ces champs d'activités, ils ne détiennent qu'une faible part du marché des autres interventions mécaniques. Par conséquent, ces mécaniciens n'ont nullement besoin d'être polyvalents. De plus, cette surspécialisation permet à des entreprises de sous-contracter pour les concessionnaires. Les tâches les plus fréquentes concernent la réparation des pare-brise, et des sièges, et l'installation d'accessoires tels que les coupe-démarrateur, les systèmes d'alarme et les radios. Ensuite, à très faible échelle, viennent les réparations de transmission et de moteur. Par conséquent, cette expertise qu'ont su développer les ateliers spécialisés leur a permis d'augmenter leur part du marché de 4 % entre 1989 et 1994. (Voir le graphique 14 de la page 30) Ces entreprises emploient en moyenne au Québec 4 personnes et à Montréal 10 personnes.¹

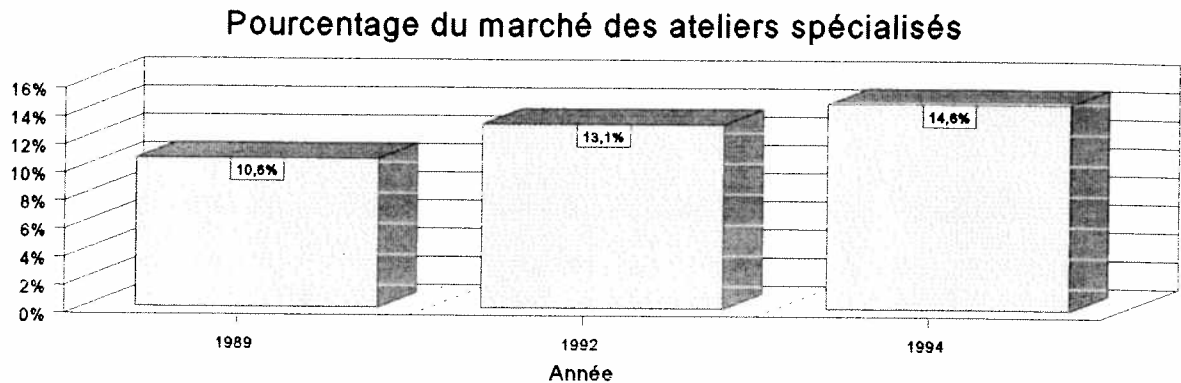
Graphique 13



Source : AUTOMOTIVE INDUSTRIES ASSOCIATION OF CANADA, *The Car Maintenance in Canada Report*, Overview of the mechanic installed market, Automotive Industries Association of Canada, Ottawa, 1995, pp. 9-87.

¹GAUVIN, Réal, FORMATION PRO FP ENR., GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE, DE LA SÉCURITÉ DU REVENU, SERVICES DES SECTEURS D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, *Op. cit.*, p. 38.

Graphique 14



Source : AUTOMOTIVE INDUSTRIES ASSOCIATION OF CANADA, *The Car Maintenance in Canada Report*, Overview of the mechanic installed market, Automotive Industries Association of Canada, Ottawa, 1995, p. 8.

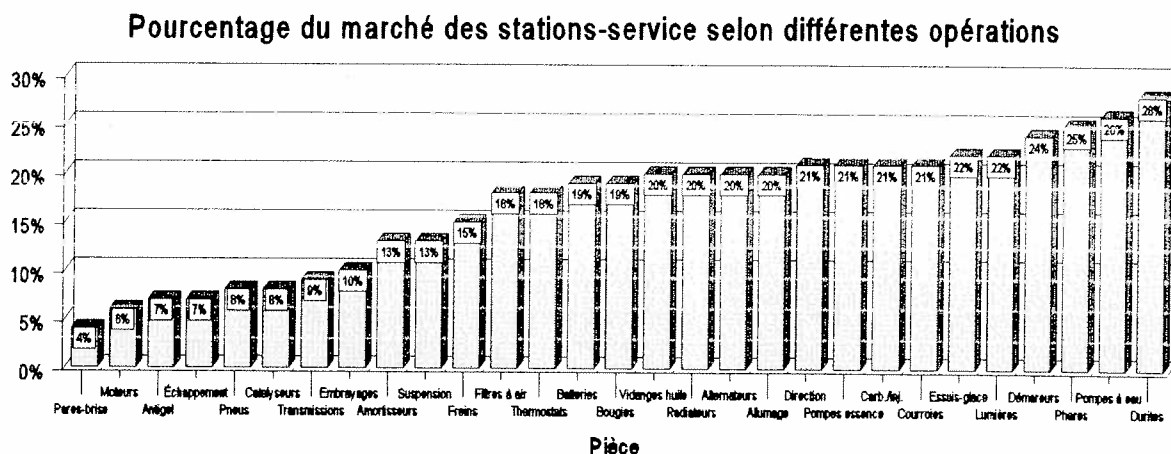
4) Les stations-service

Selon la classification des activités économiques du Québec, commerce de détail de véhicules automobiles, pièces et accessoires, les stations-service (CAEQ 6331) sont des «établissements dont l'activité principale est le commerce de détail d'essence, d'huiles et de graisses lubrifiantes. Cette classe ne comprend pas les réparations de véhicules automobiles». Cependant, les activités des stations-service vont bien au-delà de leur activité principale, comme le démontre le graphique 15 (de la page 31). En fait, les stations-service exercent l'ensemble des opérations techniques selon un pourcentage du marché qui varie entre 4 % et 28 %. Par conséquent, bien que leur part du marché ait baissé de 1.8 % entre 1989 et 1994 (voir le graphique 16 de la page 31), elles détiennent la plus grosse part du marché après les concessionnaires et les indépendants. Puisque ces entreprises peuvent être appelées à exécuter l'ensemble des activités mécaniques et qu'elles embauchent en moyenne 2 mécaniciens,¹ la polyvalence devient nécessaire. Cependant, tout comme dans les garages indépendants, les connaissances des mécaniciens ont toujours de 3 à 5 ans de retard vis-à-vis les développements

¹Ibid., p. 39.

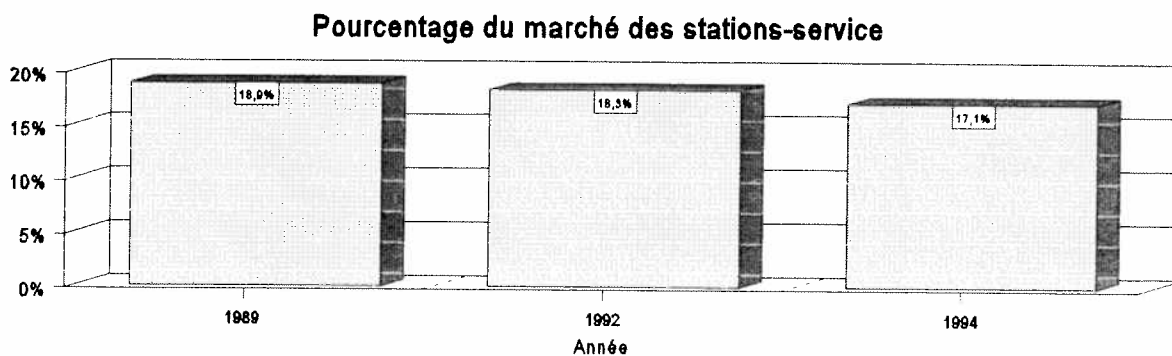
technologiques et le savoir-faire des mécaniciens de concessionnaire automobile, puisqu'ils travaillent sur des véhicules dont l'âge varie entre 5 et 10 ans.

Graphique 15



Source : AUTOMOTIVE INDUSTRIES ASSOCIATION OF CANADA, *The Car Maintenance in Canada Report*, Overview of the mechanic installed market, Automotive Industries Association of Canada, Ottawa, 1995, pp. 9-87.

Graphique 16



Source : AUTOMOTIVE INDUSTRIES ASSOCIATION OF CANADA, *The Car Maintenance in Canada Report*, Overview of the mechanic installed market, Automotive Industries Association of Canada, Ottawa, 1995, p 8.

5) Les garages de chaînes de grands magasins et les garages de distributeurs de pièces

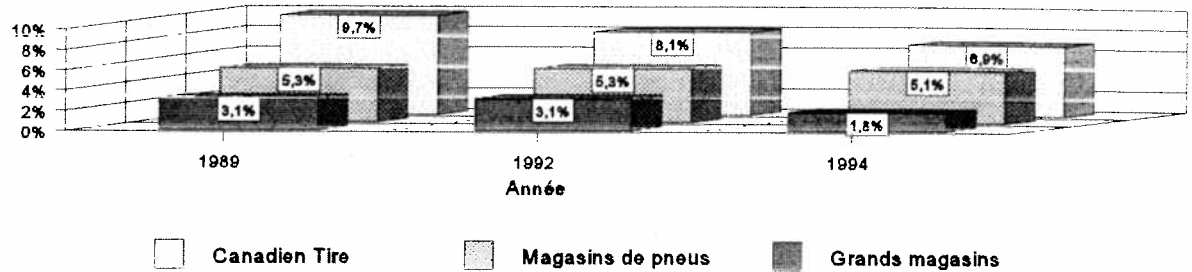
Selon la classification des activités économiques du Québec, commerce de détail de véhicules automobiles, pièces et accessoires, les établissements dont l'activité principale est le commerce de détail de fournitures pour la maison et pour l'automobile (CAEQ 6341) sont des

entreprises qui font principalement le «commerce de détail de pneus, de batteries, de pièces, d'accessoires et de fournitures pour les automobiles, ainsi que de fournitures pour la maison comme la quincaillerie, le matériel électrique, les articles ménagers et la peinture». Les entreprises de commerce de détail de pneus, d'accumulateurs, de pièces et d'accessoires neufs pour l'automobile (CAEQ 6342) ont comme activité principale «le commerce de détail de pneus, de chambres à air, de batteries, de pièces et d'autres accessoires neufs ou réusinés pour l'automobile. Ces établissements fournissent aussi parfois des services d'installation, de réparation et de remplacement (...) comme activité secondaire». Parce que ces établissements sont nombreux et qu'ils possèdent une part différente de marché, ce groupe se subdivise en trois : les Canadian Tire, les magasins de pneus comme Goodyear, Firestone, etc..., et les grands magasins tels que Sears, Woolco, etc..., qui possèdent des garages.

Comme le montre le graphique 17 (de la page 33), les Canadian Tire ont perdu 2.8 % du marché et les grands magasins ont perdu 1.3 % du marché entre 1989 et 1994. Cependant, le graphique 18 révèle que cette diminution ne met pas la survie des ateliers des Canadian Tire en péril comme il peut en être question pour les grands magasins, puisqu'ils exécutent l'ensemble des opérations et qu'ils sont bien implantés dans l'installation de pneus et des batteries. En ce qui concerne les magasins de pneus, leur existence est assurée parce qu'ils dominent ce créneau avec 39 % du marché et cherchent à exécuter l'ensemble des opérations. Toutefois, le graphique 18 (de la page 33) montre que les Canadian Tire, les magasins de pneus et les grands magasins font surtout appel à des mécaniciens surspécialisés, puisque les autres travaux exécutés sont trop peu pour justifier l'embauche de plusieurs généralistes.

Graphique 17

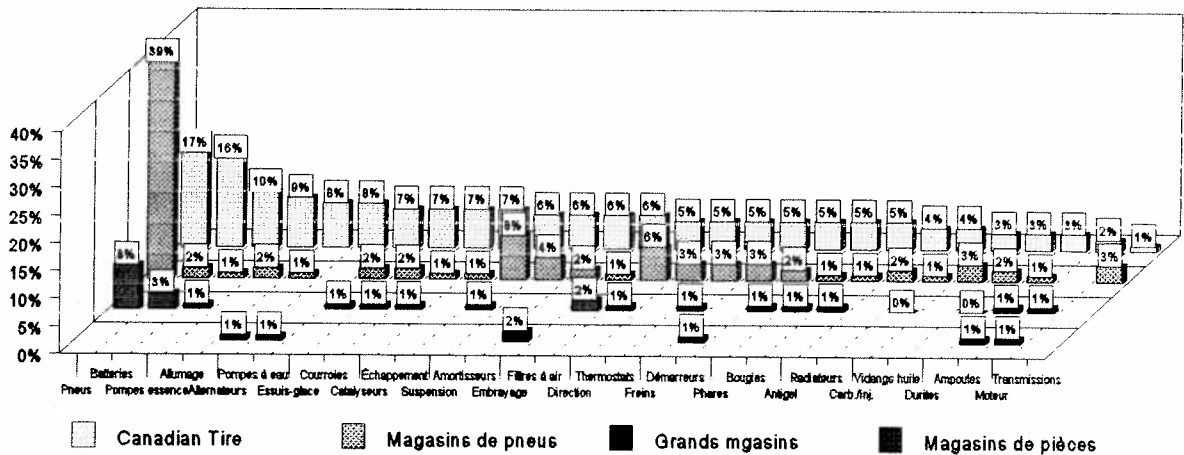
Pourcentage du marché des Canadian Tire,
des magasins de pneus et des grands magasins



Source : AUTOMOTIVE INDUSTRIES ASSOCIATION OF CANADA, *The Car Maintenance in Canada Report*, Overview of the mechanic installed market, Automotive Industries Association of Canada, Ottawa, 1995, p. 8.

Graphique 18

Pourcentage du marché des entreprises de détail, de pièces et d'accessoires



Source : AUTOMOTIVE INDUSTRIES ASSOCIATION OF CANADA, *The Car Maintenance in Canada Report*, Overview of the mechanic installed market, Automotive Industries Association of Canada, Ottawa, 1995, pp. 9-87.

6) Les ateliers de service

Par atelier de service, la littérature réfère aux garages municipaux et aux garages de compagnie ou de sociétés d'État. Parce que ces ateliers sont intégrés aux activités de

l'entreprise ou du secteur auquel ils appartiennent, il existe peu de données sur les travaux mécaniques qui y sont exécutés. Cependant, d'ordinaire ces ateliers exécutent les travaux d'entretien et laissent au concessionnaire le soin d'exécuter les tâches qui sont couvertes par la garantie. De plus, ces entreprises jugent plus rentable de vendre un véhicule avant l'expiration de la garantie du manufacturier. Bien que ces entreprises puissent se satisfaire de surspécialistes, elles préfèrent embaucher des mécaniciens polyvalents.¹

1.5 Les regroupements

Sous cette rubrique nous traitons des regroupements 1) d'employeurs, 2) de salariés et 3) des organismes attachés à la protection du consommateur.

1) Les regroupements d'employeurs

Parce qu'il existe plus d'une dizaine de regroupements d'employeurs, nous expliquerons les mandats de 4 d'entre eux : la Corporation des concessionnaires automobiles du Québec (CCAQ), la Fédération des associations des détaillants automobiles (FADA), l'Association des industries de l'automobile du Canada (AIA) et l'Association des garagistes spécialisés (AGS).

La Corporation des concessionnaires automobiles du Québec (CCAQ)

La CCAQ est un organisme à but non lucratif créé en 1945. Ses quatre principaux mandats consistent à défendre les intérêts et faire valoir les droits de ses membres, à se soucier de la qualité du travail, de la sécurité du public et des droits des consommateurs. Pour

¹Cette caractéristique est surtout présente dans le cas des sociétés d'État, des municipalités et des grandes entreprises.

rencontrer ces objectifs, la CCAQ s'est dotée de 10 associations régionales pour représenter ses 900 membres titulaires d'une franchise d'un manufacturier qui représentent environ 90 % des concessionnaires de la province. De plus, elle offre plus d'une dizaine de services : un cautionnement avantageux à ses membres pour obtenir la licence de commerçant de la Société de l'assurance automobile du Québec, un service de conseil juridique par téléphone, une représentativité auprès des gouvernements, des formulaires et des contrats conformes aux lois et règlements, des séminaires, etc. Puis, elle établit un code d'éthique qu'elle commande à ses membres de respecter.¹

La Fédération des associations des détaillants automobiles (FADA)

La FADA est un organisme qui regroupe différentes associations de concessionnaires automobiles du pays. Son objectif consiste à veiller et à défendre les intérêts de ses membres au niveau national par une représentation auprès du gouvernement fédéral et des manufacturiers.

L'Association des industries de l'automobile du Canada (AIA)

L'AIA, une association pancanadienne dont le siège social est à Ottawa, a pour objectif d'améliorer le caractère concurrentiel de ses membres : fabricants, grossistes et détaillants de pièces automobiles et pourvoyeurs de services d'entretien. Pour parvenir à cet objectif, l'AIA offre plusieurs services : la défense des intérêts de ses membres auprès du gouvernement, deux campagnes de publicité favorisant la promotion de l'entretien préventif des véhicules auprès des automobilistes, la diffusion de statistiques et de données ayant trait à l'industrie de

¹LA CORPORATION DES CONCESSIONNAIRES D'AUTOMOBILES DU QUÉBEC. *Loc. Cit.*, pp. 8.

l'automobile, des activités et des événements permettant aux membres de développer des réseaux de contact et de favoriser la croissance et l'unité de l'AIA, des programmes de formation, des sessions de relations publiques auprès des journalistes, des consommateurs et de l'industrie elle-même, etc.¹

L'association des garagistes spécialisés (AGS)

Cette association s'adresse à tous les garages indépendants, les ateliers spécialisés, les stations-service et les marchands de pièces. Ses principaux objectifs portent sur la représentation et la défense des intérêts de ses membres et sur l'importance de la formation professionnelle auprès des mécaniciens.²

2) Les regroupements de salariés

Dans le secteur de l'entretien et de la réparation automobile, la défense des droits des travailleurs est surtout assurée par trois centrales syndicales : la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) présente dans la région de Québec, de Drummondville, des Laurentides-Lanaudière et du Saguenay-Lac-Saint-Jean, la Confédération des syndicats nationaux (CSN) présente dans la région des Cantons-de-l'est et de Rimouski et la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ) que l'on retrouve à Montréal et dans Laurentides-Lanaudière.³

¹Pochette qui contient des documents explicatifs sur la fonction de l'AIA, les services et les publications qu'elle offre à ses membres, 1995.

²GAUVIN, Réal, FORMATION PRO FP ENR., GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE, DE LA SÉCURITÉ DU REVENU, SERVICES DES SECTEURS D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, *Op. cit.*, p. 43.

³Source Confidentielle. De plus, parce qu'il n'existe pas de statistiques sur la syndicalisation nous sommes dans l'impossibilité de déterminer le nombre d'ateliers et de mécaniciens syndiqués et le pourcentage de mécaniciens syndiqués pour chacune de ces centrales.

3) Les organismes attachés à la protection du consommateur

Pour protéger le consommateur, 4 organismes ont été recensés : l'Office de la protection du consommateur (OPC), l'Association canadienne des automobilistes (CAA), l'Association pour la protection des automobilistes (APA) et le Bureau d'éthique commerciale.

L'Office de protection du consommateur (OPC)

L'OPC relève du Ministère de la justice et a pour mandat de protéger le consommateur contre les pratiques frauduleuses, trompeuses et illégales. Pour parvenir à cet objectif, l'OPC régit les contrats conclus entre le commerçant et le consommateur, recueille les plaintes du public, utilise des véhicules témoins pour s'assurer de l'honnêteté des réparateurs et donne aux acteurs qui en font la demande la liste de leurs droits et les obligations des ateliers.¹

L'Association canadienne des automobilistes (CAA)

Le CAA-Québec dont l'existence remonte à 1904 offre à ses 650 000 membres trois secteurs de services : l'assistance routière, l'auto-tourisme et un service financier. L'assistance routière est un service de dépannage à l'année et 24 heures par jour, un service de consultation en matière de protection du consommateur, des centres de vérification technique, un réseau de 271 ateliers recommandés offrant une garantie de six mois ou de 10 000 kilomètres et qui s'engagent à respecter l'arbitrage du club en cas de litige avec un membre. A cela, il faut ajouter que le CAA suit de près l'actualité et intervient publiquement pour prendre position dans l'intérêt de ses membres, publie des études sur les coûts liés à l'utilisation d'une voiture

¹OFFICE DE LA PROTECTION DU CONSOMMATEUR. *A propos..., des conseils pour l'achat d'une automobile d'occasion chez un commerçant...*, dépliant, Office de la protection du consommateur, 11 p.; *L'auto et le mot sur la bonne voie*, Office de la protection du consommateur 1995, 14 p.

et sur l'analyse des garanties des voitures neuves, etc. De plus, le CAA s'associe parfois à d'autres intervenants à l'occasion de dossiers qui ne font pas partie de ses priorités immédiates.¹

L'Association pour la protection des automobilistes (APA)

L'APA fondée en 1969 est un organisme privé à but non lucratif qui cherche d'abord à protéger le consommateur en matière d'automobile, et ensuite, à améliorer la sécurité routière, la protection environnementale et l'honnêteté et la compétence des gens de l'industrie automobile. Pour parvenir à ces objectifs et desservir ses membres qui sont plus de 12 000 à travers le Canada, l'APA dispose d'un bureau à Montréal et un à Toronto et offre un service conseil, un service d'achat de véhicules d'occasion, un réseau de garagistes recommandés, etc.²

Le Bureau d'éthique commerciale (BEC)

Le BEC est un organisme à but non lucratif fondé en 1928 par un groupe de gens d'affaires de Montréal afin de protéger les entreprises et le public dans leurs relations commerciales. Pour atteindre cet objectif, le BEC procède de plusieurs façons : il propose un service de consultation, de conciliation, de médiation et d'arbitrage lors d'un conflit entre le consommateur et le commerçant, il distribue un répertoire des entreprises qui adhèrent à son code d'éthique³ et qui acceptent ses décisions en matière de règlements de conflits, il surveille

¹ASSOCIATION CANADIENNE DES AUTOMOBILISTES (CAA-QUÉBEC). *Le CAA-Québec en quelques mots*, Association canadienne des automobilistes, 1992, 3 p.

²Feuille explicative sur la fonction de l'APA, les services et les publications qu'elle offre à ses membres, Association pour la protection des automobilistes (APA), 1996.

³Respecter toutes législations qui concernent les pratiques commerciales et professionnelles, présenter l'information concernant les produits ou les services pour qu'elle soit bien comprise par tous, respecter sans restriction les engagements envers le client, éviter les pratiques concurrentielles déloyales, offrir de régler et régler de façon équitable les plaintes des clients par la médiation et l'arbitrage et bannir les méthodes de vente ou de publicité mensongère et tendancieuse.

les organismes de réglementation, et il cherche un financement populaire et commercial afin de maintenir une objectivité dans le choix de ses décisions.¹

1.6 Les mécaniciens

En ce qui concerne les mécaniciens, la littérature mentionne leur nombre, les catégories socioprofessionnelles, les années d'expérience, la répartition selon le sexe, l'âge moyen, la scolarité moyenne, les conditions de travail, etc. Puisque les données sont innombrables nous exposerons 2 types de données : 1) certaines caractéristiques du mécanicien et 2) les conditions générales de travail.

1) Les caractéristiques du mécanicien

Les mécaniciens sont divisés en deux catégories : l'apprenti et le compagnon. L'apprenti est le mécanicien qui n'a pas encore obtenu sa carte de qualification de compagnon; il ne peut donc travailler sans la supervision d'un mécanicien compagnon. Le compagnon est le mécanicien qui a passé avec succès l'examen du CPCPA et qui détient une carte de qualification de compagnon. En 1987, il y avait 25 600 mécaniciens au Québec dont 14 600 spécialisés, 2 550 artisans² et 8 400 semi-spécialisés et non spécialisés. De ces mécaniciens, 4 400 travaillent dans les garages indépendants, 7 450 travaillent dans les stations-service, 7 400 travaillent chez les concessionnaires, 3 800 travaillent dans les ateliers spécialisés et 2 550 travaillent chez des artisans. Au niveau de la scolarité, des données recueillies en 1988 auprès

¹LE BUREAU D'ÉTHIQUE COMMERCIALE (BEC)., brochure, le Bureau d'éthique commerciale, 1996.

²L'artisan est une «personne travaillant à son compte, seule ou en société, et qui effectue pour autrui un travail régi par le décret». COMITÉ PARITAIRE DE L'INDUSTRIE DE L'AUTOMOBILE DE MONTRÉAL ET DU DISTRICT. *Loc. cit.*, p. 3.

de 533 mécaniciens lors de la passation de l'examen de qualification, ont révélé que 62 % des personnes sondées ont complété un programme de mécanique automobile et 12.5 % des personnes interrogées ont suivi des études secondaires générales. Parce que près de 20 % des personnes interrogées n'ont pas rempli le formulaire à la section portant sur les études, les auteurs présupposent que la majorité de ces mécaniciens ont entre 0 et 6 ans de scolarité.¹

2) Les conditions de travail

Quand les normes de travail sont dictées par les comités paritaires, la semaine normale de travail d'un mécanicien varie entre 40 heures et 42 heures et demie, et s'étale du lundi au vendredi entre 7 heures et 18 heures. Le mécanicien a droit à 10 minutes de pause payée par demi-journée ainsi qu'à une période de repas de 60 minutes non payée. En ce qui concerne les congés, le mécanicien a droit à 8 jours chômés et payés et de 2 à 4 semaines de vacances annuelles selon le nombre d'années de service continu.² Dans la région de Montréal, le mécanicien a droit à 2 semaines de vacances annuelles après un an de service continu, à 3 semaines de vacances annuelles après 8 ans de service continu et à 4 semaines après 18 ans de service continu. Dans la région de Montréal, le salaire minimum est de 6.45 \$ l'heure pour un apprenti qui débute et de 13.50 \$ l'heure pour un compagnon qui parvient au sommet de sa classe.³ De plus, il est convenu que le salarié doit acheter et entretenir l'outillage, le coffre et payer les coûts pour assurer son équipement.

¹GAUVIN, Réal. FORMATION PRO FP ENR., GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE, DE LA SÉCURITÉ DU REVENU, SERVICES DES SECTEURS D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, Op. cit., pp. 53-57.

²Ibid., p. 61.

³COMITÉ PARITAIRE DE L'INDUSTRIE DE L'AUTOMOBILE DE MONTRÉAL ET DU DISTRICT. Loc. cit., 1995, pp. 14, 15, 17,18.

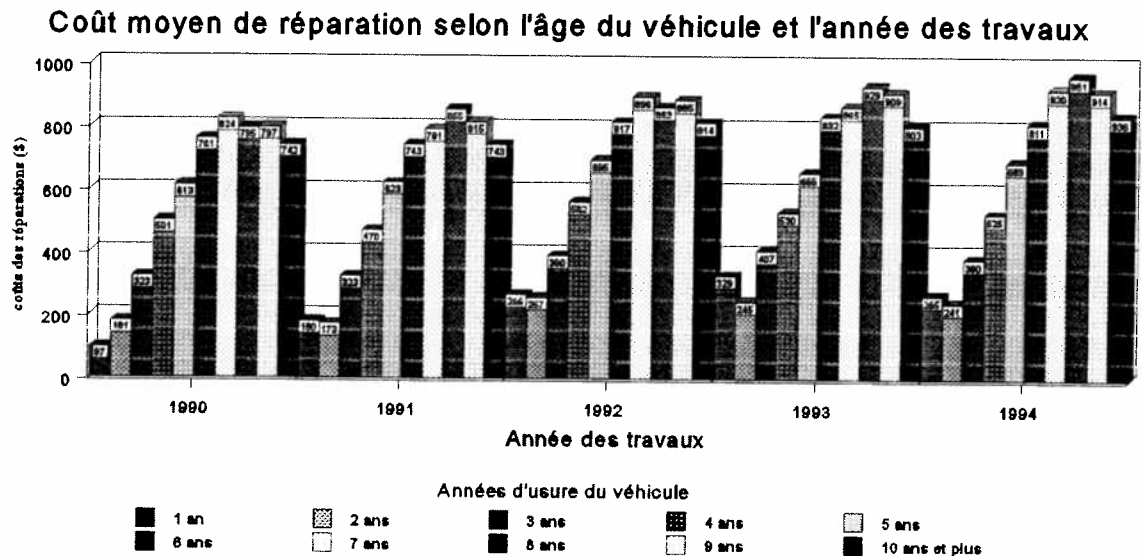
1.7 Les consommateurs

Pour le consommateur, la littérature mentionne le nombre de véhicules par foyer, le revenu familial, le niveau de scolarité, l'âge, le lieu de résidence, le nombre de ceux qui effectuent leurs réparations, les dépenses qu'occasionnent les réparations etc. Puisque les informations sont fort nombreuses nous présenterons d'abord les coûts en frais de réparation automobile qu'un consommateur doit déboursier selon le CAA et, ensuite, avec le tableau 1 (de la page 42) les résultats d'un sondage publié dans une revue de l'AIA du profil du consommateur et de son véhicule.

1) Le coût moyen de réparation selon l'âge du véhicule et l'année des travaux

Comme l'expose le graphique 19 les coûts de réparation augmentent avec l'âge du véhicule. Si les coûts semblent diminuer après une dizaine d'années, c'est que le consommateur exécute lui-même les réparations plutôt que de recourir au service d'un atelier mécanique.

Graphique 19



Source : ASSOCIATION CANADIENNE DES AUTOMOBILISTES (CAA-QUÉBEC), *Sondage sur la fiabilité des véhicules 1989-1993*, CAA, 1990-1994, 28 p.

2) Le profil du consommateur et de son véhicule

Tableau I

PROFIL DU CONSOMMATEUR ET DE SON VÉHICULE		
	Nombre de répondants	Pourcentage de répondants
<u>Sexe</u>		
Homme	1 725	67.7 %
Femme	822	32.3 %
<u>Âge</u>		
35 ans et moins	739	29.0 %
35 à 54 ans	1 133	44.5 %
55 ans et plus	672	26.5 %
<u>Revenu annuel</u>		
30 000\$ et moins	600	26.4 %
30 000\$ à 50 000\$	747	32.9 %
50 000\$ à 75 000\$	543	23.9 %
75 000\$ et plus	383	16.8 %
<u>Région</u>		
Atlantique	201	7.9 %
Québec	664	26.1 %
Ontario	924	36.3 %
Prairies	436	17.1 %
C.B.	322	12.6 %
<u>Type de véhicule</u>		
Automobile	1 844	72.4 %
Mini-fourgonnette	977	27.6 %
Véhicule nord-américain	197	7.2 %
Véhicule étranger	708	27.8 %
<u>Nombre de véhicule à la maison</u>		
1	1 181	48.2 %
2	977	39.8 %
3	197	8.0 %
4	97	4.0 %
<u>Âge du véhicule</u>		
3 ans et moins	650	25.5 %
4 à 5 ans	456	17.9 %
6 à 7 ans	459	18.1 %
8 à 12 ans	757	29.7 %
12 ans et plus	225	8.8 %

Source : AUTOMOTIVE INDUSTRIES ASSOCIATION OF CANADA. *The car maintenance in Canada Report, Overview of the light vehicle aftermarket : profile of car maintainers and vehicles in samples, 1995, p. 3.*

1.8 Conclusion

Afin de permettre l'entretien du parc automobile canadien qui se chiffrait à plus de 15,5 million de véhicules en 1993, les programmes de formation de mécanique automobile ont été conçus selon deux grandes orientations : la formation initiale pour les candidats potentiels et la formation continue pour les travailleurs du secteur. Cependant, comme la majorité de ces cours mettent l'emphase sur l'utilisation des équipements de travail, la pose d'un diagnostic, l'entretien et la réparation, les principes de sécurité, les droits et les obligations qui encadrent la pratique du métier sont négligés.

Au Canada, le parc automobile se compose de deux types de véhicules : des voitures de tourisme (11.1 million en 1993) et des camionnettes (des mini-fourgonnettes et des véhicules utilitaires de sport ou de transport chiffrant 4.4 million en 1993). Ce parc automobile principalement composé de véhicules nord-américains (75.3 % en 1993), asiatiques et européens (24.7 %) est offert dans plusieurs modèles. Par conséquent, l'impossibilité des entreprises de s'équiper en technologies nécessaires et de recruter une main-d'oeuvre qualifiée pour travailler aisément sur l'ensemble des produits les conduit à cibler un créneau d'activités. Les entreprises se spécialisent en fonction d'une marque, d'un système, d'une opération, etc. Cette division du travail qui semble tout à fait adaptée à la production de masse réagit mal entre les fluctuations des ventes d'automobiles des manufacturiers.

En effet, puisque c'est la garantie des manufacturiers qui assure un travail aux mécaniciens des concessionnaires affiliés, une diminution des ventes de véhicules neufs entraîne des mises à pied. Par conséquent, la baisse dramatique des ventes d'automobiles japonaises et européennes, environ 100 000 unités entre les années 1991 à 1994, fut des plus déplorables pour les mécaniciens. Cependant, comme les ventes de véhicules ont augmenté d'environ 60 000 unités chez les concessionnaires affiliés aux manufacturiers américains durant la même période, des mécaniciens ont été embauchés. Mais les faibles conditions de travail qui

caractérisent certains de ces emplois ne favorisent pas l'apprentissage nécessaire pour réparer et entretenir une nouvelle gamme de produits et la très faible scolarisation de certains mécaniciens rend cette période d'adaptation encore plus laborieuse. De plus, puisque les consommateurs vont dans des garages indépendants après l'échéance du contrat d'entretien du manufacturier, la situation qui vient d'être exposée se concrétise 4 à 5 ans plus tard pour ce segment de marché.

Ensuite, malgré l'existence d'une multitude de modèles fabriqués par plusieurs manufacturiers et de l'impact de la globalisation des marchés dans la compétitivité, les données présentées proposent que le pourcentage d'augmentation du prix des pièces augmente avec l'accroissement de la fréquence de remplacement. Entre 1981 et 1994, les prix des filtres à air qui sont remplacés très fréquemment ont augmenté de 3.6 %, les prix des silencieux qui sont remplacés modérément ont augmenté de 3.5 % et les prix des roues et des freins qui sont remplacés modérément ont augmenté de 3.3 %. Pour les équipements électriques qui incluent des composantes du système d'allumage, les phares, l'alternateur, le démarreur, la pompe à essence électrique, etc..., dont le cycle de remplacement varie de très fréquent à peu fréquent l'augmentation des prix est de 2.3 %. En ce qui concerne les radiateurs qui sont remplacés peu fréquemment l'augmentation du prix est de 1.1 %.

Afin de superviser l'ensemble des développements qui caractérisent le secteur de l'entretien et de la réparation mécanique, des organismes ont été formés. Ces organismes dont certains défendent les intérêts de leurs membres au niveau politique, veillent à l'application des règles établies, etc..., ont un travail difficile à faire. La difficulté découle principalement des intérêts divergents entre les organismes, entre les élus politiques de ces organismes (les administrateurs et les dirigeants élus) et entre les salariés de ces organisations (les élus politiques et les ressources permanentes) et les membres qui sont concernés par une modification ou par l'application d'une disposition.

CHAPITRE II

LA LITTÉRATURE SUR LES MAUVAIS TRAVAUX MÉCANIQUES

La présentation de l'état de la littérature sur les mauvais travaux mécaniques sera faite en quatre étapes. La première étape mentionne le nombre d'études sur le sujet et la chronologie du développement des recherches. La seconde montre que même si on reconnaît l'existence des travaux de réparation, de préparation, d'installation et d'entretien mal faits, non exécutés et exécutés inutilement, le phénomène n'est pas considéré comme un problème. La troisième révèle que la plupart des auteurs identifient cinq facteurs pour expliquer l'existence des travaux de réparation, de préparation, d'installation et d'entretien mal faits, non exécutés et exécutés inutilement. La quatrième conclut sur la littérature.

2.1 La chronologie du développement des recherches

Une revue de la littérature qui s'échelonne des années 1980 à 1995 permet de recenser 14 études et quelques articles portant sur les causes des travaux mécaniques mal faits, non effectués et exécutés inutilement. Ces recherches suivent successivement 3 pistes. Dès les années 70, les chercheurs commencent à s'interroger sur la compétence et l'honnêteté des employés et des propriétaires d'ateliers mécaniques. Autour de 1980, débutent les travaux sur la perception des clients et des manufacturiers au sujet de la qualité du service offert et des motifs qui conduisent au choix d'un atelier mécanique. A partir de 1985, l'accent est mis sur la formation technique des mécaniciens qui sont qualifiés d'ignorants¹ et de démunis² vis-à-vis les nouvelles technologies de l'automobile. Afin de faciliter la rédaction, les concepts de *travaux*

¹GAUVIN, Réal, FORMATION PRO FP ENR., GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE, DE LA SÉCURITÉ DU REVENU, SERVICES DES SECTEURS D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, Op. cit., pp. 98, 99, 103, 105, 111, 115, 152, 153, .

²LE COMITÉ CONSULTATIF DE L'INDUSTRIE DES SERVICES AUTOMOBILES DU QUÉBEC, Op. cit., p. 14.

de réparation, d'entretien, de préparation et d'installation mal faits, non exécutés et exécutés inutilement qui constituent la variable dépendante peuvent désormais être réunis sous l'expression «mauvais travaux mécaniques».

2.2 L'état de la littérature concernant les mauvais travaux mécaniques

Depuis le début des années 80, la littérature est unanime sur un diagnostic. En Amérique du Nord, les mauvais travaux mécaniques existent mais ne peuvent être considérés comme un problème. Ce diagnostic est tellement clair que l'essentiel de la littérature porte sur les facteurs pouvant expliquer l'occurrence de ces mauvais travaux mécaniques.

Selon Stephen E. Margolis :

«le débat public sur cette question (l'inexécution des travaux mécaniques et la surévaluation) a souffert de conclusions prématurées de nombreux commentateurs (qui ont affirmé l'existence du problème de l'inexécution des travaux mécaniques et de la surévaluation). Bon nombre des arguments avancés ici contredisent le point de vue de publications qui s'adressent aux consommateurs (car elles affirment l'existence du problème de la surévaluation et de l'inexécution des travaux mécaniques).»¹

«Ces résultats ne signifient pas qu'il faut conseiller aux consommateurs de faire preuve de moins de vigilance en la matière. Le problème de l'information (la recherche de l'estimation la plus exacte possible) et les possibilités de fraude (les possibilités de l'inexécution des travaux mécaniques) (et de la surévaluation) sont réels.»²

2.3 Les causes des mauvais travaux mécaniques

Les causes des travaux mal faits, des travaux non exécutés et de l'exécution inutile de travaux mécaniques sont reliées à cinq facteurs contextuels : 2.3.1) politique, 2.3.2) économique, 2.3.3) du lieu de travail, 2.3.4) technologique et 2.3.5) du marketing.

¹MARGOLIS, Stephen. *Problème du consommateur dans l'industrie de la réparation automobile : étude préliminaire*, Direction générale de l'analyse des politiques, de la recherche et de la liaison, Bureau de la coordination des politiques. Consommation et corporation Canada, 1983, p. 4.

²*Ibid.*, p. 66.

2.3.1 Le contexte politique : les stratégies de développement de la main-d'oeuvre des intervenants au niveau politique

Les mauvais travaux mécaniques sont imputés aux stratégies de trois groupes d'intervenants politiques en charge des leviers de développement de la main-d'oeuvre. Il est question 1) des politiques financières des technocrates de l'État, 2) des politiques administratives des dirigeants scolaires et 3) des pratiques de concertation des gestionnaires de ce secteur.

1) L'État et sa politique financière en matière d'éducation.

Les technocrates de l'État allouent des budgets qui limitent la capacité des gestionnaires des programmes académiques à moderniser les centres de formation. Ils ne peuvent remplacer l'équipement technologique rendu désuet et améliorer les compétences inadéquates du personnel enseignant.¹ Il est rapporté dans l'étude de la problématique de la formation professionnelle dans les industries d'entretien et de réparation d'automobiles du Québec :

«(En 1986) on disait selon certains (que) les écoles (avaient) de dix à quinze ans de retard sur les équipements et matériels modernes. Jusqu'en 1988, la majorité des écoles ne possédaient pas les équipements et les outillages nécessaires au soutien des programmes de formation initiale»². «Le perfectionnement technique des enseignants jusqu'en 1987 a été laissé à la discrétion de chaque enseignant : pas d'incitations particulières dans les conditions de travail, peu ou pas d'activités de perfectionnement organisées par l'État, (...)»³

¹GAUVIN, Réal, FORMATION PRO FP ENR., GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE, DE LA SÉCURITÉ DU REVENU, SERVICES DES SECTEURS D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, *Op. cit.*, pp. 160, 161.

De plus, la firme de consultation Woods Gordon indique que la situation est identique dans les autres provinces du Canada. WOODS GORDON CONSEILLERS EN ADMINISTRATION, *Industrie des services d'entretien et de réparation d'automobiles : une étude sur les ressources humaines*, Emploi et immigration Canada, Ottawa, 1988, pp. 84, 85, 89.

²GAUVIN, Réal, FORMATION PRO FP ENR., GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE, DE LA SÉCURITÉ DU REVENU, SERVICES DES SECTEURS D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, *Op. cit.*, p. 145.

³*Ibid.*, p.161.

2) Les dirigeants scolaires et leurs politiques administratives

Comme le rapportent les auteurs de l'étude sur la problématique de la formation professionnelle dans les industries d'entretien et de réparation d'automobiles, les dirigeants scolaires du secteur de la mécanique automobile établissent des règles qui ne permettent pas d'améliorer la situation académique de cette sphère d'activité. Ils appliquent des standards qui empêchent de recruter les bons étudiants, d'avantager la coordination de la formation des apprentis en milieu de travail et de réduire les délais administratifs liés aux mécanismes de prise de décision.

Les critères d'inscription autorisant l'accessibilité à un cours de mécanique ne permettent pas de choisir les candidats qui ont la capacité et la volonté d'exercer le métier. Les mandats de formation des apprentis relevant de l'employeur ne sont pas définis.¹ «Le système (d'apprentissage) actuellement en vigueur dans l'industrie de l'automobile sert surtout à contrôler et à protéger l'accès et l'exercice des professions. Il n'offre pas de formation organisée».²

Ainsi, la déficience des ressources académiques crée un décalage entre la formation initiale et la réalité industrielle. Le désengagement de la période d'apprentissage en milieu de travail favorise la surspécialisation et la déqualification des apprentis. Quant à la complexité des mécanismes de prises de décision, elle entraîne des délais qui atténuent l'efficacité des moyens proposés pour satisfaire les besoins de ce secteur économique. Ces trois facteurs, jumelés à des étudiants qui n'ont pas la capacité et la volonté d'exercer le métier de mécanicien,

¹Ibid., pp. 98-99, 102-104, 115, 141, 145, 153, 155, 160, 161, 175-178, 192.

²Ibid., p. 175.

conduisent au manque de compétence et de qualification¹ et expliquent ainsi les mauvais travaux mécaniques.

3) Les gestionnaires du secteur et leur réticence face à la concertation et à l'engagement

Comme le rapportent les auteurs d'une étude sur les ressources humaines «les intervenants du secteur (les employeurs, les comités paritaires, le gouvernement et les syndicats dans le cas du Québec) de l'entretien et de la réparation des véhicules automobiles n'ont jamais coordonné leurs efforts en vue de planifier les activités et d'apporter des changements dans l'industrie.²» Quant à l'introduction du rapport final du Comité consultatif de l'industrie de l'automobile, il est des plus éloquents :

«Il est essentiel de créer une nouvelle dynamique où les parties ne font pas qu'exprimer des demandes, mais doivent travailler ensemble à l'identification active de moyens de satisfaire ces demandes, ce qui les amène à définir des priorités, à rechercher la plus grande efficacité des interventions, à mettre en place des programmes et activités qui collent aux besoins clairement ressentis dans les milieux de travail et à alléger les procédures administratives».³

Ce manque de concertation a conduit l'industrie à établir des conditions de travail qui discréditent le métier de mécanicien et rendent son exercice difficile⁴.

«La modification de la triste image de ce métier nécessite plus qu'un changement de perception. Il faut changer la réalité des mauvaises conditions de travail et des bas salaires. (...) Cependant, beaucoup d'autres (ateliers) se présentent toujours sous une forme que le public associe au stéréotype traditionnel (les conditions de travail sont faibles et l'équipement est désuet et inapproprié).⁵»

¹Ibid., pp. 99, 101, 105, 111, 152-155, 177.

²WOODS GORDON CONSEILLERS EN ADMINISTRATION, Op. cit., p. 5.

³LE COMITÉ CONSULTATIF DE L'INDUSTRIE DES SERVICES AUTOMOBILES DU QUÉBEC, Op. cit., p. 1.

⁴WOODS GORDON CONSEILLERS EN ADMINISTRATION, Op. cit., pp. 10, 37, 38.

⁵Idem., 1988, p. 7.

De plus, à Montréal en 1996 le salaire établi par le décret débute à 6.45 \$ l'heure pour un apprenti, atteint 13.50 \$ l'heure pour un mécanicien au sommet de l'échelle salariale¹ et le technicien doit acheter un coffre et les outils qu'il utilise. En 1986, l'investissement pour l'achat des outils se chiffrait aux environs de 9 300 \$, et il n'existe toujours pas de dégrèvement. De plus le mécanicien doit prévoir 1 000\$ par année pour le renouvellement de certains outils, et l'assurance de son coffre d'outils est à ses frais. En plus de ces dépenses élevées, il faut ajouter les dangers pour la santé et la sécurité², la variation constante des écarts de température et du caractère malpropre de l'emploi. Il n'existe pas non plus d'incitatif pour amener les mécaniciens à souhaiter une formation continue.³

Comme le rapportent les auteurs de plusieurs études,⁴ cette dévalorisation du métier et les conditions d'exercice difficiles amènent les meilleurs mécaniciens à changer de domaine, démotivent les candidats les plus prometteurs à devenir mécaniciens et freinent le développement d'une culture de formation continue.⁵ Ainsi, puisque les employeurs doivent embaucher

¹COMITÉ PARITAIRE DE L'INDUSTRIE DE L'AUTOMOBILE DE MONTRÉAL ET DU DISTRICT, Op. cit., pp. 17-18.

²GAUVIN, Réal, FORMATION PRO FP ENR., GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE, DE LA SÉCURITÉ DU REVENU, SERVICES DES SECTEURS D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, Op. cit., pp. 60, 66.

³WOODS GORDON CONSEILLERS EN ADMINISTRATION, Op. cit., pp. 6, 8.

⁴Le Comité consultatif de l'industrie des services automobiles du Québec: Réal Gauvin, Formation Pro FP enr., Gouvernement du Québec, Ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu, services des secteurs d'activité économique; Woods Gordon.

⁵GAUVIN, Réal, FORMATION PRO FP ENR., GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE, DE LA SÉCURITÉ DU REVENU, SERVICES DES SECTEURS D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, Op. cit., pp. 59-66, 82, 174, 176.

LE COMITÉ CONSULTATIF DE L'INDUSTRIE DES SERVICES AUTOMOBILES DU QUÉBEC, Op. cit., p. 46.

WOODS GORDON CONSEILLERS EN ADMINISTRATION, Op. cit., pp. 2, 6, 9, 10, 37, 38, 40, 45, 55-56, 69, 70.

et garder à leur service les mécaniciens les moins compétents, et que les mécanos n'ont aucune culture de formation continue, les mauvais travaux mécaniques se multiplient.

2.3.2 Le contexte économique : la structure du marché et le consommateur.

La structure économique de ce secteur industriel et trois caractéristiques du consommateur sont responsables des mauvais travaux mécaniques.

Selon Stephen E. Margolis, le marché des ateliers de mécanique automobile repose sur une concurrence monopolistique. Dans un tel contexte, les entreprises ont alors un certain contrôle sur les prix et sur la quantité de travail à vendre, et un autre facteur leur permet d'augmenter leur contrôle. En effet, le consommateur ignore dans la plupart des cas les rudiments de la réparation mécanique et se trouve donc dans l'incapacité de bien évaluer le diagnostic posé à l'endroit des réparations à apporter à son véhicule. Cette situation crée une marge de manoeuvre pour l'atelier dans la nature des interventions mécaniques à recommander au consommateur.

Par ailleurs, dans un contexte où la clientèle se fait rare, les entreprises optent pour l'une des deux alternatives suivantes : ou maintenir les prix à la hausse, ou augmenter la quantité de travail sur chacun des véhicules.

Compte tenu du modèle économique et des caractéristiques du client, la compétition industrielle comme mécanisme d'assainissement du marché demeure limitée. Par conséquent, dans un tel environnement les mauvais travaux mécaniques sont favorisés.¹

¹MARGOLIS, Stephen, *Op. cit.*, pp. 123.

2.3.3 Le contexte du milieu de travail : l'incohérence des pratiques de GRH

Les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées par les employeurs entraînent des mauvais travaux mécaniques pour quatre raisons. Premièrement, les employeurs n'ont pas appliqué la théorie de l'attribution des biens matériels. Deuxièmement, ils n'ont pas créé de registres des travaux effectués par le personnel. Troisièmement, ils ont négligé l'importance du choix des objectifs organisationnels de l'employeur. Quatrièmement, ils ont mal utilisé les renforcements positifs et négatifs. Il est alors question des primes au rendement, des pénalités financières, du sentiment de responsabilité du salarié vis-à-vis du travail accompli, du respect de l'application des objectifs organisationnels par les dirigeants et des récompenses morales.

1) L'inapplication de la théorie de l'attribution des biens matériels

Comme le rapportent plusieurs auteurs,¹ ce marché de l'emploi est caractérisé par de faibles stimulations matérielles. Les salaires ne sont pas concurrentiels et les coûts liés à l'achat et à l'entretien des outils sont élevés. Les entreprises offrent rarement à leur personnel des programmes de formation et des congés d'études. Le travail est structuré en spécialisant les tâches. Ainsi, jumelés à des conditions de travail difficiles, les faibles avantages matériels défavorisent l'implication du personnel dans l'accomplissement de son mandat.²

¹Réal Gauvin, Formation PRO FP enr., Gouvernement du Québec, Ministère de la main-d'oeuvre, de la sécurité du revenu, Services des secteurs d'activité économique, WOODS GORDON conseillers en administration: Carl Sewell, et, Paul B. Brown.

²GAUVIN, Réal, FORMATION PRO FP ENR., GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE, DE LA SÉCURITÉ DU REVENU, SERVICES DES SECTEURS D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, *Op. cit.*, pp. 59-66.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE, DE LA SÉCURITÉ DU REVENU ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE, *Partenaires pour un Québec compétent et compétitif*, Ministère de la main-d'oeuvre, de la sécurité du revenu et de la formation professionnelle, Québec, juin 1991, pp. 22-24.

WOODS GORDON CONSEILLERS EN ADMINISTRATION, *Op. cit.*, pp. 45, 77.

SEWELL, Carl., BROWN B., Paul, *Customers for life, How to turn that one-time buyer into a lifetime customer*, New York, 1990, pp. 53-55, 95-96.

2) La non utilisation de registres des travaux effectués par le personnel

Selon Carll Sewell et Paul Brown, l'inexistence de registres sur la distribution du travail et les actions posées par le personnel empêchent les gestionnaires d'isoler les causes des mauvais travaux mécaniques et de prévenir ces situations.¹

3) La négligence du choix des objectifs organisationnels du dirigeant

Selon Carll Sewell et Paul Brown, lorsqu'un dirigeant détermine des objectifs organisationnels, il ne choisit pas habituellement les standards les plus élevés.²

4) Les renforcements

a) La structure de rémunération

Comme le rapporte l'APA, dans le secteur de la mécanique, la rémunération du technicien peut découler de trois formes de paiement : le salaire de base, les primes au rendement et les commissions sur la vente de pièces. Lorsque l'atelier utilise les primes au rendement ou les commissions sur la vente de pièces, compte tenu du fait que ces types de rémunération permettent une paye de 50 à 60 heures de travail pour seulement 35 à 40 heures de travail, certains mécaniciens sont portés à bâcler le travail.³

¹SEWELL, Carll., BROWN B., Paul, *Op. cit.*, pp. 29, 87, 89.

²*Ibid.*, pp. 107-110, 126-127.

³L'ASSOCIATION POUR LA PROTECTION AUTOMOBILE (APA), «Des pratiques douteuses», *Protégez-Vous*, octobre 1994, p. 35.

b) L'inexistence de pénalités financières

Selon Carll Sewell et Paul Brown, un mauvais travail effectué par un mécanicien entraîne habituellement le retour du client exigeant la reprise du travail. Actuellement, la seconde intervention technique est absorbée par l'entreprise et non par le mécanicien, et parce qu'il n'encourt pas de pénalité financière,¹ le mécanicien peut être porté à oublier l'importance du travail bien exécuté une première fois.²

c) La déresponsabilisation du salarié de son travail

Selon Carll Sewell et Paul Brown, l'embauche d'un préposé au contrôle de la qualité du travail conditionne peu à peu le mécanicien à délaisser son contrôle de la qualité et à perdre sa fierté à bien faire son travail. Ainsi, parce que les gestionnaires ont négligé de reconnaître l'importance du sentiment d'utilité, ils ont favorisé le développement des mauvais travaux mécaniques.³

d) L'inapplication des objectifs organisationnels par les dirigeants

Selon Carll Sewell et Paul Brown, lorsque les dirigeants ne pratiquent pas suffisamment ce qu'ils prêchent, leurs salariés se mettent à douter du respect des règles par les dirigeants. Il s'ensuit que les mécaniciens finissent par transgresser les règles afin d'éliminer des contraintes qu'ils sont les seuls à respecter, disent-ils.

¹Le terme pénalité financière doit inclure l'ensemble des sanctions qui varie entre la reprise du travail sans rémunération et le congédiement.

²SEWELL, Carll., BROWN B., Paul, *Op. cit.*, pp. 28, 99, 102.

³*Ibid.*, pp. 27, 54-55.

Ainsi, parce que les gestionnaires n'inspirent pas constamment l'honnêteté, la rigueur, le travail bien fait, etc..., il y a des mauvais travaux mécaniques.¹

e) L'inapplication des récompenses morales

Selon Carll Sewell et Paul Brown, cette approche a pour principe que le salarié cherche constamment à se surpasser et à dépasser les autres. Cependant, il a besoin d'un encouragement moral. Il peut s'agir d'une fiche de progression personnelle, d'un positionnement par rapport aux autres, etc. Lorsque les gestionnaires parviennent à établir un système qui convient à l'ensemble des salariés de l'atelier, il s'ensuit une course à l'excellence. Ainsi, parce que les dirigeants n'ont pas appliqué ce système qui favorise une progression du travail vers la perfection, il existe des mauvais travaux mécaniques.²

2.3.4 Le contexte technologique : la rapidité du changement

Ici, selon le Ministère de la main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu et le Ministère de l'emploi et de l'immigration, la cause des mauvais travaux est imputée à la course aux développements technologiques amorcée par les manufacturiers à la fin des années 70. Le mécanicien est alors obligé de se familiariser avec une nouvelle forme de technologie qui ne cesse de se développer. D'un monde fondamentalement mécanique, le mécanicien passe à l'ère de l'électronique.

¹Ibid., pp. 107-110, 126-127.

²Ibid., pp. 107-110, 126-127.

Les années 80 matérialisent la fin de la carburation et la commercialisation de l'injection électronique comme système d'alimentation. Chez la plupart des manufacturiers, l'injection est passée en l'espace de dix ans, d'un système initialement monopoint à un système multipoint.¹ Quant à l'injection multipoint, son mode de diffusion d'essence peut être par banque ou séquentiel, c'est-à-dire que les injecteurs peuvent se décharger en groupe ou un à la fois et de façon simultanée.

Les développements technologiques des années 80 sont fort nombreux et ont modifié l'ensemble des systèmes du véhicule. Les exemples les plus connus sont le système DIS² en ce qui concerne l'allumage, les freins ABS³, le contrôle de traction, la suspension active, la transmission électronique, les coussins gonflables. Il faut mentionner, de plus, l'interdépendance de ces innovations en ce qui concerne le fonctionnement du véhicule.

Ainsi parce que la variété et la rapidité des développements technologiques limitent la familiarité du technicien avec les produits, les mauvais travaux mécaniques se multiplient.⁴

¹L'injection monopoint signifie qu'il y a un ou deux injecteurs qui envoient l'essence au collecteur d'admission pour l'ensemble des cylindres. L'injection multipoint signifie qu'il y a un injecteur par cylindre et que chacun des injecteurs est fixé sur la culasse d'admission.

²Le terme DIS est l'abréviation de («Direct or distributorless Ignition System») Système d'allumage sans distributeur.

³Le terme ABS est l'abréviation de («Anti Lock Braking System») Système de freins antibloquages.

⁴GAUVIN, Réal, FORMATION PRO FP ENR., GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE, DE LA SÉCURITÉ DU REVENU, SERVICES DES SECTEURS D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, Op. cit., pp. 91, 94, 95, 101, 112, 114, 116, 162.

WOODS GORDON CONSEILLERS EN ADMINISTRATION, Op. cit., pp. 2, 3, 19, 58-67.

2.3.5 Le contexte du marketing : les divergences entre les attentes du manufacturier et du consommateur

Selon Pierre Filiatrault, John Ritchie, Raymond Brent et Jean-Charles Chebat, le client et le manufacturier ont des attentes mutuelles l'un par rapport à l'autre. Le consommateur désire des garanties de compétence et d'honnêteté de la part de l'entreprise et du personnel avec qui il traite. Le manufacturier souhaite que le consommateur comprenne la mécanique¹ et les problèmes de l'industrie.²

Parce que les désirs du consommateur et du manufacturier sont différents, les attentes des deux groupes demeurent insatisfaites. Il en découle un renforcement de la position de chacun des deux groupes vis-à-vis de l'opinion qu'ils ont l'un par rapport à l'autre. Pour le consommateur, le mécanicien devient incompetent et malhonnête. Parce que la crédibilité du technicien est remise en question et qu'il effectue la réparation, le travail est forcément mal fait ou inexécuté. Pour le manufacturier, le consommateur est victime de son ignorance et est convaincu de se faire berner.³

Par conséquent, le problème des mauvais travaux réside fondamentalement dans la perception de la clientèle et relève ainsi plutôt de la fiction que de la réalité.

¹ Il s'agit de pouvoir évaluer l'urgence de la réparation, la façon de l'effectuer et la qualité du travail fait.

² Il s'agit des délais de livraison pour les pièces et les contraintes liées à la gestion de la garantie.

³ FILIATRAULT, Pierre; RITCHIE, John Raymond Brent. *An empirical investigation of situation effect on the choice of an automobile repair establishment*, Université du Québec à Montréal, Centre de recherche en gestion, 1982, #7, 20 p.

FILIATRAULT, Pierre. *The automobile consumption problem: The point of view of producers*, Université du Québec à Montréal, Centre de recherche en gestion, 1985, #16, 8 p.

FILIATRAULT, Pierre; CHEBAT, Jean-Charles. *Consumers and producers look at repair quality*, Université du Québec à Montréal, Centre de recherche en gestion, 1985, #20, 15 p.

2.4 Conclusion

Depuis plus de 25 ans, la littérature mentionne l'existence des travaux mal faits, des travaux exécutés inutilement et l'inexécution de travaux dans tous les types d'ateliers nord-américains. Cependant, comme les recherches des années 70 n'ont jamais réussi à quantifier de façon précise ces situations, les mauvais travaux mécaniques n'ont jamais été définis depuis 1980 comme un problème. Parce qu'elles pouvaient être évaluées, l'insatisfaction du consommateur vis-à-vis des garages et l'ignorance des mécaniciens furent identifiées et considérées comme problèmes.

Toutefois, trois sources nous amènent à affirmer qu'à l'heure actuelle les travaux mal faits, l'inexécution de travaux mécaniques et l'exécution inutile de travaux sont des problèmes réels¹ dont la gravité mérite notre attention.

D'abord, nos expériences de travail de 2 ans et demi comme mécanicien automobile, 6 mois comme technicien d'instrument de contrôle routier et 2 ans comme conseiller pour un organisme paritaire de l'industrie de l'automobile nous permettent d'affirmer la gravité et l'existence du problème des mauvais travaux mécaniques. Ensuite, deux études réalisées entre 1986 et 1990 par D. Cope pour le compte d'Environnement Canada qui portent sur les systèmes antipollution révèlent que 20 % des véhicules canadiens et américains émettent des émissions polluantes qui ne respectent pas les normes environnementales, parce

¹En raison de cette assertion, deux conséquences peuvent être déduites. Premièrement, les résultats des différentes études conduisent à des explications partielles ou erronées. Deuxièmement, les outils d'intervention proposés, parce qu'ils s'attaquent à des variables intermédiaires peu importantes ou imaginaires, mènent à des résultats contradictoires ou nuls.

que la plupart du temps les entreprises d'entretien altèrent ces systèmes à la demande du consommateur¹.

Puis, pour l'année 1994, une étude d'un important manufacturier ayant des ateliers à l'échelle du Québec indique que pour l'ensemble de ses ateliers la moyenne des travaux qui n'ont pas été exécutés de façon satisfaisante du premier coup excède 35 %. Cette étude ajoute de surcroît que dans certains de ses établissements, la statistique est supérieure à 50 %. Ces statistiques, remises par le concessionnaire à son personnel technique (mécaniciens, aviseurs et laveurs), ont été recueillies auprès de plus de 4 000 répondants et concernent les clients qui se sont présentés une seconde fois à l'atelier pour faire reprendre un travail mal exécuté la première fois.

Du point de vue de l'interprétation, la littérature ne tient jamais compte de l'organisation du travail. C'est pourquoi notre étude tentera d'approfondir les liens entre l'organisation du travail et l'ampleur des mauvais travaux mécaniques.

Nous réaliserons une étude exploratoire en utilisant l'observation participante comme technique de collecte de données.

¹COPE, D., *L'altération des dispositifs antipollution des véhicules automobiles*, Direction des programmes industriels, Protection de l'environnement, Conservation et Protection, Environnement Canada, Ottawa, mars, 1988, 25 p.

COPE, D., *Résumé des données recueillies au Canada lors d'inspections du circuit d'échappement de véhicules automobiles (1986-1990)*, Direction des programmes industriels, Protection de l'environnement, Conservation et Protection, Environnement Canada, Ottawa, juin 1992, 41 p.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre se divise en quatre parties. La première partie cherche à définir, tant pour la dimension conceptuelle qu'opérationnelle, la variable dépendante et indépendante. La deuxième décrit plusieurs aspects du lieu d'observation, tels que le type d'atelier, sa composition, sa localisation géographique, etc. La troisième explique la pertinence d'une étude exploratoire, l'observation participante comme méthode de cueillette de données et le processus de validation des analyses. Quant à la quatrième, elle explique la structure de la présentation des résultats du chapitre IV.

3.1 L'aspect conceptuel et opérationnel des variables

Cette partie du travail comprend quatre étapes. La première définit de façon conceptuelle la variable dépendante, les mauvais travaux mécaniques, c'est-à-dire les travaux mécaniques mal faits, les travaux mécaniques non exécutés et les travaux mécaniques exécutés inutilement. L'expression travail mécanique sous-entend l'une des 4 opérations techniques suivantes : la réparation, l'entretien, la préparation et l'installation. La seconde opérationnalise la variable dépendante. La troisième définit de façon conceptuelle la variable indépendante : l'organisation du travail. La quatrième opérationnalise la variable indépendante.

1) La définition conceptuelle de la variable dépendante

La définition conceptuelle de la variable dépendante suggère deux points : a) la définition conceptuelle du concept *travaux mécaniques* et b) la définition conceptuelle de *mauvais travaux mécaniques*.

a) Les travaux mécaniques

Les travaux mécaniques que le mécanicien peut exécuter sont de quatre ordres : la réparation, l'entretien, la préparation et l'installation

La réparation : matérialise l'ensemble des interventions techniques non prévisibles que pose le mécanicien.

L'entretien : représente l'ensemble des manipulations mécaniques prévisibles que pose le mécanicien.

La préparation

La préparation constitue les vérifications et les ajustements d'usage qu'effectue un mécanicien sur un véhicule usagé ou neuf acheté par le département des ventes incluant sur l'automobile neuve l'installation de composantes ou de systèmes non fixés en usine mais faisant partie de l'équipement standard.

L'installation : consiste à fixer sur un véhicule une composante qui ne figure pas dans l'équipement standard.

b) Les mauvais travaux mécaniques

Les mécaniciens peuvent exercer trois types de mauvais travaux mécaniques : le travail mécanique mal fait, le travail mécanique non exécuté et le travail mécanique exécuté inutilement.

Le travail mécanique mal fait

Un travail mécanique mal fait signifie que le mécanicien n'applique pas une manipulation technique essentielle lors d'une réparation, d'un entretien, d'une préparation ou d'une installation.

Le travail mécanique non exécuté

Un travail mécanique non exécuté signifie que le mécanicien n'exécute pas l'une des 4 opérations mécaniques qui lui a été attribuée : une réparation, un entretien, une préparation ou une installation.

Le travail mécanique exécuté inutilement

Quant au travail mécanique exécuté inutilement, cela signifie que l'accomplissement de la réparation, de l'entretien, de la préparation ou de l'installation ne sert strictement à rien.

2) L'opérationnalisation de la variable dépendante

L'opérationnalisation de la variable dépendante suit deux étapes. La première concerne l'opérationnalisation des 4 types de travaux mécaniques : la réparation, l'entretien, la préparation et l'installation. La seconde concerne l'opérationnalisation des 3 types de mauvais travaux mécaniques : les travaux mécaniques mal faits, les travaux mécaniques non exécutés et les travaux mécaniques exécutés inutilement.

a) Les travaux mécaniques

La réparation et l'entretien

L'opérationnalisation du concept *d'entretien* et de *réparation*, parce qu'il faut distinguer les tâches prévisibles de celles qui ne le sont pas, demande que l'on fasse appel à des tableaux d'entretien du manufacturier. Ces grilles d'entretien indiquent la période où le consommateur doit faire effectuer une intervention mécanique. En raison de la grande variété des modèles d'automobiles disponibles et des spécificités qui leur sont propres, un seul tableau sera présenté. Pour éviter tout problème au manufacturier, aux mécaniciens de l'atelier et à l'atelier où s'est déroulé l'enquête de terrain, les exemples rapportés dans ce travail pour illustrer les situations observées, ont été récoltés lors d'entrevues auprès de mécaniciens n'ayant rien à voir avec le lieu d'étude et dans la revue de la littérature concernée.

Le tableau II (de la page 64) permet de déterminer si les interventions mécaniques d'un mécanicien qui travaille sur quatre modèles de véhicules GM sont des entretiens ou des réparations. Les modèles sont : Chevrolet Celebrity, Pontiac 6000, Buick Century et Oldsmobile Ciera. Cette grille est valable pour l'ensemble de ces véhicules ayant été construits entre 1982 et 1990.¹

¹Pour conserver l'anonymat d'affaire du concessionnaire où l'enquête a été faite, le tableau utilisé pour opérationnaliser la variable dépendante a été choisi au hasard.

Tableau II

Tableau d'opérationnalisation du concept <i>d'entretien</i> et de <i>réparation</i> de la variable dépendante.	
A chaque 250 milles ou moins il faut :	<p>vérifier le niveau d'huile du moteur vérifier le niveau d'huile à transmission automatique vérifier le niveau de liquide de refroidissement vérifier le niveau du lave vitre vérifier la pression des pneus et les pneus</p>
A chaque 5000 milles ou 5 mois il faut :	ajuster la pédale d'embrayage
A chaque 6000 milles ou 6 mois il faut :	<p>vérifier le niveau d'huile de la direction assistée vérifier le niveau d'huile du maître cylindre vérifier le niveau d'huile de la transmission manuelle vérifier la tension des vis qui fixent le carburateur vérifier et lubrifier les composantes¹ de la carrosserie. vérifier le système de refroidissement vérifier les tuyaux sous le capot du moteur vérifier le système d'échappement vérifier les composantes de la direction et de la suspension</p>
A chaque 6000 milles ou 6 mois il faut :	<p>vérifier et ajuster les courroies du moteur. vérifier les segments d'étanchéité des essieux moteur et des joints homocinétiques vérifier le système de freinage sauf les freins à tambour et de stationnement vérifier la batterie vérifier les lames des essuie-glaces vérifier le «volet de départ» vérifier la vitesse de ralenti remplacer le filtre et l'huile du moteur</p>
A chaque 12000 milles ou 12 mois il faut :	<p>vérifier les freins à tambour et à stationnement vérifier les thermostats du filtre à air vérifier les composantes du système d'essence vérifier le mécanisme du papillon des gaz remplacer le filtre à essence faire une rotation des pneus</p>
A chaque 15000 milles ou 15 mois il faut :	remplacer l'huile et le filtre de la transmission automatique

(Suite)

¹Il s'agit des charnières, des loquets, des serrures, des essuie-glaces, des points mobiles de suspension.

A chaque 24000 milles ou 24 mois il faut :	vérifier le système de contrôle de la soupape EGR ¹ vérifier l'allumage vérifier le récupérateur de vapeur d'essence remplacer le filtre du récupérateur de vapeur d'essence
A chaque 30000 milles ou 30 mois il faut :	vérifier la soupape EGR vérifier la valve PCV ² vérifier les câbles de haute tension vérifier le couvercle du distributeur et le rotor vérifier la sonde à oxygène remplacer le liquide de refroidissement remplacer le filtre à air et de la valve PCV remplacer les bougies
A chaque 48000 milles ou 48 mois il faut :	remplacer l'huile de la transmission manuelle

Les remplacements et les ajustements de composantes qui découlent des vérifications de cette grille doivent être considérés comme des entretiens. Dans tout autre cas de remplacements ou d'ajustements, l'utilisation des services d'un mécanicien est attribuable à une réparation.

La préparation

Parce qu'il faut déterminer les vérifications d'usage à effectuer par un mécanicien sur un véhicule usagé ou neuf acheté par le département des ventes, définir les composantes ou les systèmes qui ne sont pas posés en usine mais qui font partie de l'équipement standard à installer sur un véhicule neuf, et isoler les ajustements de composantes et de systèmes qui sont à faire, l'opérationnalisation du concept de *préparation* demande que l'on fasse appel à deux grilles d'analyse : des tableaux d'inspection de véhicules usagés et des tableaux de préparation

¹Le terme EGR signifie («Exhaust Gas Recirculation Control») Soupape de recirculation des gaz d'échappement.

²Le terme PCV signifie («Positive Crankcase Ventilation») Soupape de ventilation du carter.

d'automobiles neuves du manufacturier. Les tableaux de préparation d'automobiles neuves du manufacturier comprennent les inspections, les ajustements et les installations de composantes qui sont à faire. En raison de la grande variété des modèles d'automobiles disponibles et de leurs spécificités, seul un tableau d'inspection de véhicules usagés sera présenté.¹

Le tableau III permet de déterminer si les interventions mécaniques d'un technicien sont exercées dans le cadre d'une inspection de véhicule usagé. Cette grille est valable pour l'ensemble des véhicules automobiles immatriculés au Québec, puisqu'elle est utilisée par les mandataires de la Société de l'assurance automobile du Québec. Une copie de la grille d'analyse de la Société de l'assurance automobile du Québec se trouve à l'annexe II.

Tableau III

Tableau d'opérationnalisation du concept de <i>préparation</i> de la variable dépendante dans le cas d'une inspection pour un véhicule usagé.	
Pour un véhicule usagé, les principaux éléments qui peuvent faire l'objet d'une vérification sont :	<ul style="list-style-type: none"> -les roues et les pneus -les freins de service et le frein d'urgence -la direction -la suspension -les ceintures de sécurité et les sièges -le système d'échappement -le vitrage, le lave-glace, les essuie-glaces et les rétroviseurs -la carrosserie -l'éclairage, la signalisation et le klaxon -le système d'alimentation en carburant -le châssis et le dessous de caisse -le matériel d'urgence (s'il y a lieu) -les espaces de chargement -les dispositifs d'attelage

¹Pour éviter tout problème au manufacturier, aux mécaniciens de l'atelier et à l'atelier où s'est déroulée l'enquête de terrain les exemples qui sont rapportés dans ce travail et qui illustrent les situations observées ont été récoltés lors d'entrevues auprès de mécaniciens et lors d'une revue de la littérature qui n'ont rien à voir avec le lieu d'étude.

L'installation

L'opérationnalisation du concept *d'installation*, parce qu'il faut distinguer les composantes à fixer qui ne figurent pas comme équipement standard, demande l'utilisation de grilles. D'ordinaire, le mécanicien qui fixe des composantes autres que des rétroviseurs fait une installation. A cet égard, mentionnons les radios et les haut-parleurs, les coupe-démarrateurs, les systèmes d'alarme, les garde boue, les ailerons, etc.

b) Les mauvais travaux mécaniques

Les mauvais travaux mécaniques que le mécanicien peut exécuter sont de 3 ordres : le travail mécanique mal fait, le travail mécanique non exécuté et le travail mécanique exécuté inutilement.

Le travail mécanique mal fait

Puisque les manipulations techniques que le mécanicien peut exercer sont propres à chacune des opérations, pour déterminer l'inexécution de l'une d'entre elles ou savoir s'il s'agit d'un travail mécanique mal fait, il faut vérifier 4 points : si le mécanicien a suivi les recommandations et les opérations mentionnées dans les manuels de mécanique, dans les bulletins de service, dans les guides d'utilisation des équipements techniques et définies par la communauté des mécaniciens.

Le travail mécanique non exécuté

Pour constater que le travail n'a pas été exécuté, il faut vérifier si le mécanicien fait la tâche qui lui a été attribuée : la réparation, l'entretien, la préparation ou l'installation.

Le travail mécanique exécuté inutilement

Le travail mécanique exécuté inutilement se perçoit par l'incompatibilité des mandats qu'accomplit le mécanicien vis-à-vis des désirs du consommateur ou la volonté de l'État.

3) La définition conceptuelle de la variable indépendante

L'organisation du travail est décrite comme la coordination et le développement des activités de production ainsi que l'agencement du lieu de travail en vue d'accroître la productivité.

4) L'opérationnalisation de la variable indépendante

L'opérationnalisation de la variable indépendante, l'organisation du travail qui matérialise la stratégie patronale découle du modèle de P.A. Lapointe qui porte sur l'organisation du travail.¹

Pour augmenter la productivité de l'organisation, les gestionnaires appliquent une stratégie de prise de décision qui comprend ou exclut les opinions des employés et qui accepte plus ou moins leurs choix. Il s'agit de la division de l'entreprise en départements, des technologies, du processus de production, de la gestion des stocks, des règles, du système de contrôle, des conditions et charge de travail, des normes de sécurité et du développement technologique et de la main-d'oeuvre. Le tableau IV présente les différentes variables du modèle. Une version intégrale du tableau IV se trouve à l'annexe III.

Tableau IV

L'ORGANISATION DU TRAVAIL

1-	CARACTÉRISTIQUES, DU SYSTÈME PRODUCTIF : DIMENSIONS :
La technologie et la division du travail entre les machines et les opérateurs humains Les changements technologiques L'organisation de la production	
(Suite)	

¹LAPOINTE, Paul-André. *Grille de collecte de données, pour une monographie d'usine*. cahier CRISES, pp. 16-30.

2-	<p style="text-align: center;">PRODUCTIVITÉ, QUALITÉ ET FIABILITÉ : DIMENSIONS :</p> <p>Productivité du travail Productivité des machines Qualité de la production Fiabilité de la production</p>
3-	<p style="text-align: center;">ORGANISATION DU TRAVAIL, DIMENSIONS :</p> <p>A) RÉPARTITION DES TÂCHES (DIVISION DU TRAVAIL)</p> <p>Conception/exécution Division hiérarchique Parcellisation du travail Production/Entretien Production/Contrôle de la qualité Sous-traitance</p>
3-	<p style="text-align: center;">ORGANISATION DU TRAVAIL, DIMENSIONS :</p> <p>B) MÉTHODES</p> <p>1) COORDINATION ET COOPÉRATION</p> <p>Règles Objectifs de production et de qualité Responsabilité de la coordination et de la coopération</p> <p>2) CONTRÔLE DU TRAVAIL</p> <p>Contrôle du travail</p> <p>3) RÔLE DE LA HIÉRARCHIE</p> <p>Rôle de la hiérarchie</p>

(Suite)

3-	<p style="text-align: center;">ORGANISATION DU TRAVAIL, DIMENSIONS :</p> <p>C) IMPLICATION AU TRAVAIL</p> <p>Degré Circulation des informations Reconnaissance des savoir-faire</p>
3-	<p style="text-align: center;">ORGANISATION DU TRAVAIL, DIMENSIONS :</p> <p>D) NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL</p> <p>Nouvelles formes d'organisation du travail La comparaison Les impacts Position des gestionnaires Présentation du projet et objectif Les concepteurs</p>
4-	<p style="text-align: center;">QUALIFICATION DU TRAVAIL, DIMENSIONS :</p> <p>Division du travail entre la conception et l'exécution Part des activités intellectuelles dans l'accomplissement du travail Degré de connaissance du processus de production (étendue du savoir-faire) Base du savoir-faire Contenu du savoir-faire Nature du savoir-faire Autonomie Responsabilité Parcellisation du travail Caractère routinier du travail Dimension collective du travail Dimension gestionnaire de la qualification Formation</p>

(Suite)

5-	FORMATION, DIMENSIONS :
	Importance de la formation Les bénéficiaires L'élaboration des programmes de formation Les formateurs Lieux et moment de formation Durée des programmes Contenu des programmes de formation La position des parties
6-	CONDITIONS DE TRAVAIL, DIMENSIONS :
	Présence de polluant et produits nocifs Conditions physiques Aménagement physique
7-	SANTÉ SÉCURITÉ, DIMENSIONS :
	Les maladies industrielles Les accidents de travail Politiques patronales Rôle et fonction des comités
8-	CHARGE DE TRAVAIL, DIMENSIONS :
	Évaluation des charges physiques et mentales reliées aux différents postes

3.2 La description du lieu d'observation

La description du lieu d'observation sera faite en distinguant quatre aspects : la localisation géographique et la composition de l'atelier choisi, la composition des catégories professionnelles, la division des sections et la structure hiérarchique.

1) La localisation géographique et la composition de l'atelier

Effectuée dans la région de Québec, l'étude actuellement terminée s'est échelonnée sur une période de un an et demi à raison de 40 heures par semaine. De plus, elle a été effectuée à l'intérieur d'un atelier de mécanique automobile qui embauche 52 personnes dont le

propriétaire est le concessionnaire d'une marque de commerce. Dans cette entreprise, il y a 5 cadres, 47 employés dont 9 sont mécaniciens.

2) Les catégories professionnelles

Dans cet atelier mécanique, il existe huit catégories professionnelles : le directeur-général, le gérant de service, les aviseurs, le contrôleur, le contremaître d'atelier, les mécaniciens, le commis aux bons de réclamation et, enfin, les laveurs.

Le directeur-général

Le directeur-général détermine le choix des gérants et des objectifs organisationnels. Il veille, de plus, à la coordination des différents secteurs comme le département des ventes de véhicules, le département des pièces, l'atelier de carrosserie et l'atelier de mécanique.

Le gérant de service

Le mandat du gérant de service consiste à veiller au bon fonctionnement de l'atelier et à rencontrer les objectifs organisationnels définis par le directeur-général. Ainsi, il s'occupe de l'orientation de la gestion, de l'embauche et du congédiement de son personnel.

Le contrôleur

D'ordinaire, le contrôleur a trois mandats. D'abord, il doit distribuer les tâches aux mécaniciens. Ensuite, il supervise la cadence de travail des mécaniciens. Enfin, dans certains cas il aide à poser un diagnostic.

Les aviseurs (deux personnes)

Habituellement, l'aviseur a deux fonctions. La première consiste à accueillir le client et noter la plainte sur un bon de travail. Ensuite, il doit expliquer au consommateur les réparations à faire effectuer afin de lui vendre du temps de réparation et des pièces. Parfois, il peut

distribuer le travail au mécanicien; cependant, cette fonction existe seulement lorsqu'il n'y a pas de contrôleur d'atelier.

Le contremaître d'atelier

Le contremaître d'atelier a trois fonctions. D'abord, il fait de la mécanique. Ensuite, il a la responsabilité de superviser l'accomplissement du travail des autres mécaniciens et de les aider en cas de difficulté. Enfin, lorsque les aviseurs sont incapables de décoder la plainte du client, il pose un premier diagnostic.

Les mécaniciens

Les mécaniciens sont composés de deux groupes : les apprentis (trois personnes) et les compagnons (six personnes.)¹. Les compagnons sont des mécaniciens reconnus par un comité paritaire et aptes à travailler sans surveillance. Il existe trois types de compagnons, soit un pour chacun des niveaux de compétence. C'est la carte de qualification qui spécifie une compétence de classe A, B ou C. Les apprentis sont des mécaniciens n'ayant pas le droit de travailler sans la supervision d'un compagnon; leur niveau de qualification se mesure en années, soit de première à troisième année d'expérience. Peu importe qu'il soit compagnon ou apprenti, le mécanicien a pour mandat de poser un diagnostic, de réparer et d'entretenir les véhicules.

Le commis aux bons de réclamation

Le commis aux bons de réclamation s'occupe d'enregistrer les tâches couvertes par la garantie et agit en tant que personne ressource pour l'application de la garantie.

Les laveurs (trois personnes)

Les laveurs doivent d'abord nettoyer, dégraisser, laver et cirer les véhicules. Ensuite, ils font le ménage de l'atelier, de la salle de montre, du stationnement, etc.

¹Le contremaître d'atelier est compris dans le groupe des compagnons.

3) La division des sections

Le garage se divise en 4 sections. On trouve le bureau du directeur-général, le bureau du gérant et la salle d'accueil, le poste de contrôle et l'atelier qui se divise en 5 champs d'intervention. Premièrement, il y a les mandats de courte durée, soit une heure et moins de travail. Deuxièmement, on trouve une section de mécanique générale; le temps alloué pour ces travaux dure entre une et quatre heures. Troisièmement, les travaux «lourds» prennent entre quatre heures à une journée et demie de travail. Quatrièmement, il existe un endroit pour l'alignement. Cinquièmement, la salle de lavage complète l'atelier.

4) La structure hiérarchique

La structure hiérarchique comprend 4 paliers. Le premier est sous le contrôle du directeur-général ou du concessionnaire. Le second est détenu par le gérant de service. Quant au troisième, il comprend le contremaître d'atelier, le contrôleur et parfois les aviseurs, cela dépend si les aviseurs ont la tâche de distribuer le travail aux mécaniciens; autrement, ils font partie du dernier niveau hiérarchique où se retrouvent les mécaniciens, le commis aux bons de réclamation et les laveurs.

3.3 **Le type d'étude, les méthodes de cueillette de données et la validation des analyses**

Pour compléter cette partie du travail trois aspects sont développés. Le premier concerne la définition et le bien-fondé de cette étude exploratoire. Le deuxième explique les méthodes de cueillettes de données utilisées et la pertinence de l'observation participante. Le troisième porte sur la validation des analyses.

3.3.1 L'étude exploratoire : définition et bien-fondé

Selon la littérature, la recherche exploratoire trouve sa justification dans l'élaboration d'un problème, le choix des facteurs explicatifs et la définition des concepts. Non suscitée par

une hypothèse précise et plutôt descriptive, elle conduit à la formulation d'explications premières appelées à être vérifiées à l'occasion d'études subséquentes.

3.3.2 Les méthodes de cueillette de données et la pertinence de l'observation participante

1) Les méthodes de cueillette de données

Quatre méthodes de collectes de données ont été utilisées. Il s'agit de l'observation participante et de trois approches complémentaires, soit l'entrevue, l'analyse de documents et de données statistiques.

2) La pertinence de l'observation participante

Pour expliquer la pertinence de l'observation participante en tant que méthode de recherche, quatre aspects sont développés. D'abord, il est question de décrire et de définir l'observation participante. Ensuite, on discute de l'accessibilité au terrain. Puis, on aborde la cueillette et l'analyse des données. Enfin, il y a lieu de traiter des forces et des faiblesses de cette approche.

a) La description et la définition de l'observation participante

Les particularités de l'observation participante sont au nombre de trois. Premièrement, vient le mode d'appréhension du réel que l'on nomme distanciation et intersubjectivité. Deuxièmement, le chercheur doit maintenir une présence intensive sur le terrain. Troisièmement, il développe une familiarité avec le lieu d'observation.

Selon cette technique d'observation, l'appréhension du réel passe par la capacité du chercheur à s'en imprégner, c'est-à-dire que le chercheur doit se mettre dans la peau de ceux qu'il observe, afin de saisir leur monde tel qu'ils peuvent eux-mêmes l'expérimenter et le définir. Ainsi, lorsque le chercheur propose son interprétation, il rend compte des perspectives des individus au sujet de leur vie et de leur action. L'observation participante permet alors de cerner les composantes, les processus, la dynamique et le sens d'une situation sociale.

b) L'accessibilité au terrain

La négociation de mon entrée sur le terrain s'est faite par le biais d'une demande d'emploi à un poste de mécanicien chez un concessionnaire automobile. Le poste a été affiché dans un journal de Québec. Mon rôle d'observateur et mon statut d'étudiant de maîtrise en Relations industrielles de l'Université de Montréal ont été révélés à l'ensemble du personnel de l'entreprise environ un mois après la date de mon embauche.

c) La cueillette et l'analyse des données

De façon concrète le premier exercice consiste à faire preuve de distanciation et à utiliser la règle de l'ignorance méthodique comme mode d'appréhension du réel. De façon à encadrer notre subjectivité, il faut partir du principe que l'on ne sait rien des spécificités et des causes de l'objet de l'étude. A défaut de faire ce bris épistémologique et de continuer à se laisser guider par ses opinions personnelles, ses idées préconçues et le bon sens, le chercheur risque de devenir ethnocentrique. L'interprétation d'une réalité devient alors tributaire des normes et des caractéristiques du groupe social auquel il appartient. L'objectivité et les «bonnes» pistes de recherche sont alors aux antipodes de la réalité.

Suite à cette mise en garde, il faut faire un relevé systématique des grands traits de l'environnement qui nous entoure, c'est-à-dire des lieux, des objets, des événements, des activités et leur durée, les acteurs et leurs buts, etc. Il s'agit alors d'être le plus large et le plus exhaustif possible dans l'établissement de nos catégories.

Une fois l'établissement des caractéristiques et la période d'enquête terminés, il faut chercher les interrelations entre les diverses dimensions recueillies. Ensuite, il faut confronter de façon systématique les interrelations afin de tirer des hypothèses en vue d'interpréter la situation dans son ensemble. Enfin, l'établissement d'hypothèses structure des situations et des éléments spécifiques à observer qui permettent de les vérifier. Cette dernière étape doit durer

jusqu'à saturation, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'aucune autre observation ne vienne infirmer les interrelations et hypothèses établies.

d) Les forces et les faiblesses

Dans cette recherche, les forces de l'observation participante sont au nombre de cinq : le contact direct avec le terrain, le contrôle de l'interférence de l'observateur dû à sa présence prolongée, l'intersubjectivité, la distanciation et la saturation des informations. En ce qui concerne les faiblesses, on parle de l'accoutumance au terrain, de la modification du rôle du chercheur et des coûts.

Les forces

Le contact direct avec le terrain

Le contact direct avec le terrain permet de suggérer des idées nouvelles qu'aucune autre technique ne peut fournir. En fait, parce que cette technique d'observation permet d'étudier un objet de près, elle évite d'atomiser les individus et de les couper de l'ensemble des relations auxquelles ils appartiennent. Ainsi, la méthode permet de découvrir des processus, des déterminismes sociaux et produit une compréhension globale plutôt que superficielle.

Le contrôle de l'interférence due à la présence de l'observateur

La durée de l'étude d'un an et demi permet de limiter l'interférence de l'observateur. Bien que les sujets de l'observation ne soient pas passifs, il leur est impossible de corriger indéfiniment leur comportement naturel et, encore moins, de changer la dynamique de leur fonctionnement.

L'intersubjectivité

Lorsque l'étude est dévoilée au grand jour, il est possible de confronter ses observations et hypothèses avec l'ensemble du groupe qui est étudié. Des interrelations

difficilement imaginables entre des variables sont alors mises au jour et expliquées. De plus, lorsque le groupe s'entend sur une interprétation, les chances de validité ne font que s'accroître.

Les critères de saturation

La possibilité de répertorier et de catégoriser l'ensemble des faits observables, de parvenir à confronter les hypothèses jusqu'à saturation et ainsi parvenir à expliquer un problème, ne fait qu'accroître la validité de la recherche.

Les faiblesses

L'accoutumance au terrain

L'adoption des comportements et les attitudes du milieu de recherche conduisent l'observateur à modifier son cadre de référence. Par conséquent, il peut finir par admettre comme évidentes des choses qui, pour un étranger, demanderaient une explication.

La modification de son rôle

Il faut aussi tenir compte de l'influence de la situation sur l'observateur. A mesure qu'il intègre le groupe, il acquiert des responsabilités et des engagements. Dès lors, les phénomènes observés peuvent déclencher chez le chercheur des réactions affectives.

Les coûts

De toutes les techniques de recherche, l'observation participante est la plus exigeante. Elle demande beaucoup d'entraînement, de temps et surtout de l'argent.

3.3.3 La validation des analyses

La validation des analyses a été effectuée à plusieurs occasions : chez deux détaillants de pièces automobiles de la région de Montréal; lors d'une vingtaine d'appels téléphoniques et d'une trentaine de rencontres avec des mécaniciens et des administrateurs du secteur de la

mécanique automobile; dans un centre de formation québécois où l'on enseigne la mécanique automobile, une quinzaine d'heures de discussion réparties entre 1 directeur et 4 enseignants m'ont été accordées; un consultant/formateur d'une firme de consultation québécoise spécialisée dans la gestion des ateliers mécaniques m'a accordé une période d'une heure; à l'intérieur de l'atelier mécanique où j'ai travaillé 1 an et demi j'ai utilisé journalièrement les deux périodes de repos de 15 minutes, la période de 30 minutes allouée aux dîners, et une quinzaine de minutes à la fin des quarts de travail pour discuter avec les employés; dans les locaux d'un organisme paritaire de l'industrie de l'automobile, à l'occasion d'une vingtaine de rencontres d'une durée de 2 à 4 heures qui réunissaient 4 à 6 mécaniciens pour la construction d'une grille d'analyse du métier de mécanicien.

Ces périodes de validation ont suivi trois étapes : interprétation par les gens rencontrés des observations relevées, confrontation entre les individus des explications mentionnées, et établissement d'un consensus.

3.4 **La structure de la présentation des données du chapitre IV**

Pour faciliter auprès des lecteurs n'ayant aucune connaissance en mécanique automobile la compréhension des analyses du chapitre IV, nous avons jugé opportun d'insérer des exemples. Cependant, notre intention de ne pas surcharger le texte nous a conduit à présenter ces exemples en bas de page.

CHAPITRE IV

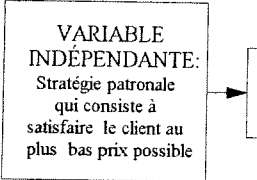
L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES MAUVAIS TRAVAUX MÉCANIQUES

Notre intention de départ était de rechercher comment l'organisation du travail pouvait influencer sur les mauvais travaux dans la mécanique automobile. Comme rien n'avait été produit au sujet de cette question, nous avons adopté une approche exploratoire. Nos observations nous ont permis de découvrir que les liens entre ces deux variables étaient très complexes. En effet, l'organisation du travail n'est qu'un des facteurs d'un ensemble complexe de variables qui expliquent l'occurrence des mauvais travaux dans les ateliers de réparation de mécanique automobile.

Le tableau V (de la page 82) présente le modèle qui permet de relier l'organisation du travail et les mauvais travaux mécaniques. Bien que ce modèle présente les causes des bons et des mauvais travaux mécaniques, nous nous étendrons strictement sur les explications des mauvais travaux mécaniques. Ce modèle synoptique des causes des mauvais travaux mécaniques dans les ateliers de concessionnaires automobiles se lit en 4 étapes. Premièrement, il faut repérer la variable indépendante à gauche (la stratégie patronale qui consiste à satisfaire le client au plus bas coût possible) et la variable dépendante à droite (les mauvais travaux mécaniques). Deuxièmement, il faut noter que l'opérationnalisation de la stratégie patronale découpe l'entreprise en 5 départements : le service, les ventes, les pièces, la carrosserie et la comptabilité. Troisièmement, on remarque que dans ce modèle l'organisation du travail a le statut d'une variable intermédiaire qui structure 3 axes principaux : l'unité de production, l'unité de gestion du temps de travail et les divergences d'intérêts entre les responsables des

fonctions des ventes, du service et des pièces. L'unité de production matérialise l'atelier où les techniciens effectuent les travaux mécaniques. L'unité de gestion du temps de travail représente les bureaux où les gestionnaires sollicitent la vente de travaux mécaniques à la clientèle et coordonnent la répartition du travail à l'atelier. Quatrièmement, chacun de ces axes converge vers une typologie de mécaniciens qui est composée de sept variantes : l'ignorant, l'adepte de la réduction du temps de travail, le partisan de la perte de temps calculé, l'adepte du travail au noir, le mercenaire, le dispendieux et le rebelle. Cette typologie de mécanos formés par l'organisation du travail représente le dernier groupe de variables qui expliquent les mauvais travaux mécaniques. Aussi, convient-il de présenter les définitions de ces 7 types avant de présenter le fonctionnement du modèle.

Tableau IV



4.1 La définition des types de mécanicien

L'ignorant

L'ignorant représente le technicien qui exécute un travail mécanique malgré un manque de connaissances pratiques ou théoriques. C'est l'inapplication de procédures nécessaires ou l'exécution de procédures inappropriées qui entraînent une mauvaise réparation, un mauvais entretien, une mauvaise préparation, une mauvaise installation et une mauvaise intervention mécanique¹.

Le rebelle

Le rebelle représente le mécano qui peut installer une composante pour rien, ne pas installer une composante, ou ne pas exécuter une opération qu'il connaît, afin de se débarrasser d'un travail qu'il ne peut plus supporter et qu'il cherche à saboter². De plus, les conséquences auxquelles sera confronté le salarié si l'employeur vient à être informé de son comportement laissent le mécano indifférent, du moins pendant la période de rébellion. Ce comportement entraîne une mauvaise réparation, un mauvais entretien, une mauvaise préparation, une

¹L'inapplication de procédures nécessaires : le mécanicien change le ressort d'une jambe de suspension avant mais ne marque pas la position de la vis qui règle la géométrie de la suspension. Lors du remontage, parce que la vis de réglage de la géométrie ne sera pas positionnée correctement, l'angle de la suspension sera faussé. Le client sera alors obligé de faire ajuster la géométrie. L'exécution de procédures inappropriées : le mécanicien doit nettoyer les étriers de freins et remplacer les plaquettes. Il décide de laver les joints d'étanchéité avec du solvant plutôt qu'avec de l'huile à frein pour dissoudre les saletés. Cette substitution vient d'endommager les joints d'étanchéité que le client devra faire remplacer éventuellement.

²Un mécanicien doit installer une antenne électrique à l'avant gauche (côté chauffeur) d'un véhicule. Pour faire cette opération le mécanicien doit enlever des garnitures et la boîte de fusibles située sous le tableau de bord. Pour retirer la boîte de fusibles le mécanicien doit se coucher de côté entre le siège et le volant et veiller à ne pas salir le tapis et les sièges de l'automobile. Cette opération transforme alors le mécanicien en contorsionniste et l'amène plus souvent qu'autrement à se couper aux doigts. Parce que des mécaniciens refusent de se contorsionner et de se couper aux doigts, ils arrachent la boîte de fusibles avec une barre de force plutôt que de désaccoupler les points d'encrage.

mauvaise installation, l'inexécution d'un travail mécanique et une mauvaise intervention mécanique.

L'adepte de la réduction du temps de travail

L'adepte de la réduction du temps de travail représente le mécanicien qui soutient exécuter le plus de tâches possibles ou qui exécute le plus de tâches possibles dans une journée de travail par l'inapplication de certaines opérations techniques triées sur le volet¹ et parfois par l'installation ou la non installation de pièces bien spécifiques². L'inexécution ou l'exécution superflue de procédures entraîne une mauvaise réparation, un mauvais entretien, une mauvaise préparation, une mauvaise installation, l'inexécution de travaux mécaniques et une mauvaise intervention mécanique.

Le partisan de la perte de temps calculée

Le partisan de la perte de temps calculé représente deux variantes de mécaniciens qui cherchent à exécuter le moins de tâches possibles dans une journée de travail. Le premier rencontre cet objectif par l'utilisation de l'ensemble des délais attribuables à une tâche, par

¹L'inapplication de certaines règles ou opérations techniques triées sur le volet : le mécanicien qui remplace un coussinet d'un joint d'articulation de la tringlerie du levier de vitesse peut éviter de polir des composantes afin d'exécuter la tâche plus rapidement. Le nouveau coussinet fera en sorte que le levier de vitesse fonctionnera parfaitement. Cependant, parce que des composantes n'auront pas été polies, la corrosion présente va endommager plus rapidement le coussinet remplacé et ainsi réduire la longévité de la tâche et de la pièce qui rencontrent les conditions d'application de la garantie.

²La non installation et l'installation de pièces bien spécifiques : le mécanicien reçoit un bon de commande qui demande de remplacer un porte-fusée avant (knuckle). Les composantes reçues sont un porte-fusée et une biellette de direction extérieure. Parce que la biellette de direction est encore bonne, le mécanicien ne remplacera que le porte-fusée. Cependant, il indiquera sur le bon de réparation qu'il a remplacé les deux composantes afin d'augmenter la statistique de la somme de travail accompli. Le mécanicien reçoit un bon de commande qui demande de poser un diagnostic sur un système de charge inopérant. Le mécanicien soupçonne le régulateur de voltage. Cependant, parce les délais accordés à la pose du diagnostic et au remplacement de la composante ne permettent pas d'augmenter la moyenne statistique de productivité, le mécanicien décide qu'il faut remplacer l'alternateur parce que plus avantageux statistiquement. Pour justifier le remplacement de l'alternateur, le mécanicien expliquera au client que l'isolant qui recouvre le stator a fondu à certains endroits.

l'inapplication de certaines règles ou opérations techniques triées sur le volet¹ et, si l'occasion se présente, par la non installation de pièces bien spécifiques qu'il peut suggérer². Ce mécanicien commet une mauvaise réparation, un mauvais entretien, une mauvaise préparation, une mauvaise installation, une inexécution de travail et une mauvaise intervention mécanique. Le second exécute l'ensemble des opérations techniques et réduit sa vitesse de travail de façon à dépasser les délais prescrits. De plus, si l'occasion se présente, il va suggérer l'accomplissement de travaux connexes véridiques afin d'excéder encore davantage les délais d'exécution du mandat³. Ce mécanicien effectue une mauvaise réparation, un mauvais entretien, une mauvaise préparation et une mauvaise installation parce que les coûts inutiles engendrés par les pertes de temps seront facturés au manufacturier, au consommateur ou à la compagnie d'assurance. Le concessionnaire défrayera les coûts seulement dans les cas où il est obligé.

L'adepte du travail au noir

L'adepte du travail au noir représente le mécanicien qui exécute pour son compte des contrats mécaniques sur le véhicule d'un client ou sur le véhicule correspondant à la gamme

¹L'inapplication de certaines règles ou opérations techniques triées sur le volet : le mécanicien qui remplace des plaquettes de freins avant peut éviter de polir les vis qui fixent les étriers, les tiges guides, etc. Parce que la corrosion va empêcher les plaquettes de freins de coulisser adéquatement, il y aura une usure non uniforme, une surchauffe des plaquettes et une diminution de la durée de vie des plaquettes de freins et des disques avant. Cependant, le travail rencontre les conditions d'application de la garantie.

²La non installation de pièces bien spécifiques : le mécanicien reçoit un bon de commande qui indique que la porte à essence est difficile à ouvrir. Le mécanicien constate que le levier d'ouverture est corrodé et doit être remplacé. Cependant, il indique sur le bon de réparation qu'il faut remplacer le levier d'ouverture et le câble. Parce qu'il ne remplacera que le levier, le mécanicien disposera de la période de temps pour remplacer le câble pour vaquer à des activités autres que celle pour laquelle il a été embauché.

³L'application de l'ensemble des procédures afin d'excéder les délais : le mécanicien doit remplacer sur un véhicule vandalisé le banc arrière et le tapis. Parce que le manuel du manufacturier indique qu'il faut débrancher les bornes de la batterie, le mécanicien commence par désaccoupler les bornes. Ensuite il enlève les ceintures de sécurité qu'il dépose dans des sacs pour ne pas les tâcher, etc. Après avoir enlevé le tapis, sous prétexte que l'auto comporte des odeurs nauséabondes et que le sous-tapis est moisi à certains endroits, le mécanicien lave le plancher de l'automobile et refait le sous-tapis dans son ensemble. Parce que le mécanicien a appliqué l'ensemble des procédures à la lettre et qu'il a pris son temps, le travail a pris 6 heures alors que la compagnie d'assurance était disposée à payer 4 heures de travail.

de produits de son employeur. Les travaux peuvent être effectués à la maison ou dans l'atelier. Ce type de mécanicien entraîne de mauvais travaux mécaniques pour deux raisons. D'abord, le mécanicien qui effectue pour son compte une réparation dans l'atelier doit répartir le temps nécessaire à son contrat sur les mandats facturés par l'atelier¹. Ensuite, pour augmenter sa compétitivité et sa marge de profit, le mécanicien réquisitionne des pièces neuves ou usagées qui appartiennent au manufacturier, au concessionnaire et à la clientèle, et les vend à moindres coûts. Il y parvient par l'inexécution de certaines tâches, par la substitution de composants lors d'une installation ou par la récupération de ce qui est jeté. Il faut alors parler d'une mauvaise réparation, d'un mauvais entretien, d'une mauvaise préparation, d'une mauvaise installation, d'inexécution de travaux et d'une mauvaise intervention mécanique.

Le mercenaire

Le mercenaire représente le mécanicien qui exécute les directives d'ordre illégal de son supérieur². Il faut alors parler d'une mauvaise réparation, d'un mauvais entretien, d'une mauvaise préparation, d'une mauvaise installation, de l'inexécution de travaux mécaniques et d'une mauvaise intervention mécanique.

¹L'entreprise donne au mécanicien un bon de commande qui indique de remplacer un amortisseur arrière gauche et les plaquettes de freins et de rectifier les disques avant d'un véhicule. Le temps alloué est de 1 heure pour l'amortisseur et de 2 heures pour les freins. En parallèle à ce contrat, le client et le mécanicien concluent une entente pour remplacer un roulement avant. Pour remplacer le roulement, le mécanicien utilisera du temps alloué pour changer l'amortisseur, les plaquettes de freins et rectifier les disques.

²En réponse à une discussion avec l'employeur le mécanicien falsifiera des informations afin de suggérer au propriétaire d'un véhicule de faire ajuster ou remplacer une composante ou un système. Par exemple le mécanicien peut badigeonner d'huile à frein le piston et le segment d'étanchéité d'un amortisseur pour suggérer une fuite et son remplacement. Il peut aussi falsifier des informations pour démontrer qu'une pièce ou qu'un système est approprié ou plus jeune ou moins usé qu'il ne l'est. Par exemple le mécanicien peut reculer un odomètre pour rajeunir l'usure d'un véhicule. Le mécanicien peut aussi falsifier des informations afin d'effectuer des actes contraires aux règles environnementales. Il peut déverser dans l'eau des substances interdites telles que de l'antigel, de l'huile à frein, etc et envoier dans l'atmosphère du fréon, du monoxyde de carbone, etc. Le mécano peut aussi falsifier des informations pour mentionner l'exécution d'opérations qui n'ont pas été faites. Le technicien peut aussi effectuer une opération mécanique totalement inutile mais exigée par un supérieur : remplacer des bandes et des plaquettes de freins alors que leur spécification est conforme aux normes du manufacturier.

Le dispendieux

Le dispendieux représente le mécanicien qui refuse de commettre des actes illégaux et qui respecte très scrupuleusement l'ensemble des opérations d'une tâche, ce qui l'amène à excéder les délais établis. Le travail est alors caractérisé par une bonne réparation, un bon entretien, une bonne préparation, une bonne installation, l'exécution des travaux mécaniques et une bonne intervention mécanique.

4.2 **Le fonctionnement du modèle** : les mécanismes d'application de la stratégie patronale

Pour le patron, la poursuite de la stratégie de la satisfaction du client au plus bas coût possible passe par deux étapes. D'abord, il organise le travail de son entreprise en cinq départements : le département de service mécanique, le département des ventes automobiles, le département des pièces automobiles, le département de carrosserie et le département de comptabilité. Ensuite, il établit pour chacun de ces départements une organisation du travail et des pratiques de GRH spécifiques. Parce que plus directement reliés à notre sujet d'étude, nous nous attarderons exclusivement sur deux points : 4.2.1) la structure et le fonctionnement du département de service et 4.2.2) les divergences d'intérêts des responsables de trois fonctions : les ventes, le service et les pièces.

4.2.1 La structure et le fonctionnement du département de service

Le département de service comporte deux unités : une de production¹ et une de gestion du temps de travail². Bien que ces deux unités fassent partie du même département et travaillent en étroite collaboration pour satisfaire le client au plus bas coût possible, elles sont deux entités distinctes. Elles ont chacune leur mission et leurs règles de fonctionnement

¹L'unité de production matérialise l'atelier où les techniciens effectuent les travaux mécaniques.

²L'unité de gestion du temps de travail représente les bureaux où les gestionnaires sollicitent la vente de travaux mécaniques à la clientèle et coordonnent la répartition du travail à l'atelier.

auxquelles se rattachent une organisation du travail et des pratiques de GRH spécifiques. Aussi convient-il d'analyser ces deux unités.

A) L'unité de production

L'analyse de l'unité de production suit deux étapes : 1) la définition de l'organisation du travail et des pratiques de GRH et 2) l'étude de l'influence des pratiques de gestion de l'unité de production sur les mauvais travaux mécaniques.

1) La définition de l'organisation du travail et des pratiques de GRH de l'unité de production

L'organisation du travail

Parce que la division du travail doit être agencée à la stratégie patronale de satisfaire le client au plus bas coût possible, l'unité de production doit se plier à deux exigences : augmenter la vitesse d'exécution des mécaniciens et diminuer les coûts de production. Pour atteindre cet objectif, les gestionnaires regroupent les opérations techniques par niveau de complexité et de connaissances semblables, par délais d'exécution comparables, et selon une probabilité analogue des mandats de favoriser une erreur qui peut entraîner des pertes financières¹. Dans l'atelier mécanique l'attribution des mandats relève alors d'un poste auquel correspondent des tâches spécifiques.

¹Dans l'atelier il existe environ 9 types de postes : les mécaniciens de moteur et de transmission, le mécanicien de carburation, d'électricité et d'injection électronique, le mécanicien de suspension, de direction et d'alignement, le mécanicien de préparation des véhicules neufs s'occupe d'installer les radios, les coupe démarreur, les rétroviseurs, etc et de vérifier le fonctionnement de chacun des systèmes. Puis il y a les mécaniciens d'inspection qui se répartissent en 4 types. Le mécanicien des 10 000 Km exécute des activités de 40 minutes et moins et effectue des changements d'huile, graisse des charnières de véhicule, lubrifie des serrures, vérifie et ajuste les niveaux d'huile et de liquide, remplace des lumières, des patins d'essuie glace, etc. Le mécanicien des 26 000 Km remplace des filtres à air, inspecte des freins avant, remplace et balance des pneus, en plus d'exécuter les mêmes activités que le mécanicien précédent. Il peut être affecté jusqu'à 1.30 H sur un même véhicule. Le mécanicien des 50 000 Km accomplit des activités qui varient entre 1.H. et 4 H. et remplace les composantes du système de freinage, du système anti-pollution, du système de refroidissement, du système de charge et de démarrage et certaines composantes du système d'alimentation, d'allumage et de suspension, etc. Le mécanicien des 96 000 Km accomplit des tâches qui varient entre 1 H. et 6 H. et remplace des courroies de distribution, en plus de faire les mêmes tâches que le mécanicien qui s'occupe des 50 000 Km.

Les pratiques de GRH

Pour satisfaire le client au plus bas coût possible, les pratiques de GRH visent aussi l'augmentation de la vitesse d'exécution des mécaniciens et la diminution des coûts de production. Pour y parvenir, les gestionnaires vont déresponsabiliser l'entreprise vis-à-vis des frais liés à l'entretien des moyens de production¹. A l'exception de l'équipement de garage² qui est accessible à tous, les moyens de production appartiennent aux mécaniciens³. Le technicien doit posséder et entretenir⁴ les outils nécessaires pour accomplir l'ensemble des travaux de mécanique. Parce que l'achat des équipements et le développement de la connaissance relèvent de l'initiative du mécanicien, l'entreprise parvient à structurer des postes de travail autonomes et se libère des coûts attribuables aux équipements, aux formations et aux promotions.

2) L'unité de production et les mauvais travaux mécaniques : l'influence des pratiques de gestion de l'unité de production sur les mauvais travaux mécaniques

L'examen de l'organisation du travail et des pratiques de GRH de l'unité de production révèle d'abord que l'existence des mauvais travaux mécaniques découle de trois sources : l'handicap ouvrier, les aspirations du mécanicien et la stratégie ouvrière. Toutefois,

¹Le terme moyen de production signifie les connaissances théoriques et pratiques et les équipements techniques nécessaires pour effectuer un travail.

²Il s'agit des ponts élévateurs, des établis, des étaux, des baladeuses, des tuyaux à air, du compresseur, du tour à frein, du centre d'alignement, de la presse, du poste de soudage, de l'équipement pour vérifier le système de charge, de la machine à remplacer les pneus et celle pour les balancer, du poste pour l'air climatisé, du réservoir à changement d'huile, du palan, du cric, des chandelles, des manuels, des outils spécialisés du manufacturier, etc.

³Il est question du coffre et des outils personnels du mécanicien dont la valeur varie entre 10 000 \$ et 20 000 \$.

⁴A l'exception des politiques du manufacturier qui obligent le concessionnaire à faire suivre une formation à un nombre bien spécifique de ses mécaniciens, la formation demeure sous la responsabilité des mécanos. Quant au frais d'entretien et de réparation des outils du mécanicien, ils sont sous la responsabilité du technicien, mis à part quelques ententes entre employeurs et salariés.

parce que l'existence des aspirations du mécanicien résulte de la relation entre l'unité de gestion et l'unité de production, nous analyserons cette variable une fois l'unité de gestion étudiée. De plus, l'handicap ouvrier et la stratégie ouvrière de l'handicap ouvrier sont unis par la variable intermédiaire le conflit intermécanicien de l'handicap ouvrier. Ensuite, peu importe la source d'explication, le point de convergence demeure la typologie de mécaniciens. Ainsi, ces trois sources expliquent la formation d'un type de mécanicien qui exécutera des mauvais travaux mécaniques. L'analyse débute avec 2.1) l'handicap ouvrier et se poursuit avec 2.2) le conflit intermécanicien et 2.3) la stratégie ouvrière.

2.1 L'handicap ouvrier

L'organisation du travail et les pratiques de GRH utilisées dans les ateliers mécaniques amènent les gestionnaires à banaliser auprès de certains mécaniciens 13 caractéristiques qui composent trois assises de l'emploi : le pouvoir d'exécution, le développement de la carrière et les conditions d'exercice du métier. (Voir le tableau VI)

Tableau VI LES CARACTÉRISTIQUES DES ASSISES DE L'EMPLOI

CARACTÉRISTIQUES	ASSISES DE L'EMPLOI
1- Le contenu de la tâche 2- Le prestige de la tâche 3- L'initiative de l'emploi	1- Le pouvoir d'exécution
4- La formation 5- Les promotions 6- La sécurité d'emploi 7- L'encadrement social du lieu de travail	2- Le développement de la carrière
8- La rémunération 9- La cadence de travail 10- Les conditions climatiques 11- L'entretien du lieu de travail 12- Le danger de l'emploi 13- L'organisation physique du lieu de travail	3- Les conditions d'exercice du métier

Le désintérêt de l'entreprise vis-à-vis l'une de ces 13 caractéristiques entraîne de façon irrégulière des mauvais travaux mécaniques chez le mécanicien. Ainsi, le désintérêt des gestionnaires du contenu de la tâche, du prestige de la tâche ou de l'une des 11 autres caractéristiques favorise un type de mécanicien qui exécute un mauvais travail mécanique. Quand le désintérêt de l'entreprise touche l'ensemble des caractéristiques d'une assise de l'emploi, il s'ensuit chez le mécano un manque de capacité, de connaissance ou d'intérêt qui engendre de façon permanente des mauvais travaux mécaniques. Ainsi, le désintérêt des gestionnaires à l'égard du contenu de la tâche, du prestige de la tâche et de l'initiative de l'emploi définit un type de mécanicien dont le manque de pouvoir d'exécution entraîne de mauvais travaux mécaniques. Le résultat demeure le même si les gestionnaires négligent la formation, les promotions, la sécurité d'emploi et l'encadrement social du lieu de travail ou s'ils écartent l'importance de la rémunération, de l'entretien du lieu de travail, de la santé et de la sécurité et les autres caractéristiques constitutives de l'assise des conditions d'exercice.

Après avoir expliqué comment la négligence des gestionnaires au sujet de chacune des caractéristiques d'une assise de l'emploi structure un type de mécanicien dont le travail est mauvais, nous exposons comment cette négligence vis-à-vis l'ensemble des caractéristiques d'une assise de l'emploi structure un type de mécanicien dont le travail est toujours mauvais. L'analyse débute avec 1) le pouvoir d'exécution et se poursuit avec 2) le développement de la carrière et 3) les conditions d'exercice du métier.

1) Le manque de pouvoir d'exécution chez le mécanicien

La négligence des gestionnaires au sujet des caractéristiques du pouvoir d'exécution

Chez le mécanicien, c'est le contenu de la tâche, le prestige qu'elle procure et l'initiative qu'elle permet qui donnent le pouvoir d'exécution, c'est-à-dire qui autorisent le technicien à appliquer les procédures de travail formelles établies par le manufacturier¹, l'association de protection du consommateur², les normes du travail ou le décret de convention collective³, la loi sur la santé et la sécurité au travail⁴, etc..., dont l'ensemble des intervenants s'accordent pour reconnaître le bien-fondé et qui permettent de bien exécuter un travail mécanique. L'analyse débute avec a) le contenu de la tâche et se poursuit avec b) le prestige et c) l'initiative.

a) Le contenu de la tâche

Le contenu de la tâche représente les opérations qu'un technicien exécute quotidiennement et qui constituent son emploi. Afin de satisfaire le client au plus bas coût possible, les gestionnaires ont rationalisé le fonctionnement de l'atelier. Ils ont structuré les postes en fonction du niveau de complexité et de connaissances exigé par la tâche, de la probabilité du mandat à favoriser une erreur qui peut entraîner des pertes monétaires et des délais nécessaires pour accomplir la tâche. Ce découpage a permis de créer des postes dont la gamme de travaux

¹Il est question du choix de l'outil approprié et de l'application des procédures d'identification, de vérification et de pose/dépose d'une composante ou d'un système, etc.

²Il est question du respect des conditions qui régissent la relation d'affaire entre un client et l'atelier mécanique vis-à-vis le vol et la fraude.

³Il est question de l'application des conditions d'encadrement de travail auxquelles a droit l'apprenti : par exemple, il doit pouvoir refuser de travailler en temps supplémentaire s'il n'est pas supervisé par un mécanicien qui détient une carte de compétence de niveau compagnon classe B. L'apprenti doit pouvoir refuser d'exécuter un travail s'il ne travaille pas dans le même édifice que les compagnons. Pour l'ensemble des mécaniciens il est question du respect des heures de repos, etc.

⁴Il est question du refus du mécanicien d'exécuter un travail qu'il juge dangereux pour lui ou un autre.

varie entre la surspécialisation et la spécialisation. Les postes d'entretien 10 000 Km et 26 000 Km¹ font partie des emplois les plus surspécialisés de l'atelier alors que les postes dont l'objet principal concerne la réparation des moteurs et des transmissions font partie des emplois les plus spécialisés. La préparation des véhicules, l'alignement, les entretiens 50 000 Km et 96 000 Km, la climatisation, l'électricité, la carburation, l'injection électronique se situent entre ces deux extrêmes. Puisque les gestionnaires ont découpé les mandats mécaniques et les ont regroupés de façon à créer des zones de spécialisation, ils ont favorisé l'atrophie de cinq aptitudes du mécanicien qui conduisent à de mauvais travaux mécaniques. Il s'agit de la perte de disposition du mécanicien à exécuter une tâche spécifique, à exécuter un ensemble de tâches, à respecter les procédures de travail et d'une diminution de la dextérité manuelle et de la pensée analytique du mécanicien.

La perte de disposition du mécanicien à exécuter une tâche spécifique

L'assignation permanente à un travail simple et répétitif réduit le champ d'intervention qui finit par devenir trop étroit pour le mécano avec le temps. La frustration et le dégoût qui s'ensuivent amènent le technicien à se libérer momentanément de cette cage par l'inapplication d'opérations nécessaires ou par l'application de manipulations proscrites qui permettent de se débarrasser et de saboter le travail². Cette situation crée le mécanicien rebelle.

¹Le mécanicien qui s'occupe des inspections 10 000 Km fait des changements d'huile, graisse les charnières des véhicules, lubrifie les serrures, vérifie les niveaux d'huile et de liquide, remplace des lumières, les patins d'essuie glace, pose et balance des pneus, etc. Le mécanicien qui s'occupe des inspections 26 000 Km vérifie les freins avant, fait la rotation des pneus et remplace le filtre à air, en plus de faire les mêmes tâches que celui qui s'occupe des inspections 10 000 Km.

²Mario, mécanicien de l'atelier, était attitré aux inspections 10 000 Km. Il devait exécuter entre 15 et 20 changements d'huile par jour. Après quatre mois de changement d'huile les clients ont commencé à se plaindre que les lubrifications étaient mal faites. Les véhicules tachaient les pavés de garage. Mario ne remplaçait plus à chaque lubrification le joint d'étanchéité de la vis du carter d'huile, il n'essayait plus les châssis des véhicules tachés d'huile, etc. Mario en avait assez des inspections 10 000 Km. Des exemples semblables peuvent être mentionnés pour tous les mécaniciens qui ont eu à exécuter une même opération sur une période plus ou moins longue.

La perte de disposition du mécanicien à exécuter l'ensemble des tâches

A toujours exécuter les mêmes tâches, le mécanicien en vient à croire que l'assignation d'un travail régulièrement exécuté par les autres n'a pas à lui être attribué, surtout si ces tâches lui apparaissent plus désagréables que ses tâches habituelles. Les zones de confort qui apparaissent avec la spécialisation amènent le mécanicien à penser qu'il n'a pas à tout connaître, à savoir tout faire, ni à exécuter tous les différents travaux. Parce que la spécialisation diminue la propension du technicien à exécuter certaines tâches, le mécanicien utilise l'astuce de l'excès de temps pour éviter de se faire assigner des tâches non désirées¹. Cette situation engendre le partisan de la perte de temps calculée.

La perte de disposition du mécanicien à respecter les procédures de travail

La répétition du travail permet au mécano de synthétiser les procédures nécessaires à l'accomplissement d'une tâche et de les mémoriser afin de s'acquitter plus rapidement de ses devoirs. Cette possibilité du mécanicien d'exécuter les opérations techniques sans faire appel au manuel, l'amène à négliger l'importance de certains équipements, de certaines manipulations et de certaines spécifications techniques². Apparaît alors l'adepte de la réduction du temps de travail.

¹Henri, mécanicien de l'atelier mécanique, était assigné au système d'alimentation et à l'électricité. Parce que Henri est un excellent mécanicien pour les problèmes d'injection, de carburation, d'électricité et d'électronique, le contrôleur décide de faire d'Henri un mécanicien de suspension et de direction malgré son désaccord. Le contrôleur lui donne un mandat qui consiste à remplacer une direction. Le temps alloué est de 6 heures. Henri a mis une journée et demie pour effectuer le travail.

²Adrien, mécanicien de l'atelier mécanique, était surtout assigné au système d'échappement et de freinage. Lorsqu'il exécutait un remplacement des bandes ou des plaquettes de freins il ne prenait plus la peine de mesurer l'épaisseur de ces composantes. Tous les jours, il suggérait à des clients de remplacer des bandes ou des plaquettes de frein alors que l'épaisseur était conforme aux spécifications du manufacturier.

La diminution de la dextérité manuelle

La surspécialisation réduit la dextérité manuelle et la familiarité du technicien à manipuler certains équipements. L'assignation d'un mécanicien à une tâche qui ne correspond pas à son champ de spécialisation conduit le technicien à exécuter des gestes qui ne permettent pas de poser une intervention de qualité à cause du manque de dextérité manuelle et de familiarité avec la technologie.¹ Il faut alors parler d'ignorance.

La diminution de la pensée analytique

A toujours travailler sur les mêmes systèmes, les procédures de diagnostic et de pose/dépose découlent d'une grille mentale qui fait correspondre une solution précise à chacun des problèmes. Le mécanicien en vient à oublier les principes qui régissent l'ensemble des systèmes de l'automobile : la combustion, l'hydraulique, la mécanique et l'électricité. Lorsque le technicien est confronté à un problème qui ne correspond pas à sa grille de réponses, ses bases théoriques ne sont plus en mesure de lui permettre de résoudre l'ennui mécanique². Il faut ici aussi parler d'ignorance.

¹Roberto, mécanicien d'expérience, attiré à la réparation des moteurs et des transmissions doit réparer un trou dans un système d'échappement. Le client refuse de remplacer la composante jugée trop dispendieuse. Parce que beaucoup plus résistante, Roberto essaie d'abord de boucher le trou avec une soudure à l'acier. Parce qu'il n'y parvient pas, il décide alors d'utiliser du bronze, un matériau plus facile à manipuler. Cependant la soudure résistera moins longtemps.

²Paul est un mécanicien attiré aux inspections de 96 000 Km. Il est ainsi habilité à remplacer des composantes et à poser des diagnostics sur le système d'allumage, de refroidissement, de freinage, d'alimentation, de propulsion, etc. Il reçoit un bon de travail qui lui indique de remplacer les freins aux quatre roues et de remédier au problème qui empêche le moteur de démarrer par temps froid. Il constate la véracité de la plainte car il demande aux autres mécaniciens de pousser le véhicule à l'intérieur de l'atelier. Il commence par remplacer les freins. Lors de la recherche des motifs qui empêchent l'automobile de démarrer par temps froid, il vérifie le système d'allumage. Puis il inspecte le système d'alimentation en air et vérifie le système d'alimentation en essence. Enfin il vérifie si la compression du moteur est conforme aux spécifications du manufacturier. Il commence alors à se demander ce que peut bien avoir l'automobile. Il décide de tourner la clé et le véhicule démarre au quart de tour. Il éteint le véhicule et le fait démarrer une bonne dizaine de fois en l'espace de 1/2 heure. Il conclut à un mauvais contact électrique quelconque qu'il aurait rétabli lors du désassemblage et de l'assemblage des diverses composantes inspectées. Il sort le véhicule à l'extérieur. L'atelier de mécanique appelle le client et lui indique que son véhicule est prêt. Le client arrive quatre heures plus tard et constate à son grand regret que le moteur tourne mais ne démarre toujours pas. Paul aurait dû remplacer le filtre à air qui était humide. Au contact de l'air froid il gela et obstrua l'alimentation en air. Par conséquent le moteur ne pouvait démarrer.

b) Le manque de prestige de la tâche

Le prestige de la tâche représente le statut que le poste de travail et l'assignation à des travaux mécaniques procurent au technicien. Pour les mécaniciens, les gestionnaires, le concessionnaire, les laveurs, les préposés aux pièces, les vendeurs d'automobiles et le manufacturier, les mandats mécaniques sont hiérarchisés selon la complexité de la tâche, la probabilité du mandat à favoriser une erreur qui peut entraîner des pertes monétaires¹ et la rareté du technicien habilité à effectuer le travail². Puisque la division du travail définit le contenu d'un poste avec des tâches de nature semblable ou complémentaire³ qui possèdent un niveau de prestige et assignent à ce poste un mécanicien qui détient une classification, elle hiérarchise le poste, accrédite le statut du responsable institutionnalisé par un comité paritaire ou une maison d'enseignement et attribue un niveau de prestige au technicien. Parce que des postes sont

¹De façon générale, la réparation des moteurs, des transmissions, de l'injection électronique et des problèmes électriques procurent le plus grand prestige. Ensuite viennent les entretiens suggérés par le manufacturier auprès de sa clientèle que l'on divise en quatre groupes : les inspections 10 000 Km ou au 5 mois procurent le moins de prestige, les inspections 26 000 Km ou au 15 mois, les inspections 50 000 Km ou au 30 mois et les inspections 96 000 Km ou au 60 mois procurent le plus de prestige. Bien que cette classification soit incomplète, elle permet néanmoins d'exposer la structure hiérarchique générale d'un atelier mécanique.

²Les mécaniciens se répartissent en trois groupes : les compagnons, les apprentis et les spécialistes. Les compagnons sont les techniciens habilités à travailler sans surveillance. De façon générale on distingue le niveau de qualification des compagnons avec une carte de compétence dont la classification varie de A à C ou de 1 à 3. La lettre A ou le chiffre 1 représente le plus haut degré de qualification. La qualification des mécaniciens est obtenue par l'application d'un examen standardisé que créé et distribue le CPCPA à l'ensemble des comités paritaires de l'automobile. Les apprentis sont des techniciens qui ne sont habilités à travailler que sous la surveillance d'un compagnon. De façon générale on distingue le niveau de qualification des apprentis selon le nombre d'années d'expérience qui varie de 1 à 3 ans. Une année d'expérience représente 2 000 heures de travail. Après un délai de trois ans les apprentis sont autorisés à passer l'examen de qualification qui leur permettra d'obtenir une classification de compagnon. En cas d'échec ils se verront dans l'obligation de garder leur classification d'apprenti. Les spécialistes sont les techniciens qui ont suivi une attestation de spécialisation professionnelle (ASP) pour un système non évalué par l'examen qui permet l'obtention d'une carte de compétence de niveau compagnon : la transmission automatique, l'alignement et l'air climatisé.

³Parce que l'inspection 10 000 Km dure une trentaine de minutes, les gestionnaires n'attribueront jamais au mécanicien attiré à ce poste des tâches qui excèdent une demi-heure. On parle de 90 minutes pour le 26 000 Km, 4 heures pour le 50 000 Km, 6 heures pour le 96 000 Km, etc.

composés de tâches peu complexes, réalisables par un consommateur inexpérimenté¹ et qui éloignent le mécanicien des sphères de la haute technologie, des mécanos n'ont aucun prestige. Par un processus de socialisation, les pairs amènent ces mécaniciens à obéir aux directives de gens qui n'ont aucune autorité administrative sur eux² et ils sont ridiculisés et dénigrés par des pairs, des supérieurs et d'autres travailleurs.³ Après s'être fait ridiculiser par le personnel de l'atelier ou avoir subi une séance d'insultes par l'employeur, le mécanicien, très frustré, accomplit son travail de façon à le saboter⁴. De plus, parce que l'atelier véhicule l'opinion que les mandats de ces postes sont si absurdes qu'un client ne peut revenir pour un travail mal fait, ces mécaniciens affligés de la fonction de sous-fifre et de souffre-douleur en viennent à trouver

¹Le mécanicien qui est attiré aux inspections 10 000 Km passe ses journées à faire des changements d'huile, à graisser les chamières des véhicules, à lubrifier les serrures, à vérifier les niveaux d'huile et de liquide, à remplacer des lumières, les patins des essuie glaces, etc. Le mécanicien attiré à la préparation des véhicules doit lubrifier et graisser des véhicules, installer des radios, des coupe démarreur, des rétroviseurs, des garde boue, etc. Mis à part que ces tâches puissent être salissantes beaucoup de consommateurs peuvent les exécuter.

²Quand des mécanos ont besoin d'une assistance technique, ils appellent les mécaniciens dont le niveau de prestige est inexistant. Les mécanos doivent alors se présenter immédiatement. Si un vendeur a besoin d'une aide quelconque pour une tâche mécanique, les pairs et les gestionnaires lui disent d'aller voir les mécaniciens dont le niveau de prestige est inexistant. Avec le temps, les vendeurs d'automobiles trouvent tout à fait normal d'aborder les mécaniciens qui n'ont pas de prestige et de leur communiquer leur exigence.

³Le concessionnaire et le gérant attirent l'attention de ceux qui n'ont pas de prestige par l'onomatopée Hé! alors que ceux qui détiennent du prestige sont toujours appelés par leur prénom ou le qualificatif monsieur suivi de leur prénom ou de leur nom. Le gérant d'atelier insulte et crie des bêtises aux mécaniciens qui n'ont pas de prestige et qui commettent une erreur alors qu'il discute en privé avec ceux qui ont du prestige. Le gérant d'atelier ordonne aux mécaniciens qui n'ont pas de prestige d'exécuter une tâche mais la propose aux mécaniciens qui ont du prestige. Dans les ateliers ceux qui détiennent du prestige surnomment ouvertement ceux qui n'ont pas de prestige de sous-fifre ou autres qualificatifs du même genre. De plus, ceux qui détiennent du prestige discutent ouvertement du fait que le travail qu'exécutent ceux qui n'ont pas de prestige est banal, simple, ridicule, désagréable à faire, si absurde qu'un client ne peut revenir pour un travail mal fait, etc.

⁴Après s'être fait insulter au centre de l'atelier par le gérant de service et à la vue de tous, Mario est retourné à sa place sans broncher. Après une trentaine de secondes il a pris une clé et l'a lancée sur son établi. Par la suite il s'est mis à insulter le gérant à haute voix. Puis, il s'est mis à terminer son travail. Cependant, tout au long de ses opérations il a craché sur le véhicule, a lancé ses mégots de cigarettes sur la carrosserie et a serré les vis des roues à un couple que le client ne sera jamais capable de défaire en cas de crevaison.

facultatif le respect des procédures que ce type de tâches exige¹ et le développement des connaissances pratiques et théoriques². Il faut alors parler de l'ignorant³, de l'adepte de la réduction du temps de travail⁴ et du rebelle⁵.

c) Le peu de responsabilité et d'initiative exigée par le poste ou la tâche

La responsabilité et l'initiative exigées par le poste ou la tâche représentent l'ensemble des manipulations théoriques et pratiques que le mécanicien doit exécuter pour bien accomplir son travail. Dans les ateliers mécaniques, la satisfaction du client au plus bas coût possible s'obtient par une division du travail qui structure les postes autour de tâches de nature identique ou complémentaire auxquelles correspondent des niveaux de responsabilité et

¹Les mécaniciens attirés à l'entretien qui utilisent une clé dynamométrique pour visser le boulon du carter d'huile sont quasi inexistantes pour ne pas dire en voie d'extinction. De plus, ceux qui n'utilisent pas une clé dynamométrique vont expliquer cette non utilisation par le fait que la tâche n'est pas suffisamment importante pour utiliser l'outil approprié qui permet de visser au couple recommandé. Il en est de même pour le couple de serrage des vis qui fixent la roue à l'essieu, des vis du couvercle de valve, etc.

²Si on demande aux mécaniciens qui font les inspections 10 000 Km ce que signifient les appellations SAE 10W30 : Society of Automotive Engineers, huile multigrade (huile dont la viscosité varie peu lorsque soumise à une basse et une haute température), W = winter, on constate que ces connaissances théoriques sont inconnues des mécaniciens qui s'occupent des entretiens. On peut aussi demander à quoi sert une huile : diminuer la friction, absorber une quantité de chaleur, réduire le martèlement, former un joint d'étanchéité et nettoyer certaines pièces du moteur. On peut aussi demander ce que signifient les appellations API service SA, SB, SC, SD, SE, SF, SG, CA, CB, CC, CD : American Petroleum Institute, le S pour véhicule à essence et la seconde lettre pour le type de moteur et son utilisation (B= moteur de tondeuse, C= moteur de modèle 1964, D= moteur 1968, E= moteur 1972, F= moteur 1980, etc), le C pour véhicule diesel et la seconde lettre pour le type de moteur (A= service léger, B= service modéré, C= moteur suralimenté, D= service sévère). Des questions identiques qui seraient posées à des mécaniciens attachés à d'autres zones de spécialisation dont le niveau de prestige est peu élevé donneraient le même résultat.

³Le mécanicien qui trouve facultatif le développement des connaissances en vient à l'ignorance, parce qu'il creuse un écart entre ce qu'il connaît et ce que le travail à accomplir exige comme savoir théorique et pratique.

⁴Le mécanicien qui n'exécute par une opération technique telle que l'utilisation de la clé dynamométrique pour serrer le boulon du carter d'huile parvient à exécuter le travail plus rapidement. D'abord il n'a pas à sortir l'outil de son coffre, à l'ajuster et à l'essuyer avec un linge avant de la serrer. Ensuite il doit aller voir dans le manuel ou sur une feuille technique la tension à laquelle il doit ajuster l'outil.

⁵Le mécanicien qui sabote son travail est un rebelle

d'initiative¹. Puisque cette façon de structurer l'atelier crée des postes dont le niveau de responsabilité et d'initiative est réduit à leur plus simple expression, des techniciens sont dépossédés de leur responsabilité, de leur initiative², de leur sens de décision et de jugement³. A ne pas faire preuve d'initiative et de responsabilité, le mécanicien cesse de développer ses connaissances⁴ et d'appliquer l'ensemble des interventions nécessaires à la bonne marche de son travail⁵. Il devient alors ignorant et adepte de la réduction du temps de travail.

¹Les mécaniciens qui s'occupent des inspections 10 000 Km et 26 000 Km n'ont pas à se demander si l'huile et la quantité qu'ils mettent rencontre les conditions d'application exigées par le moteur. L'huile achetée par le magasinier est distribuée par un système de pompe semblable à celle qui distribue l'essence. Les mécaniciens ont simplement à signaler au préposé des pièces le type de véhicule et la cylindrée du moteur pour mettre dans le moteur la quantité d'huile nécessaire. Il en est de même pour les lubrifiants qu'ils utilisent pour les serrures et les charnières, les ampoules qu'ils remplacent, les pneus qu'ils installent, etc. C'est le département des pièces qui détermine la composante que les mécaniciens doivent installer. Le niveau de responsabilité et d'initiative augmente avec la hiérarchie des mandats. Un mécanicien qui effectue une réparation sur un moteur pose d'abord un diagnostic pour isoler le problème et sa cause. Ensuite il enlève le moteur du véhicule et le démonte. Le mécanicien qui désassemble le moteur doit s'organiser pour que lors du remontage il soit capable de replacer les composantes internes exactement au même endroit. Puis il commande les pièces nécessaires. Parce que les composantes commandées ne font pas partie de l'inventaire du département des pièces, qu'elles sont dispendieuses et qu'il existe des délais de livraison, le mécanicien doit s'assurer de l'exactitude du diagnostic, de commander les bonnes pièces et de disposer des pièces du moteur de façon à ne pas les perdre et à ne pas s'empêcher de pouvoir utiliser son poste de travail. Après un délai qui varie de quelques jours à quelques semaines, les pièces arrivent. Le mécanicien peut alors terminer l'ouvrage entrepris.

²Les mécaniciens qui font les inspections 10 000 Km et 26 000 Km n'ont plus à se demander si l'huile ou la quantité qu'ils mettent rencontre les conditions d'application exigées par le moteur. L'huile est achetée par le magasinier et distribuée par un système de pompe. Les mécaniciens ont juste à signaler au préposé des pièces, le type de véhicule et la cylindrée du moteur. Bien que les opérations puissent différer, la situation est semblable pour le mécanicien attaché aux préparations. Le niveau d'initiative et d'autonomie commence avec les autres types de tâche et atteint son paroxysme avec les tâches les plus complexes.

³Les techniciens attachés aux inspections 10 000 Km ou 26 000 Km qui effectuent un changement d'huile conseillent rarement à quelqu'un qui fait beaucoup de kilométrage en été d'utiliser une huile dont la viscosité est plus élevée (15W40) et à quelqu'un qui utilise son véhicule aux petites heures du matin d'utiliser en hiver une huile dont la viscosité est plus basse (5W30). Il n'est pas censé avoir de contact avec le client. La commande lui est transmise par le biais d'un bon de travail.

⁴Le mécanicien cesse de développer ses connaissances parce que la division du travail le dépossède de ses mandats. Le mécanicien n'a plus à connaître les types d'huile parce que le magasinier s'est approprié de cette tâche. L'ignorance gagne le mécanicien peu à peu.

⁵Les mécaniciens qui mettent de l'huile déterminée par le commis aux pièces n'ont pas accompli une opération essentielle à leur travail : la pose du diagnostic qui justifie le choix de l'action. Pour ces mécaniciens la pose du diagnostic consiste à déterminer le choix de l'huile idéale. L'inapplication de cette opération qui permet au mécanicien d'épargner du temps fait de lui un adepte de la réduction du temps de travail.

La négligence des gestionnaires au sujet du pouvoir d'exécution

Chez le mécanicien, le pouvoir d'exécution représente la capacité d'appliquer les procédures de travail formelles établies par le manufacturier, l'Association de protection du consommateur, les normes du travail ou le décret de convention collective, la Loi sur la santé et la sécurité au travail, etc..., dont les intervenants reconnaissent unanimement le bien-fondé puisqu'elles permettent au mécanicien de bien exécuter son travail.

Par l'application d'une organisation du travail qui crée des niveaux de spécialisation, de prestige, d'initiative et de responsabilité, les patrons ont participé avec les institutions scolaires, les comités paritaires, les syndicats, etc..., à la formation de mécaniciens facilement substituables¹. Cette caractéristique inhibe le pouvoir d'exécution de certains mécanos. Pour ne pas déplaire à son employeur qui peut mettre l'emphase sur les temps de production ou l'exécution des tâches, le mécanicien facilement remplaçable par son employeur n'applique pas l'ensemble des procédures suggérées par les différents intervenants lors de l'accomplissement

¹Il faut deux ans et plus de formation pour former un mécanicien d'automobile, un mécanicien motoriste, un installateur de système de conversion : transformer un véhicule pour qu'il fonctionne avec un carburant liquide ou gazeux, un mécanicien de boîtes de vitesse, un motoriste-metteur au point, un metteur au point de voitures neuves et un vérificateur de véhicules automobiles : pose le diagnostic et constate si la réparation a bien été effectuée. Il faut entre 30 jours et deux ans de formation pour faire un installateur de radios et d'accessoires d'auto, un mécanicien de climatiseurs, un réparateur de carburateur, un ajusteur-régleur de train avant, un monteur-réparateur de freins, un réparateur de radiateurs et un poseur de silencieux. Il faut 30 jours et moins de formation pour faire un réparateur de ressort à lames, un changeur de pneus et un graisseur motoriste. GAUVIN, Réal, FORMATION PRO FP ENR., GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE, DE LA SÉCURITÉ DU REVENU, SERVICES DES SECTEURS D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE. Op. cit., pp. 70 et 71.

d'une tâche¹. Il faut alors parler de l'ignorant,² de l'adepte de la réduction du temps de travail³ et du mercenaire⁴.

2) L'inexistence de programmes de développement de carrière chez le mécanicien

La négligence des gestionnaires au sujet des caractéristiques du développement de la carrière

Chez le mécanicien, c'est la formation, les promotions, la sécurité d'emploi et l'encadrement social dans le lieu de travail qui structurent le développement de sa carrière, c'est-à-dire le soutien que l'organisation dispense pour qu'il consacre ses années de travail au secteur de l'entretien et de la réparation mécanique à exercer différents mandats pour améliorer ses conditions d'exercice et la prospérité matérielle et morale de l'organisation. L'analyse débute avec a) la formation et se poursuit avec b) les promotions, c) la sécurité d'emploi et d) l'encadrement du lieu de travail.

¹André était aligneur et avait 8 années de service chez l'employeur. L'employeur pouvait exiger de lui qu'il travaille dehors couché sur la neige ou un sol en terre humide, qu'il exécute des manipulations illégales telles que reculer un odomètre, aller chez le client et à son insu mettre de l'huile dans le moteur parce que la personne qui a fait le changement d'huile a oublié, etc. Luc Apprenti 3^e année escamote des opérations techniques parce que son patron lui dit que sa vitesse de production n'est pas assez rapide. Il n'utilise pas le manuel du manufacturier, ne lave pas les pièces qu'il démonte même lorsqu'elles sont sales, ne nettoie pas son poste de travail : une fois un feu de trois pieds de haut a pris sur le plancher qui était taché d'huile et un véhicule était au dessus des flammes, il a terminé de couper le silencieux avant d'éteindre le feu, etc.

²La non utilisation des manuels du manufacturier empêche Luc d'entretenir ses connaissances théoriques, d'apprendre de nouvelles méthodes de travail, etc.

³L'application d'une opération technique aussi banale que le lavage de pièce qui est suivi de l'inspection de la composante, parce qu'elle permet de réduire les délais de travail fait du mécanicien un adepte de la réduction du temps de travail.

⁴Le mécanicien qui va ajouter chez le consommateur et à son insu de l'huile dans le moteur de son véhicule commet un acte illégal. Même si le client demeure tout près de l'atelier et que la distance parcourue a été insuffisante pour que le moteur saisisse, parce que le moteur a fonctionné sans huile les roulements sont gravement endommagés. Par conséquent, il faut parler du mercenaire.

a) Le manque de formation

La formation représente l'ensemble des cours que suit un mécanicien pour maintenir ou développer un niveau de connaissances théoriques et pratiques. Le mécanicien doit s'adapter aux développements technologiques et apprendre les nouvelles techniques de travail pour bien exécuter ses mandats¹. Cependant, dans les ateliers de mécanique automobile, les formations annuelles sont offertes à environ 20 % des mécaniciens² et, pour les autres, reposent sur une base volontaire pour quatre raisons. Premièrement, les manufacturiers estiment que l'actualisation des connaissances des techniciens ne les regarde pas³. Pour eux, les ateliers mécaniques sont des unités administratives autonomes et privées qui ont à être gérées par les patrons et les syndicats en place. Deuxièmement, le patron et les gestionnaires déresponsabilisent l'entreprise vis-à-vis des coûts liés aux connaissances théoriques et pratiques nécessaires pour effectuer le travail : le savoir-faire qui rend possible l'entretien et l'utilisation des outils et les connaissances qui permettent de travailler les systèmes et les composantes de l'automobile. A l'exception de l'équipement de garage,⁴ accessible à tous, les moyens de production

¹Les développements technologiques touchent autant les mécanismes et les composantes de l'automobile que les outils, les solvants, les lubrifiants, les systèmes d'attache, etc qui permettent de travailler l'automobile : les freins ABS (anti lock Braking system), la traction intégrale, les moteurs avec un turbo compresseur, les coussins gonflables, les systèmes d'allumage DIS (direct ignition system), les mécanismes de modification des temps de compression, l'injection électronique, les ordinateurs pour diagnostiquer les problèmes sur les systèmes à injection d'essence, les transmissions automatiques qui comportent des composantes électroniques, etc.

²Cette statistique découle de l'observation du milieu de travail étudié et d'entrevues qui ont été faites au cours des cinq dernières années.

³Pour le manufacturier la formation des mécaniciens qui travaillent pour un concessionnaire affilié se résume à la transmission d'informations techniques qui permettent de travailler sur la gamme de véhicules fabriqués, à l'imposition à l'entreprise de faire suivre annuellement à des mécanos un minimum d'heures de formation et à l'instauration d'olympiades mécaniques pour les meilleurs techniciens.

⁴Il s'agit des ponts élévateurs, des établis, des étaux, des baladeuses, des tuyaux à air, du compresseur, du tour à frein, du centre d'alignement, de la presse, du poste de soudage, de l'équipement pour vérifier le système de charge, de la machine à remplacer les pneus et celle pour les balancer, du centre pour l'air climatisé, du réservoir à changement d'huile, du palan, du cric, des chandelles, des manuels, des outils spécialisés du manufacturier, etc.

appartiennent aux mécaniciens.¹ Par conséquent, le technicien doit entretenir sa connaissance et posséder les outils nécessaires pour accomplir l'ensemble des travaux mécaniques.² Troisièmement, les créneaux d'activités bien spécifiques qui amènent les mécanos à rencontrer leur mandat avec facilité les conduisent à dénigrer l'apport des programmes de formation et l'usage du manuel. Quatrièmement, la délimitation d'un champ d'intervention permet de rendre injustifiables les formations qui lui sont externes. Puisque ces pratiques de GRH et cette organisation du travail banalisent l'enrichissement de la connaissance et favorisent l'apprentissage sur le tas, la compréhension et l'utilisation des nouvelles technologies et l'application des procédures établies par le manufacturier laissent à désirer. Cette situation contribue à rendre le mécanicien ignorant.

b) L'inexistence de promotion

Les promotions sont réalisées par l'affectation de mandats supérieurs au mécanicien. Le mécanicien peut commencer sa carrière par des inspections 8 000 Km et avec le temps exécuter l'ensemble des diverses inspections. Ensuite, son champ d'intervention peut devenir les moteurs, les transmissions, etc. Puis, il peut être approché pour travailler comme gérant d'atelier, formateur, inspecteur pour le manufacturier, etc. Dans l'atelier mécanique, les promotions sont inexistantes pour environ 80 % des mécaniciens.³ «L'époque où, pendant des années, l'apprenti qualifié gravissait lentement les échelons professionnels dans la même société,

¹Il est question du coffre et des outils personnels du mécanicien dont la valeur varie entre 10 000 \$ et 20 000 \$.

²La formation et les frais d'entretien et de réparation des outils du mécanicien sont sous la responsabilité du technicien, mis à part quelques ententes entre employeurs et salariés.

³Cette statistique découle de l'observation du milieu de travail étudié et d'entrevues qui ont été faites au cours des cinq dernières années.

est bien révolue.»¹ Les tâches sont identiques² (routine statique) ou variables mais avec un coefficient de difficulté semblable³ (routine dynamique). Ce plafonnement qualifiable de mobilité ou de polyvalence industrielle est possible pour deux raisons. Premièrement, le mécanicien possède les moyens de production et doit s'organiser pour maintenir à jour ses connaissances. L'employeur n'a pas à acheter l'équipement du mécanicien dont la valeur varie entre 10 000\$ et 20 000\$, n'a pas à le former pour qu'il entretienne et qu'il sache se servir de cet équipement et pour qu'il puisse travailler sur les différents systèmes et mécanismes automobiles. Puisque ces investissements en capitaux et en savoir-faire n'appartiennent pas au patron, la non utilisation de ces ressources ne l'affecte en rien. Le patron n'est alors pas incité à octroyer de nouveaux mandats à ses mécaniciens. Deuxièmement, pour satisfaire le client au plus bas coût possible, le patron et les gestionnaires répartissent le travail selon le coefficient de difficulté du mandat, la probabilité qu'une erreur engendre des coûts et le temps d'exécution nécessaire pour accomplir la tâche. Puisque cette stratégie de distribution du travail crée des zones de surspécialisation dont l'existence sert strictement la diminution des coûts de production et ne devient profitable pour l'entreprise qu'une fois que le mécanicien connaît de mémoire l'ensemble des opérations, son utilisation favorise le plafonnement. De plus, parce que la surspécialisation dépossède le travailleur de son initiative, l'écarte des programmes la formation, modifie son image de soi, etc..., elle l'abrutit au point de le rendre inapte à recevoir une promotion.

¹EMPLOI ET IMMIGRATION CANADA, *La mobilité des mécaniciens d'automobiles canadiens*, Direction de la recherche et des études spécialisées, Perspectives du marché du travail et analyse structurelle, Politique stratégique et planification, Emploi et Immigration Canada, Ottawa, 1988, p. 1.

²Le mécanicien ne fait que monter et démonter des moteurs, des transmissions, faire que des inspections 26 000 Km, etc

³Le mécanicien qui fait des inspections 50 000 Km va travailler sur le système de freinage, sur le système d'échappement, sur le système de refroidissement, etc.

Puisque le plafonnement est l'apanage de l'atelier mécanique pour 80 % des mécaniciens, ceux-ci se verront dans l'obligation d'exercer le même travail tant qu'ils pratiqueront le métier. Le mécanicien dont l'organisation du travail plafonne la destinée se métamorphose peu à peu en mécanicien de type ignorant et en partisan de la perte de temps calculée. D'abord, parce que l'inexistence d'incitatifs tels que la promotion ou l'enrichissement des tâches le limite dans sa quête au dépassement personnel¹ (qui passe par le développement des connaissances) et ensuite le conduit à une perte de tout intérêt au travail. Le mécanicien trouve alors une compensation dans la perte de temps calculée.²

c) Le manque de sécurité d'emploi

La sécurité d'emploi signifie la possibilité pour les mécaniciens d'être affectés à des fonctions connexes à la mécanique si le travail vient à manquer. Dans l'atelier mécanique la baisse de quantité de travail³ conduit les dirigeants à suggérer aux employés les plus facilement substituables de quitter pour la journée⁴ ou d'effectuer des tâches qui n'ont aucune relation avec le métier de mécanicien. Les tâches plus courantes concernent la plomberie, la menuiserie, la peinture, l'électricité, la démolition, la pose de carrelage, l'aménagement paysager, le transport

¹Le mécanicien désire fortement exécuter le plus de tâches possibles et pousser ses capacités jusqu'à ses limites. Il a acheté et il entretient des moyens de production dont la valeur varie entre 10 000 \$ et 20 000 \$ et qui permettent de travailler sur la quasi-totalité des composants et des systèmes de l'automobile.

²André aligneur depuis 8 ans et qui compte 8 années d'expérience chez son employeur ralentit son rythme de travail aussitôt qu'il en a l'occasion. Il en est de même pour Paul qui travaille depuis 7 ans pour cet employeur et qui est attiré aux inspections 96 000 Km depuis 4 ans.

³Les gestionnaires assignent des mécaniciens à des activités qui n'ont aucune relation avec leur métier seulement lorsque le travail baisse. Ils ne peuvent se permettre de les affecter à d'autres activités si le carnet de commandes est rempli car les consommateurs vont aller chez un compétiteur.

⁴Les dirigeants ne peuvent mettre à pied les meilleurs mécanos pour plusieurs raisons. D'abord, si un problème qui nécessite beaucoup de connaissances survient, l'atelier n'est plus en mesure de répondre au client qui peut aller chez un compétiteur. Ensuite, les comités paritaires obligent l'atelier à garder un minimum de mécaniciens qui détiennent une carte de compétence compagnon pour un nombre déterminé d'apprentis.

de clients au bureau ou à la résidence, l'achat de victuailles¹ et surtout le ménage, d'où la formule d'opérateur de B-24 signifiant responsable d'un balai de 24 pouces de largeur.

Parce que l'organisation du travail n'offre aucune sécurité d'emploi à certains de ses mécanos et les invite à quitter pour la journée ou les affecte à des tâches n'ayant aucun rapport avec la mécanique automobile, des techniciens font partie d'un no man's land plutôt que de la confrérie des mécaniciens. Le mécano renvoyé chez lui ou mobilisé aux quatre coins de l'entreprise pour accomplir une tâche quelconque sitôt que le carnet de commandes ne parvient plus à distribuer du travail à l'ensemble des mécaniciens, finit par douter de son statut, de son utilité et surtout de sa valeur et de son potentiel.² Il développe cette image de soi par la constatation de l'existence de mécaniciens qui chôment ou se métamorphosent en apprenti quelconque et des mécanos³ qui accomplissent un travail à caractère mécanique, même si les gestionnaires ne parviennent plus à distribuer du travail à l'ensemble des techniciens. Le mécanicien commence alors à régresser : il cesse de développer ses connaissances parce qu'il refuse des mandats qu'il juge incapable de faire. Encore ici, se développe l'ignorance.

¹J'ai constaté qu'on a demandé à un mécanicien d'aller chercher du poulet pour les aviseurs, le commis aux bons de réclamation et le gérant qui devaient aller en réunion.

²Benoît est attiré aux inspections, aux ajustements, au coulage d'eau, au codage de serrures, etc et travaille pour cet employeur depuis 4 ans. Cependant, lorsqu'il n'y a plus de travail, il va chercher des beignets et du café pour le personnel de gestion, débouche les drains, etc. Benoît sait qu'à exécuter ce type de tâches il ne développera jamais l'expertise nécessaire pour réussir l'examen qui permet d'obtenir une carte de compétence de niveau compagnon. En fait, il s'en fout parce qu'il est persuadé que les connaissances nécessaires sont trop nombreuses et complexes. A son avis l'atelier lui donne du travail à la mesure de ces capacités.

³Les gestionnaires ne demandent jamais à un mécanicien qui détient le pouvoir d'exécution d'exercer une tâche qui est hors du champ d'exercice du métier. S'ils n'ont pas de travail mécanique à exécuter les mécaniciens qui détiennent du pouvoir vont s'occuper à une fonction mécanique quelconque : lire un manuel ou visionner une cassette du manufacturier, se faire des outils ou réparer des outils endommagés, etc.

d) Le mauvais encadrement social dans le lieu de travail

L'encadrement social du lieu de travail signifie que le groupe des mécaniciens est en mesure de définir les règles qui encadrent l'exécution d'un travail mécanique et de veiller à leur application. L'atelier mécanique est divisé en 5 champs d'intervention. Premièrement, il y a les mandats de courte durée : une heure et moins de travail. Deuxièmement, on trouve une section de mécanique générale, le temps alloué pour ces travaux dure entre une et quatre heures. Troisièmement, les travaux «lourds» prennent entre quatre heures à une journée et demie de travail. Quatrièmement, il existe un endroit pour l'alignement. De façon à satisfaire le client au plus bas coût possible les mécaniciens sont regroupés par opérations apparentes et installés en un endroit bien précis. Les mécaniciens qui s'occupent des tâches exécutables rapidement (les fast moving) sont placés près des portes pour faciliter leurs nombreuses entrées et sorties de l'atelier. Les postes dont les tâches sont de longue durée sont situés loin des portes et près des équipements spécialisés : c'est le cas notamment du palan pour soulever les moteurs, du banc de diagnostic pour l'injection électronique, du poste de soudure, etc. Quant au mécanicien qui s'occupe de l'alignement, son équipement exige qu'il soit à l'écart pour assurer la sécurité des autres techniciens.

Puisque cette organisation du travail divise l'atelier en secteurs et localise les opérations par champ de spécialisation elle crée des ghettos de connaissances et de pratiques de travail. Le mécanicien responsable des alignements n'explique pas aux autres le fonctionnement, les avantages et les désavantages de son ordinateur et ne peut leur demander d'aide pour deux raisons : il est le seul à effectuer ce genre de travail et il est isolé. Ceux qui s'occupent des moteurs et des transmissions vont partager un niveau de connaissances théoriques et pratiques mais n'iront pas communiquer cette information aux mécaniciens qui n'ont rien à voir avec les mandats de moteur ou de transmission. Il en est de même pour l'ensemble des zones de spécialisation. Puisque les pratiques de travail et les niveaux de connaissances ne sont pas

partagés, confrontés et supervisés, sauf entre mécaniciens de même zone géographique, il est impossible pour les mécanos de s'entendre et, par la suite, de veiller à l'application du choix des pratiques qui mènent à de bons travaux mécaniques¹. Ainsi, la localisation physique des zones de spécialisation et l'encadrement social du groupe favorisent l'apparition du mécanicien ignorant,² de l'adepte de la réduction du temps de travail,³ du partisan de la perte de temps calculé,⁴ du mercenaire⁵ et du rebelle.⁶

La négligence des gestionnaires au sujet du développement de la carrière

Le développement de la carrière représente le soutien que l'entreprise dispense au mécanicien pour qu'il consacre ses années de travail au secteur de l'entretien et de la réparation

¹Les mécaniciens attirés aux inspections 10 000 Km, 26 000 Km, 50 000 Km et 96 000 Km appliquent des pratiques de travail que les mécaniciens de moteur et de transmission désapprouvent. D'abord parce qu'ils ne peuvent être aperçus et réprimandés. Ensuite parce qu'ils s'encouragent et s'entraident. L'aligneur peut se permettre de faire le mercenaire et l'adepte du travail au noir parce qu'il est isolé. Il en est ainsi pour les l'ensemble des mécaniciens qui commettent de mauvais travaux mécaniques.

²La localisation physique des zones de spécialisation favorise l'ignorant quand l'encadrement du groupe qui s'y rattache véhicule l'opinion que l'utilisation des manuels et la poursuite d'une formation sont inutiles.

³La localisation physique des zones de spécialisation favorise l'adepte de la réduction du temps de travail lorsque l'encadrement du groupe qui s'y rattache véhicule l'opinion que la finalité de l'organisation repose sur la vitesse de production et qu'un bon mécanicien est un mécanicien qui travaille vite même s'il n'exécute pas les recommandations du manuel et des pairs.

⁴La localisation physique des zones de spécialisation favorise le partisan de la perte de temps calculée quand l'encadrement du groupe qui s'y rattache favorise l'idéologie que la réduction du rythme de travail et l'utilisation complète des délais d'exécution compensent pour les besoins du mécanicien qui ne sont pas comblés ou sont un levier pour une quelconque négociation avec l'employeur.

⁵La localisation physique des zones de spécialisation favorise le mercenaire quand l'encadrement du groupe qui s'y rattache postule que la fin justifie les moyens. C'est-à-dire que les actes illégaux sont acceptables si celui qui les commet et l'entreprise y trouvent leur compte. Il existe des mécaniciens qui vandalisent des composantes mécaniques sur un véhicule afin de s'assurer du travail et ne pas avoir à quitter pour la journée, quand le carnet de rendez-vous est vide.

⁶La localisation physique des zones de spécialisation favorise le rebelle quand les propos des compagnons travail alimentent la colère d'un mécanicien. Après les réprimandes d'un mécanicien par un gestionnaire, alors que le mécanicien est frustré ses compagnons de travail immédiats vont lui dire : «hostie que les boss sont chiens», «y s'en prennent toujours à toué», «j'sai pas comment tu fais pour l'endurer, moué j'y foutrais mon poing dans face», etc».

mécanique à exercer différents mandats pour améliorer ses conditions d'exercice et la prospérité matérielle et morale de l'entreprise. Pour satisfaire le client au plus bas coût possible, les gestionnaires ont écarté certains mécaniciens des plans de formation, de promotion, de sécurité d'emploi et d'uniformisation des meilleures pratiques de travail. Cette stratégie entraîne chez ces mécaniciens une perte du sentiment d'appartenance et de loyauté envers l'entreprise et le métier qu'ils exercent. Les mécaniciens qui achètent entre 10 000 \$ et 20 000 \$ d'équipement et qui investissent un minimum de trois années de formation s'attendent à ce que l'entreprise et le secteur pour lesquels ils travaillent améliorent leurs connaissances, leur position, leur sécurité financière et professionnelle. En fait, les techniciens désirent que le secteur rencontre les perspectives communiquées par différents intervenants¹. Selon le guide d'apprentissage de mécanique automobile publié par la Commission scolaire catholique de Sherbrooke et produit par le Centre d'élaboration des moyens d'enseignement du Québec et Toyota, et grâce à l'aide financière de 35 commissions scolaires du Québec et qui est remis aux étudiants

«(...), à moins de problèmes majeurs, l'apprenti mécanicien, s'il excelle dans son métier, s'il continue de s'intéresser à la mécanique et de s'informer en lisant des revues ou en assistant à des rencontres de spécialistes, se taillera une place intéressante dans le milieu de travail.»² «En général, les débutants sont embauchés pour travailler (...) (sur) des véhicules de promenade et oeuvrent par la suite sur des véhicules de services et commerciaux. Les travailleurs (...) d'expérience pourront accéder aux postes suivants : chef mécanicien, contremaître de mécaniciens et autres employés ; responsable d'une gamme étendue de véhicules et d'équipements (...), surintendant responsable de l'entretien d'un parc de véhicules (...) de municipalités, de gouvernement, de compagnies (...), etc. Enfin ceux et celles qui démontrent des aptitudes en gestion des affaires pourront créer leur propre entreprise de vente et de réparation d'automobiles.»³

¹Des concessionnaires, des institutions scolaires et des commissions scolaires distribuent des tracts publicitaires ou des vidéos qui vantent les mérites d'une carrière en mécanique automobile.

²CENTRE D'ÉLABORATION DES MOYENS D'ENSEIGNEMENT DU QUÉBEC, TOYOTA, *Op. cit.*, p. 1.18.

³*Ibid.*, p. 1.20.

Cependant, parce que le marché du travail ne correspond pas aux perspectives véhiculées, les mécaniciens trompés vont cesser d'être loyaux à l'égard de leur entreprise et du secteur. Ainsi, cette stratégie de désengagement organisationnel rend le mécanicien trompé : ignorant,¹ partisan de la perte de temps calculée² et adepte du travail au noir³.

3) Les mauvaises conditions d'exercice du métier

La négligence des gestionnaires vis-à-vis des caractéristiques des conditions d'exercice

Chez le mécanicien, c'est la rémunération, la cadence de travail initiale, les contacts avec les conditions climatiques, le niveau d'entretien du lieu de travail, les dangers pour la santé et l'organisation physique du lieu de travail qui établissent les conditions d'exercice du métier, c'est-à-dire les facteurs techniques fournis par l'employeur et utilisés quotidiennement par le mécanicien pour rencontrer ses mandats. L'analyse débute avec a) la rémunération et se poursuit avec b) la cadence de travail, c) les conditions climatiques, d) le niveau d'entretien du lieu de travail, e) les dangers pour la santé et f) l'organisation physique du lieu de travail.

a) La faible rémunération

La rémunération représente le taux horaire et les avantages financiers des mécaniciens pour travailler dans un atelier mécanique. Parce que l'entreprise n'est pas syndiquée, lors du

¹Le mécanicien trompé cesse d'utiliser les manuels et de poursuivre sa formation parce qu'il juge que l'entreprise et le secteur ont suffisamment profité de sa naïveté, c'est-à-dire qu'il n'a pas à payer pour travailler.

²Le mécanicien trompé réduit son rythme de travail et utilise la totalité des délais d'exécution afin de compenser ses idéaux de carrière qui n'ont pas été comblés.

³Le mécanicien trompé devient un adepte du travail au noir parce qu'il compense les pertes que lui ont occasionnées l'orientation vers une carrière en mécanique.

processus de négociation qui conduit à déterminer la rémunération des mécaniciens, les gestionnaires tendent à ignorer les caractéristiques intrinsèques au métier : les dangers pour la santé et la sécurité sont élevés¹, le mécanicien est propriétaire des moyens de production et il doit en assumer le coût et l'entretien et veiller à actualiser ses connaissances, la responsabilité du mécanicien face aux pertes monétaires que peut engendrer une erreur est grande, etc. Les gestionnaires structurent cette négociation sur la base des normes établies par le décret sur l'industrie des services automobiles de leur région² et la possibilité d'une syndicalisation.³ Par conséquent, les gestionnaires des ateliers de concessionnaires attribuent des salaires de 18.00 \$ l'heure pour un compagnon 1^e classe, 16.00 \$ l'heure pour un compagnon 2^e classe, 15.00 \$ l'heure pour un compagnon 3^e classe, 9.00 \$ l'heure pour un apprenti 3^e année, 7.50 \$ l'heure pour un apprenti 2^e année et 6.50 \$ l'heure pour un apprenti 1^{er} année. La satisfaction du client au plus bas coût possible s'obtient donc par une faible rémunération pour

¹«(...) dans le secteur des services automobiles, les problèmes de santé que l'on retrouve sont extrêmement préoccupants et les coûts humains et économiques de cette situation sont astronomiques. Pour environ 55 000 travailleurs (du secteur), il se produit chaque année plus de 10 000 accidents du travail et maladies professionnelles dont les deux-tiers entraînent en moyenne 23 jours d'absence. Si on ajoute à ces chiffres les cas d'incapacité permanente, on se retrouve avec un indice de gravité d'environ 36 jours par lésion, par personne. (...) Dans 154 professions analysées, le groupe de mécanique se situe nettement au-dessus de la moyenne observée, en terme de taux quotidien d'absence pour l'ensemble des travailleurs manuels au Québec. De fait, le groupe mécanicien chez les concessionnaires d'automobiles se situe au 13^e rang dans cette étude». Citation du guide d'apprentissage du programme de mécanique automobile du CENTRE D'ÉLABORATION DES MOYENS D'ENSEIGNEMENT DU QUÉBEC, TOYOTA, *Santé et sécurité au travail : guide d'apprentissage : module 2*, Centre d'élaboration des moyens d'enseignement du Québec, Sherbrooke, 1992, chap. 2, pp. 1.1, 1.2.

²Selon le décret sur l'industrie des services automobiles de la région de Montréal, 1996, un apprenti 1^{er} semestre gagne 6.45 \$ l'heure, un apprenti 2^e semestre gagne 6.50 \$ l'heure, un apprenti 2^e année gagne 7.50 \$ l'heure, un apprenti 3^e année gagne 8.50 \$ l'heure, un compagnon 3^e classe gagne 10.77 \$ l'heure, un compagnon 2^e classe gagne 11.96 \$ l'heure, un compagnon 1^{er} classe gagne 13.50 \$ l'heure.

³Lorsque syndiqué chez un concessionnaire automobile, les salaires des mécaniciens varient entre 10.00 \$ et 14.00 \$ pour un apprenti 1^{er} semestre, entre 11.00 et 14.00 \$ pour un apprenti 2^e semestre, entre 13.00 \$ et 16.00 \$ pour un apprenti 2^e année, entre 15.00 \$ et 18.00 \$ pour un apprenti 3^e année, entre 18.00 \$ et 21.00 \$ pour un compagnon 3^e classe, entre 20.00 \$ et 21.00 \$ pour un compagnon 2^e classe et entre 21.00 et 22.00 \$ pour un compagnon 1^{er} classe. De plus, l'employeur paye l'entretien des outils du mécanicien qui, dans certains ateliers, peut aller jusqu'à concurrence de 300 \$ par année et la prime d'assurance qui couvre le coffre et les outils du mécanicien. Les primes de protection varient entre 5 000 \$ et 15 000 \$ selon la convention collective observée.

les apprentis.¹ Quand la rémunération est faible, le mécanicien négocie en fonction de sa vitesse de production plutôt que de ses connaissances, les risques du métier, les coûts attribuables à l'entretien des moyens de production, etc. L'employé qui se métamorphose en «fast moving» n'a pas le temps d'utiliser les manuels du manufacturier et d'appliquer les procédures qui lui ont été enseignées pour effectuer une tâche. Il a été embauché pour travailler vite et réduire les délais d'opération afin de satisfaire le client au plus bas coût possible. Il faut alors parler du mécanicien ignorant et de l'adepte de la réduction du temps de travail.

b) La cadence de travail initiale rapide

La cadence de travail initiale signifie qu'un temps d'exécution précis est attribué à une tâche mécanique. Parce que l'employeur cherche à satisfaire le client au plus bas coût possible, d'ordinaire le rythme de travail est élevé. De plus, plus les tâches sont simples, de courte durée et réalisables chez les concurrents, plus la cadence de travail est rapide.² Premièrement, parce que la compétitivité passe par l'augmentation de la charge des mandats et la diminution des délais d'exécution. Deuxièmement, parce que les inconvénients imprévisibles sont plus difficiles à absorber sur une tâche de courte durée. Ainsi, les délais d'exécution réduits obligent le mécanicien à développer des règles et des lois générales qui lui permettent d'escamoter certaines opérations afin d'augmenter sa cadence de travail. Le mécanicien cessera donc

¹Cette répartition des salaires n'est valable que pour les ateliers de concessionnaires. Pour les stations-service, les garages indépendants et les ateliers spécialisés les salaires correspondent à ceux suggérés par le décret sur l'industrie des services automobiles de leur région.

²Le manufacturier donne entre 24 et 36 minutes selon le type de véhicule pour exécuter une inspection 10 000 Km, c'est-à-dire aller chercher le bon de travail, aller chercher le véhicule, l'installer de façon sécuritaire sur le pont élévateur, aller chercher le filtre à l'huile au magasin, remplacer l'huile et le filtre moteur, vérifier tous les niveaux de liquide, le frein à main, les lumières, l'ajustement des courroies, graisser et lubrifier les charnières et les serrures, remplir le bon de commande et sortir le véhicule dans le stationnement.

d'utiliser les manuels, de remplacer l'huile à frein¹ ou autres composantes et de polir, laver, graisser, ajuster une pièce ou un système comme l'indique le manufacturier.

Par conséquent, la cadence de travail initiale favorise l'ignorant quand elle le pousse à ne pas utiliser les manuels, l'adepte de la réduction du temps de travail et le partisan de la perte de temps calculée. Le mécanicien qui ne remplace pas l'huile à frein réussit à accumuler un surplus de temps qu'il peut donner à l'employeur s'il décide de sortir le véhicule sitôt qu'il termine les opérations ou qu'il peut garder pour lui s'il décide d'attendre avant de sortir le véhicule.

c) Les contacts fréquents avec les conditions climatiques difficiles

Les conditions climatiques représentent le climat extérieur avec lequel le mécanicien doit composer. Avec l'été, les températures de certaines composantes ou la manipulation de certaines substances² déshydratent le mécanicien, augmentent les risques de brûlure, etc. A l'automne, les pluies transforment le mécanicien en éponge. Quant à l'hiver, il faut parler des changements de températures entre l'atelier et l'extérieur, des pieds mouillés, des mains gercées, etc. Parce qu'une catégorie de tâches correspond à un poste de travail, le mécanicien est soumis à une fréquence de contacts avec l'environnement extérieur. L'existence de tâches de 15 minutes et moins telles que les changements d'huile, le remplacement des balais d'essuie-glace et d'une lumière, la réparation d'une crevaison, la vérification d'une composante telle que

¹Pour l'inspection 50 000 Km et 96 000 Km, le client paye pour que lors de l'entretien le mécanicien remplace le liquide de freins tel que stipulé dans le contrat. En un an et demi, aucun mécanicien n'a effectué cette tâche sur les inspections 50 000 Km et 96 000 Km. Ils m'ont tous dit qu'ils n'avaient pas le temps.

²Il s'agit des changements d'huile, des diagnostics sur les moteurs en marche et les remplacements de composantes du système d'échappement.

la pompe de lave vitre arrière (que le client déclare défectueuse alors que pour régler le problème il suffit de remplir le récipient de lave-vitre), amène le mécanicien à sortir à l'extérieur de 15 à 25 fois par jour. Puisque les contacts fréquents avec les contraintes climatiques rendent l'exercice du métier physiquement inconfortable pour certains mécaniciens, la perte de concentration et le mécontentement sont favorisés. Ces mécaniciens, en plus de devenir grossiers avec les clients,¹ cessent d'appliquer les procédures et les recommandations faites par le manufacturier. Ils ne consultent plus les livres du manufacturier, font grimper la révolution du moteur à des spécifications jugées non recommandables, omettent de placer un couvre-tapis avant de monter dans le véhicule, n'essuient plus les tâches de graisse ou d'huile avant de remettre le véhicule au client, etc. Le mécanicien est alors qualifié de rebelle.

d) Le faible niveau d'entretien du lieu de travail

Le niveau d'entretien du lieu de travail signifie que le mécanicien dispose d'une période de temps pour tenir son poste de travail net et en ordre. Dans l'atelier mécanique, l'organisation du travail et les pratiques de GRH ont été structurées pour limiter les temps morts et augmenter la vitesse de production afin d'amener les mécaniciens à intervenir sur le plus grand nombre de véhicules possibles. Les mécaniciens qui s'occupent des tâches de courte durée ne disposent pas de période de temps suffisante pour faire du ménage, nettoyer les composantes automobiles et les équipements qu'ils utilisent. Ils deviennent alors vite couverts d'huile et leur poste de travail devient tapissé de grain de poule et encombré de composantes automobiles, d'outils et de guenilles tachées. Parce que ces techniciens ne disposent pas de temps pour entretenir leur lieu de travail et leur personne, les mécaniciens et les gestionnaires comparent

¹Ces mécaniciens prennent plaisir à expliquer au client que le problème se situe entre le siège et le volant.

alors les postes de travail à une «cour à scrap» et ces mécanos se voient attribuer le surnom de «greace monkey». De ce genre de situations, plusieurs conséquences peuvent être dénombrées. Ces mécaniciens cessent d'utiliser les manuels du manufacturier, les bacs de récupération pour les liquides et autres équipements. Ils s'évitent ainsi des problèmes avec les autres mécaniciens, puisque leur statut rend l'utilisation de ces équipements dérisoires et leur environnement de travail et leur personne risquent d'endommager ou de rendre inutilisables temporairement. Leur travail est alors caractérisé par l'ignorant puisqu'ils n'utilisent plus les manuels de mécanique et par l'adepte de la réduction du temps de travail parce que la non-utilisation de certains équipements ou de certaines procédures appropriées permet de réduire les délais.¹

e) Les dangers pour la santé et la sécurité

Les dangers pour la santé et la sécurité représentent les risques de blessures que l'on peut relier à une tâche. Parce que l'assignation à certaines tâches ne correspond pas à la nature de certains postes, aux connaissances du mécanicien, que la tâche est dangereuse en soi ou que l'équipement de garage (équipement que l'employeur doit fournir) est en mauvais état ou incomplet, le travail devient désagréable puisque dangereux². Les

¹Bon nombre de mécaniciens vont utiliser une barre de force pour dévisser le boulon qui fixe la poulie du vilebrequin. D'abord, ils vont insérer la douille sur le boulon de la poulie du vilebrequin et coincer le manche sur une partie du véhicule. Ensuite, ils vont débrancher l'alimentation de l'allumage et des injecteurs. Puis, ils vont tourner la clé d'allumage de façon à permettre au démarreur de faire tourner le moteur un quart de tour.

²Il est désagréable et dangereux pour un mécanicien de devoir remplacer une composante d'un système d'échappement ou d'avoir à travailler sur un moteur à partir du poste de travail de l'aligneur si celui-ci est composé d'un pont élévateur. L'équipement n'a pas été conçu pour ce genre d'opération. Le mécanicien qui remplace le silencieux a peu d'espace pour manoeuvrer et s'il travaille sur un moteur il doit travailler dans une position surélevée avec très peu de points d'appui. Bien souvent il travaille agenouillé sur le pare-choc du véhicule. Démonter et remonter des jambes de suspension et des ressorts de suspension tout comme l'utilisation de la presse hydraulique pour désaccoupler des roulements sont considérés par beaucoup de mécaniciens comme des opérations dangereuses. Dans l'atelier la presse hydraulique est mal équipée : les plaques d'acier qui servent de support sont tordues et il n'y a pas d'adaptateur pour extraire les roulements, la manette d'alimentation en oxygène du chalumeau fonctionne de façon intermittente et la buse est brûlée, un élévateur pour automobile perd sa pression hydraulique et descend de deux à trois pousses à tous les 15 minutes, les filets de l'outil qui permet de comprimer les ressorts de suspension sont usés, etc.

mécaniciens qui accomplissent une tâche dangereuse deviennent tendus, agressifs et impatients¹. Une fois le danger écarté, le mécanicien encore impatient, agressif et épuisé doit terminer le travail. Cette combinaison de facteurs fait que le mécanicien cessera d'appliquer des procédures délibérément afin de se débarrasser du travail. Les risques pour la santé et la sécurité favorisent le rebelle.

f) L'organisation physique du lieu de travail

L'organisation physique du lieu de travail représente l'ensemble des caractéristiques physiques qui réduisent ou augmentent les délais d'exécution des mandats. Il s'agit de l'accessibilité au poste de travail, de la qualité des équipements fournis par le concessionnaire², de la qualité des outils du technicien, des courants d'airs, de l'antirouille vaporisé par le préposé au lavage, etc. Si ces caractéristiques sont des contraintes qui augmentent les temps nécessaires à l'exécution d'un mandat, les mécaniciens qui les subissent cessent d'appliquer certaines procédures telles que la consultation du manuel, le polissage de pièces, etc..., afin de

¹Le mécanicien doit extraire un roulement avec la presse hydraulique. Après avoir installé les composantes de son mieux, il constate que rien n'y fait. Le porte fusée n'est pas d'équerre puisque l'équipement est en mauvais état. Cependant, il doit exécuter la tâche. Par conséquent, il commence à actionner la presse. Après quelques instants la presse applique une pression de quelques tonnes au pouce carré. Soudainement le montage glisse. Le mécanicien vient d'éviter un très grave accident. Cependant, il recommence. Il doit remplacer le roulement. Le mécanicien doit utiliser le chalumeau pour couper une attache de remorque qui a été soudée. Après avoir réglé la flamme, le mauvais état de l'équipement l'empêche de couper le métal autrement qu'en faisant fondre les points d'ancrage de la pièce. L'opération qui aurait du prendre 1 minute dure 15 minutes et le mécanicien doit à tout moment se déplacer pour éviter d'être brûlé avec des coulées d'acier.

²La qualité des équipements ne met nullement la sécurité des mécaniciens en danger. Les segments d'étanchéité de la clé à chocs 3/4 (impact gun 3/4) sont usés. Le système d'égout pour les produits contaminés ne fonctionne plus. Les mécaniciens décident alors de récupérer l'antigel dans des récipients de lave vitre et de remplir le système de refroidissement des véhicules dont le niveau est trop bas afin de ne pas déverser ce contaminant dans le réseau fluvial. La bouche d'entrée pour vider les cuves de vidange d'huile est obstruée. Les mécaniciens qui vont vider une cuve de vidange d'huile doivent patienter près de la cuve et s'assurer que le débit écoulement n'est pas supérieur au débit d'absorption afin de ne pas faire un dégât d'huile, etc.

compenser les pertes de temps occasionnées¹. Le mécanicien devient alors un ignorant et un adepte de la réduction du temps de travail.

La négligence des gestionnaires au sujet des conditions d'exercice

Les conditions d'exercice du métier représentent les facteurs techniques fournis par l'employeur et utilisés quotidiennement par le mécanicien pour rencontrer ses mandats. Il s'agit de la rémunération, des délais d'exécution du travail, de la fréquence des contacts avec les conditions climatiques, des possibilités d'entretien de sa personne et du lieu de travail, du niveau de danger pour la santé et la sécurité et de l'organisation physique du lieu de travail. Parce que les gestionnaires cherchent à satisfaire le client au plus bas coût possible, les mécaniciens qui s'occupent des tâches de courte durée sont confrontés à tous les aspects négatifs de ces situations, c'est-à-dire, une faible rémunération, des délais d'exécution rapide, de fréquents contacts avec les conditions climatiques, aucune possibilité d'entretenir sa personne et son lieu de travail, un niveau de danger élevé pour la santé et la sécurité et une mauvaise organisation physique du lieu de travail. Parce que ces mécaniciens sont dégoûtés de l'entreprise, en guise de représailles, ils adoptent le comportement du rebelle et de l'adepte du travail au noir.²

¹L'aligneur cesse de travailler et s'éloigne de son poste de travail durant toute la période d'application d'un antirouille par le préposé au lavage. Les déplacements d'air de l'atelier et la disposition des postes de travail font que les vapeurs d'antirouille envahissent le poste de l'aligneur. Parce que l'antirouille dure entre 20 et 30 minutes, l'aligneur doit escamoter des opérations pour rencontrer les délais d'application.

²Tous les mécaniciens qui rencontrent l'ensemble de ces caractéristiques réquisitionnent des pièces et effectuent à la maison au moins un contrat mécanique par semaine.

2.2 Le conflit intermécanicien de l'handicap ouvrier

Comme nous venons de l'exposer dans l'analyse de l'handicap ouvrier, la négligence des gestionnaires vis-à-vis l'une des 13 caractéristiques qui composent les trois assises de l'emploi de mécanicien (voir le tableau VI p. 90) peut entraîner l'exécution d'opérations techniques inappropriées alors que la négligence des gestionnaires face à l'ensemble des caractéristiques d'un assise conduit inévitablement à de mauvaises opérations techniques : la non utilisation des outils appropriés, la pose d'actes illégaux, la diminution des temps d'exécution, etc.¹ Ces actions minent l'existence d'acquis jugés fondamentaux pour les mécaniciens puisqu'elles représentent des précédents qui incitent les gestionnaires à réviser les procédures de travail. Selon le précédent exécuté, les gestionnaires peuvent chercher à abaisser les temps de travail suggérés lesquels sont parfois trop courts², à amener des mécaniciens à exécuter des actes illégaux³, à dénigrer l'usage et le savoir-faire de ceux qui utilisent les manuels, etc. Bien que l'étude ait permis de répertorier plusieurs acquis importants pour les mécaniciens, il convient actuellement d'en mentionner deux qui sont affectés par l'établissement de ce type de précédents : les habitudes de travail et l'image de l'industrie.

L'uniformisation des habitudes de travail pour le compte de l'employeur

Puisque l'adepte de la réduction du temps de travail augmente la cadence de travail par l'inexécution de manipulations mécaniques, il entre en conflit avec le dispendieux qui veut

¹A titre de rappel on mentionne les mécaniciens qui cessent de polir une pièce, de serrer une composante au couple recommandé, de mesurer des pièces, d'utiliser les manuels, le vernier, le micromètre, la clé dynamométrique et qui ne suivent plus de cours de formation et qui reculent les odomètres, etc.

²Pour les mécaniciens il est impensable de bien exécuter l'ensemble des opérations que comprend une inspection 10 000 Km dans les délais suggérés par le manufacturier. Cependant, le mécanicien dont la moyenne d'exécution pour l'inspection 10 000 Km est de 20 minutes démontre à l'employeur que le mécano qui utilise 30 minutes et qui excède de 6 minutes le temps suggéré par le manufacturier a un problème : il travaille moins vite, il est moins systématique, il perd son temps, etc.

³Il peut s'agir de reculer des odomètres, de vider un catalyseur de son contenu et de l'installer, etc.

appliquer l'ensemble des procédures, avec le partisan de la perte de temps calculée et l'adepte du travail au noir qui veulent prendre le plus de temps possible. Puisque le mercenaire exécute des mandats illégaux que les mécaniciens réprouvent et que les gestionnaires finissent par prendre pour acquis, il entre en conflit avec l'ignorant, l'adepte de la réduction du temps de travail, le partisan de la perte de temps calculée, l'adepte du travail au noir, le dispendieux et le rebelle.

La détérioration de l'image de l'industrie

Parce que les actions posées par des mécaniciens entraînent des mauvais travaux mécaniques qui nuisent à la notoriété de l'industrie et des mécaniciens, un conflit intermécanicien oppose le dispendieux à l'ignorant, à l'adepte de la réduction du temps de travail, au partisan de la perte de temps calculée, à l'adepte du travail au noir, au mercenaire et au rebelle.

2.3 La stratégie ouvrière du conflit intermécanicien de l'handicap ouvrier

La monopolisation individuelle des connaissances

Parce que les mécaniciens sont dans l'impossibilité de gérer les conséquences qui découlent des précédents¹ issus de l'handicap ouvrier et qu'ils ont des intérêts divergents,² ils limitent ou cessent la diffusion de leur savoir et l'encadrement qu'ils pourraient offrir à un

¹La réduction des temps de travail, la non utilisation des outils et des équipements appropriés, les actes illégaux, etc.

²L'adepte de la réduction du temps de travail veut augmenter la cadence de travail par l'inexécution de manipulations mécaniques alors que le dispendieux veut utiliser l'ensemble du temps disponible afin d'appliquer l'ensemble des procédures et le partisan de la perte de temps calculé et l'adepte du travail au noir veulent prendre le plus de temps possible pour des raisons différentes. Le mercenaire exécute des mandats que l'ignorant, l'adepte de la réduction du temps de travail, le partisan de la perte de temps calculé, l'adepte du travail au noir, le dispendieux et le rebelle réprouvent en raison du caractère illégal de l'action posée et parce que les gestionnaires finissent par les octroyer à l'ensemble des mécaniciens. Le dispendieux porte beaucoup d'importance aux mauvais travaux mécaniques qui nuisent à la notoriété de l'industrie et des mécaniciens, contrairement à l'ignorant, à l'adepte de la réduction du temps de travail, au partisan de la perte de temps calculé, à l'adepte du travail au noir, au mercenaire et au rebelle.

compagnon de travail. Les conséquences de cette stratégie de monopolisation individuelle des connaissances affectent 1) les apprentis, 2) les compagnons et 3) l'atelier.

1) Conséquence pour l'apprenti

Pour l'apprenti, le transfert d'informations matérialise le degré d'encadrement que les compagnons sont disposés à donner. C'est par le biais du compagnonnage que ce secteur industriel parvient à former des mécaniciens qualifiés. Par conséquent, le refus des compagnons de transmettre leurs connaissances entraîne chez l'apprenti une formation déficiente et l'adoption de mauvaises habitudes de travail qui le suivront durant toute la pratique de son métier. L'apprenti est alors sujet à développer les comportements qui caractérisent l'ignorant, l'adepte de la réduction du temps de travail, le partisan de la perte de temps calculée, l'adepte du travail au noir, le mercenaire et le rebelle.

2) Conséquence pour le compagnon

Pour le compagnon, le transfert d'informations représente l'uniformisation du savoir de l'atelier. Par conséquent, cette volonté de maintenir différents niveaux de connaissances se traduit par la poursuite des mauvaises habitudes. Le compagnon est alors sujet à développer les comportements qui caractérisent l'ignorant, l'adepte de la réduction du temps de travail, le partisan de la perte de temps calculée, l'adepte du travail au noir, le mercenaire et le rebelle.

3) Conséquence pour l'atelier

D'un outil au service des mécaniciens qui désirent préserver des acquis jugés intéressants et agréables, la gestion du transfert d'informations entraîne deux conséquences pour l'atelier : elle alimente le conflit intermécanicien et elle favorise la déréglementation de la qualité du travail.

Le conflit intermécanicien

Puisque la stratégie de monopolisation individuelle du transfert d'informations isole le mécanicien et sa connaissance, elle devient le mécanisme de prédilection pour accentuer les habitudes de travail qui sont propres à chacun des types de mécaniciens. L'ignorant devient de plus en plus ignorant, l'adepte de la réduction de travail cherche continuellement à abaisser les temps de travail, le partisan de la perte de temps calculée s'évertue à effectuer le moins de travail possible, etc. Par conséquent, plus les différents types de mécaniciens appliquent leur pratique de travail respective, plus ils renforcent l'application de la stratégie de monopolisation individuelle du transfert d'informations. Cette dynamique perpétue l'existence de la variable dépendante qui nuit à l'atelier.

La déréglementation de la qualité du travail

Les gestionnaires ont engendré une restriction du transfert d'information parce qu'ils ont instauré dans l'atelier un mode de fonctionnement qui met en danger la survie de certaines habitudes de travail jugées fondamentales par les mécaniciens et qui nuit à l'image de l'industrie. La responsabilité du travail bien fait est alors passée des mécaniciens aux gestionnaires. Cependant, les gestionnaires ont été embauchés sur la base de leur capacité à satisfaire le client au plus bas coût possible et non pas sur celle de superviser la qualité du travail pour laquelle la majorité d'entre eux n'a aucune compétence.¹ Par conséquent, la dynamique de l'atelier conduit à l'irresponsabilité collective à l'égard du travail bien fait, c'est-à-dire que les mécaniciens par leur stratégie de monopolisation individuelle du transfert d'informations et les gestionnaires, par l'implantation d'un mode de fonctionnement, favorisent

¹Nous disons que bon nombre d'entre eux n'ont aucune compétence en cette matière parce que la moyenne statistique de mauvaises réparations pour un important manufacturier est supérieure à 39 % pour l'ensemble de ses ateliers et supérieur à 50 % pour un atelier.

l'ignorance, l'adepte de la réduction du temps de travail, le partisan de la perte de temps calculé, l'adepte du travail au noir, etc. Le concept de qualité totale est alors aux antipodes de la réalité.

B) L'unité de gestion du temps de travail

L'analyse de l'unité de gestion suit deux étapes : 1) la définition des mandats et du mode de fonctionnement et 2) l'influence des pratiques de gestion de l'unité de gestion sur les mauvais travaux mécaniques.

1) Les mandats et le fonctionnement de l'unité de gestion du temps de travail

Les mandats

Pour l'unité de gestion du temps de travail, le mandat consiste à solliciter la vente de travaux mécaniques à la clientèle et à coordonner la répartition du travail à l'atelier selon deux prérogatives : le dogme de la réduction de la période d'attente du client à son minimum et le postulat qu'un travail non exécuté en un temps donné matérialise une perte en vente de temps, de service et de pièces que l'atelier ne peut récupérer. L'objectif ultime consiste aussi à satisfaire le client au plus bas coût possible.

Le fonctionnement

Pour s'assurer d'une participation constante des membres de l'unité de gestion à l'application des mécanismes qui permettent de satisfaire le client au plus bas coût possible, le patron procède de trois façons. Premièrement, il explique à ses gestionnaires qu'ils sont libres de toute initiative pour réduire la période d'attente du client à son minimum et pour s'assurer de vendre le plus de service et de pièces possibles. Deuxièmement, il tient des grilles

statistiques qui mesurent et comparent hebdomadairement la capacité des gestionnaires à vendre des services et des pièces. Troisièmement, il donne des primes selon le rendement du gestionnaire à vendre du service et des pièces.

2) L'unité de gestion du temps de travail et les mauvais travaux mécaniques : l'influence des pratiques de gestion de l'unité de gestion sur les mauvais travaux mécaniques

L'examen du mandat et du fonctionnement de l'unité de gestion révèle d'abord que les mauvais travaux mécaniques découlent de trois variables : l'handicap de production, les aspirations du mécanicien et la stratégie ouvrière. Cependant, comme mentionné à la section 2 de la page 90, l'existence des aspirations du mécanicien résulte de la relation entre l'unité de production et l'unité de gestion. Par conséquent, l'analyse des aspirations du mécanicien suivra celle de l'handicap de production. De plus, l'handicap de production et la stratégie ouvrière de l'handicap de production sont unis par la variable intermédiaire le conflit intermécanicien de l'handicap de production. Ensuite, peu importe la source d'explication, le point de convergence demeure la typologie des mécaniciens. Ainsi, ces trois sources expliquent aussi la formation d'un type de mécanicien qui exécutera des mauvais travaux mécaniques. L'analyse débute avec 2.1) l'handicap de production et se poursuit avec 2.2) le conflit intermécanicien, 2.3) la stratégie ouvrière et ses conséquences et 2.4) les aspirations du mécanicien.

2.1 Handicap de production

Le mandat et le mode de fonctionnement de l'unité de gestion définis pour administrer la variation de l'afflux de la clientèle afin de satisfaire le client au plus bas coût possible handicapent de trois façons les mécaniciens vis-à-vis de leur capacité de production : les mécaniciens ne sont plus en mesure de répondre 1) en termes de service, 2) de temps et 3) de

prix. Ces situations conduisent aussi les mécaniciens à effectuer de mauvais travaux mécaniques.

1) Incapacité de répondre en termes de service

Le carnet de commandes indique que la quantité de services demandés par la clientèle excède le nombre de mécaniciens qualifiés¹. Dans une telle situation la structure initiale de division du travail de l'unité de production ne tient plus. L'unité de gestion va répartir les tâches selon la hiérarchie du niveau de connaissances des mécaniciens. Des mandats seront donnés à des mécanos dont le niveau de connaissance est insuffisant.² Afin d'exécuter la tâche, le mécanicien doit acquérir de nouvelles notions³. Les moyens sont de deux ordres : la consultation du manuel du manufacturier et les compagnons de travail qui ont déjà exécuté cette tâche ou qui en ont une idée. Parce que l'utilisation du manuel oblige l'atelier à absorber une perte de temps, les gestionnaires vont préconiser le transfert de connaissances entre mécaniciens, pratique beaucoup plus expéditive. Cette procédure suggérée par les gestionnaires engendre de mauvais travaux mécaniques pour deux raisons. D'abord, le mécanicien qui ne consulte pas le manuel ne se familiarise pas avec son mode d'utilisation et avec la lecture et la compréhension des plans électriques, des schémas techniques et des procédures de pose et de dépose. Le jour où le mécanicien doit utiliser le manuel, son analphabétisme l'amène à

¹Quatre clients veulent faire exécuter l'inspection 96 000 Km avant de partir en vacance. L'atelier accepte les rendez-vous pour jeudi. Arrivé au jeudi, sur les 4 mécaniciens habilités à effectuer ce type d'inspection seulement 3 sont disponibles.

²Afin de faire exécuter l'inspection 96 000 Km qui reste, l'atelier va demander à celui qui s'occupe des inspections 50 000 Km de l'effectuer.

³Le mécanicien attitré pour la première fois à l'inspection 96 000 Km doit apprendre les manipulations essentielles pour remplacer la courroie de distribution. Dans le cas d'un véhicule muni d'un moteur 6 cylindres à double arbre à came en tête, le mécanicien, en plus de respecter les marques de synchronisation de trois composantes (le vilebrequin et les deux arbres à came) et de mettre la courroie de distribution dans son sens de rotation, doit savoir qu'il faut compresser un piston, comment le compresser et comment lui faire garder sa position une fois comprimée.

exécuter un mauvais travail mécanique.¹ Ensuite, les gestionnaires qui demandent aux mécaniciens de ne pas utiliser le manuel afin d'augmenter leur vitesse de production les incitent à devenir des adeptes de la réduction du temps de travail.²

2) Incapacité de répondre en termes de temps

L'atelier n'est plus en mesure d'absorber l'ensemble des rendez-vous. Il y a trop de travail pour les mécaniciens de l'atelier.³ L'unité de gestion du temps de travail s'efforce alors d'augmenter la cadence du travail des mécaniciens pour les amener à rencontrer l'ensemble des mandats de la journée. Pour accroître la capacité de production de l'unité de réparation, l'unité de gestion procède selon trois approches : elle utilise les statistiques de rendement, profite de la disposition du mécanicien et harcèle le mécano.

a) Les statistiques de rendement

Les statistiques de rendement ont pour objet de permettre aux gestionnaires de s'assurer que les mécaniciens conservent le taux de productivité le plus élevé possible. Parce

¹Pierre reçoit un bon de travail qui indique que les feux d'arrêt ne fonctionnent pas. Parce que Pierre est incapable de lire et comprendre un plan électrique il fonctionne par tâtonnement, c'est-à-dire qu'il commence par enlever la gaine protectrice qui fixe les fils ensemble. Ensuite il essaie de longer le fil pour trouver le bris. Cependant, parce que le fil passe sous des composantes Pierre commence à débâter l'automobile. Après avoir enlevé le banc arrière, des garnitures intérieures et soulevé le tapis 90 minutes se sont écoulées. Un gestionnaire constate la situation et décide de donner le travail à un autre mécanicien. Incapable de lire un plan électrique Pierre a utilisé inutilement 90 minutes qui seront facturées au consommateur, au manufacturier, à la compagnie d'assurance ou défrayées par l'employeur.

²Le mécanicien qui n'utilise pas le manuel pour gagner du temps escamote des opérations essentielles pour effectuer le travail.

³Il peut s'agir d'un retard causé par les mécaniciens qui sont confrontés avec des problèmes techniques, de l'arrivée des périodes de vacances qui font affluer les clients à l'atelier, des changements de saison qui entraînent les ajustements appropriés ou de rudes journées d'hiver qui occasionnent des défaillances sur les véhicules les moins bien entretenus.

que les tâches ont été minutieusement minutées, l'unité de gestion calcule sur une base hebdomadaire et mensuelle le pourcentage d'efficacité des mécaniciens et compare leur performance. Puisque ces statistiques sont remises aux mécaniciens, les mécaniciens qui ont la plus faible productivité sont invités par le gérant à augmenter leur rythme de travail. Moins le mécanicien a de pouvoir d'exécution, plus les propos du gérant prennent du sens. Les mécaniciens qui sont obligés de tenir compte des commentaires du gérant vont adopter des comportements qui font d'eux des ignorants et des adeptes de la réduction du temps de travail puisqu'ils ne prennent plus le temps de consulter les manuels.¹ De plus, parce que le gérant félicite et encourage constamment les mécaniciens ayant les plus fortes moyennes à continuer de réduire les délais d'exécution, ces renforcements amènent ces mécaniciens à ne plus utiliser les manuels du manufacturier et à escamoter certaines opérations.² Le mécanicien fait alors preuve d'ignorance et devient un adepte de la réduction du temps de travail.

¹Mario qui est le mécanicien attitré aux inspections 10 000 Km a cessé de consulter les manuels, de nettoyer son poste de travail, de vérifier le niveau d'huile des transmissions manuelles dont le carter est propre et a adopté un pas de course pour aller chercher les véhicules et les pièces nécessaires pour effectuer ses travaux, après que le gérant lui ait dit que sa moyenne était faible. L'inexécution de ces opérations et l'augmentation de sa cadence de travail lui permet de gagner environ 7 à 8 minutes sur chaque véhicule qu'il inspecte. L'inspection 10 000 Km dure entre 24 et 36 minutes.

²Luc est un apprenti de 2^e année et est attitré aux inspections 26 000 Km. Il travaille constamment au pas de course, nettoie jamais son poste de travail, n'exécute pas plusieurs opérations, etc. Sa moyenne de productivité se situe entre 110 % et 115 %. Ces chiffres révèlent que Régent travaille extrêmement vite pour trois raisons. D'abord, parce que ce poste n'est pas censé permettre une forte productivité. Il a été conçu pour offrir un maximum d'opérations à l'intérieur de la plus courte période temps afin de rivaliser avec l'ensemble des entreprises du secteur qui offre ce type de service. Ensuite, parce que les temps accordés pour effectuer ce type de travail sont tellement courts qu'un problème tel que l'attente au département des pièces pour l'obtention du filtre à l'huile, la recherche du véhicule du client qui peut être dans le stationnement ou dans la rue, etc..., entraîne des pertes de temps impossibles à récupérer. Puis, il est à noter que sa moyenne de productivité est environ 15 % à 20 % au dessus de la moyenne du groupe.

b) La disposition du mécanicien

La disposition du mécanicien signifie qu'il existe des mécaniciens portés à respecter les directives et les objectifs des gestionnaires : la vitesse d'exécution et l'obéissance aux directives. Une fois que l'unité de gestion a isolé ces mécaniciens¹ elle leur explique qu'ils sont essentiels à l'entreprise et que celle-ci les estime beaucoup pour leur dévouement à la cause patronale : la satisfaction du client au plus bas coût possible. Sous prétexte de reconnaissance, les gestionnaires vont leur confier des tâches plus complexes. Il faut alors parler du mécanicien ignorant, du disciple de la réduction du temps de travail² et du mercenaire.³

c) Le harcèlement

Trois méthodes de harcèlement ont été dénombrées : le renforcement oral, l'exécution de plus d'un mandat à la fois et le temps supplémentaire ciblé.

Le renforcement oral

Le renforcement oral comprend deux techniques. La première consiste pour les gestionnaires à s'enquérir auprès du mécanicien, chaque cinq minutes, du temps nécessaire pour terminer le travail. La seconde consiste pour les gestionnaires à engueuler le mécanicien dans

¹Les gestionnaires ont simplement à analyser les statistiques de rendement.

²Des mécaniciens tels que Luc et Mario, parce qu'ils sont disposés à travailler rapidement afin que l'unité de gestion puisse respecter son agenda, vont cesser d'utiliser les manuels du manufacturier et vont éviter d'exécuter certaines manipulations techniques.

³Citation qui vient d'une copie de l'ordre du jour d'une réunion de mécaniciens, début décembre 94. «Faire les jobs demandées et non tenter de faire le contraire ex : (il est) demandé (au mécanicien de) remplacer (les) freins avant, on ne demande pas de les mesurer (de donner le pourcentage d'usure et de faire un diagnostic à savoir si les freins doivent être remplacés)». Tous les mécaniciens qui acceptent de suivre cette directive sont des mercenaires parce qu'ils vont remplacer des composantes inutilement.

le but de l'amener à travailler plus rapidement. Pour éviter cette forme de harcèlement, le mécanicien est porté à faire preuve d'ignorance et à adopter le comportement de l'adepte de la réduction du temps de travail.¹

Faire exécuter plus d'un mandat à la fois

Les gestionnaires peuvent exiger de tous les mécaniciens de travailler sur plus d'un véhicule à la fois. Cependant, le choix des mécaniciens susceptibles de travailler sur plus d'un véhicule à la fois repose sur trois motifs : la facilité du mandat qui est en cours, le risque qu'une perte de concentration entraîne des pertes monétaires, et le prestige du mécanicien. Par conséquent, les gestionnaires ne solliciteront qu'en de très rares occasions ceux qui s'occupent des moteurs des transmissions, des boîtes de transfert, etc. En revanche, ils ne cesseront de distribuer plus d'un mandat à la fois aux mécaniciens qui s'occupent des inspections et plus spécifiquement à ceux qui s'occupent du «fast moving» : les entretiens 10 000 Km, 26 000 Km et les préparations.² Jamais mobilisé plus de 90 minutes sur un véhicule, réduit à des tâches mineures, constamment obligé d'interrompre les tâches en cours pour travailler sur un autre

¹André devait exécuter un 50 000 Km sur un véhicule. Parce que son inspection était presque complétée, un gestionnaire lui demandait à toutes les 5 minutes depuis une trentaine de minutes si son travail était sur le point d'être terminé. Après avoir enlevé les bougies André devait d'abord noter la spécification de l'écartement des électrodes qui se trouve dans le manuel du manufacturier. Ensuite il devait vérifier l'écartement des électrodes des bougies et l'ajuster au besoin. Puis il devait enduire les filets des bougies d'un composé anti-grippe. Parce qu'André était exaspéré d'entendre un gestionnaire lui demander s'il était sur le point de finir, il a omis de consulter le manuel et de noter la spécification de l'écartement des électrodes. Il a alors fait preuve d'ignorance. Parce qu'il n'a pas appliqué le composé anti-grippe sur les filets des bougies, il a évité de faire une opération technique qui fait de lui un adepte de la réduction du temps de travail. De plus, il n'a pas pris le temps de régler le ralenti du moteur.

²Régent et André exécutent chacun une inspection 10 000 Km. La tâche dure en moyenne 24 minutes. Ils viennent d'installer le véhicule sur le pont-élévateur et s'apprentent à dévisser la vis du carter d'huile du moteur quand, soudainement, un gestionnaire arrive en courant et leur indique de cesser leur opération. Deux clients viennent d'arriver et désirent un changement d'huile. Parce que ces clients patientent à la réception pour récupérer leur véhicule sitôt le travail accompli, ils sont des clients prioritaires : des «wait» dans le jargon du métier. Ce type de situation n'existe que pour les tâches exécutables immédiatement chez un compétiteur : changement d'huile, remplacer un essuie glace, remplacer une lumière, remplacer un fusible, installer un accessoire, etc.

véhicule, le travail du mécano devient des plus aliénants et l'exercice du métier devient psychologiquement difficile. Dans ces conditions, les mécaniciens finissent par être mécontents de leur travail et deviennent des rebelles. De plus, constamment dérangés dans leur travail, les mécaniciens sont amenés à accumuler des retards qu'ils doivent récupérer par le développement de règles et de lois générales permettant de rencontrer les délais établis.¹ Ces mécaniciens cesseront alors d'appliquer des manipulations mécaniques voire même à faire fi du manuel pour l'accomplissement d'un travail. Il faut alors parler de l'adepte de la réduction du temps de travail et de l'ignorant.

Le temps supplémentaire ciblé

Pour les gestionnaires, le temps supplémentaire ciblé doit être offert aux surspécialistes qui ont le moins d'ancienneté. Parce que ces surspécialistes sont les premiers mis à pied lors d'un manque de travail, et que le temps supplémentaire ne permet pas d'augmenter substantiellement le chèque de paye, il y a une connotation d'esclavage. Parce que ces salariés désirent réduire au minimum le temps supplémentaire demandé, ils ne consultent plus le manuel du manufacturier, ils font preuve d'ignorance et deviennent des disciples de la réduction des temps calculés puisqu'ils cessent d'exécuter l'ensemble des opérations mécaniques nécessaires.

3) Incapacité de répondre en termes de prix

A l'opposé des situations précédentes, il y a des périodes où la clientèle est faible.

Durant ces périodes, les contrats conclus entre l'aviseur² et les clients sont négociés à rabais.

¹Le mécanicien à qui on demande de cesser ses opérations après avoir été cherché un véhicule, l'avoir installé sur le pont élévateur et qui s'apprêtait à faire un changement d'huile, accumule énormément de retard parce qu'il doit sortir un véhicule à l'extérieur pour travailler sur autre véhicule. Par conséquent, il devra reprendre ses opérations qui prennent entre 5 et 10 minutes sur une opération d'environ 24 minutes (s'il s'agit d'une inspection 10 000 Km).

²Conseiller technique

Lors de l'estimé, l'aviseur tend à réduire les coûts par une augmentation théorique de la vitesse d'exécution du mécanicien. Il cherche ainsi à limiter le refus d'un client de faire exécuter le travail. Parce que ces pratiques amènent à des manques à gagner, le mécanicien n'a d'autre choix que d'adopter une cadence de travail plus rapide. Par conséquent, le mécanicien devient un ignorant (puisque'il n'utilise pas les manuels de mécanique) et un adepte de la réduction du temps de travail puisqu'il escamote des opérations techniques.

2.2 Le conflit intermécanicien de l'handicap de production

Comme nous venons de l'exposer dans l'analyse de l'handicap de production, la gestion de l'agenda de travail établi par les dirigeants amène des situations où les mécaniciens sont dans l'incapacité de répondre en termes de service,¹ de temps² et de prix.³ En réponse à ces événements, certains mécaniciens sont assignés à des tâches pour lesquelles ils n'ont aucune compétence et certains autres cessent d'exécuter des opérations techniques, et d'utiliser les outils appropriés, posent des actes illégaux, diminuent les temps d'exécution, etc.⁴ Ces actions minent aussi l'existence d'acquis jugés fondamentaux pour les mécaniciens parce qu'elles représentent des précédents incitant les gestionnaires à réviser les procédures de travail. Ces gestionnaires peuvent chercher à abaisser les temps de travail suggérés (lesquels sont parfois

¹Le carnet de commandes indique que la quantité de services demandés par la clientèle excède le nombre de mécaniciens qualifiés.

²L'atelier n'est plus en mesure d'absorber l'ensemble des rendez-vous. Il y a trop de travail pour les mécaniciens de l'atelier.

³La clientèle est absente et les mécaniciens ont peu ou pas de travail.

⁴A titre de rappel, on mentionne les mécaniciens qui cessent de polir une pièce, de serrer une composante au couple recommandé, de mesurer des pièces, d'utiliser les manuels, le vernier, le micromètre, la clé dynamométrique et qui ne suivent plus de cours de formation et qui reculent les odomètres, etc.

trop courts¹), à amener les mécaniciens à exécuter des actes illégaux², à dénigrer l'usage et le savoir-faire de ceux qui utilisent les manuels, etc. Bien que l'étude ait permis de répertorier plusieurs acquis importants pour les mécaniciens, il convient actuellement d'en mentionner trois qui sont affectés par les actions démobilisatrices des gestionnaires : l'intégrité du poste de travail, les habitudes de travail et l'image de l'industrie. Comme les habitudes de travail et l'image de l'industrie ont été analysées lors de l'étude du conflit intermécanicien de l'handicap ouvrier (de la section 2.2 de la page 118) seule l'intégrité du poste de travail sera traitée.

La perte d'intégrité du poste de travail

Puisque l'incapacité de l'atelier de répondre en termes de service conduit les gestionnaires à assigner un mécanicien à des fonctions normalement accordées à un autre mécanicien, l'intégrité d'un poste de travail vient d'être violée. Cette perte momentanée de l'intégrité de son poste de travail, entraîne dans certaines circonstances, pour le mécanicien responsable du poste en question, une perte de ses habitudes de travail, la détérioration de l'image de l'industrie et une assignation à des tâches de moindre importance. Les autres mécaniciens sont aussi affectés par les mêmes considérations si, en parallèle à cette situation, l'atelier est dans l'incapacité de répondre en termes de temps.

La perte des habitudes de travail et la détérioration de l'image de l'industrie arrivent si le mandat est distribué à un mécanicien plus ignorant, davantage axé sur la réduction du

¹Pour les mécaniciens il est impensable de bien exécuter l'ensemble des opérations que comprend une inspection 10 000 Km dans les délais suggérés par le manufacturier. Cependant, le mécanicien dont la moyenne d'exécution pour l'inspection 10 000 Km est de 20 minutes démontre à l'employeur que le mécano qui utilise 30 minutes et qui excède de 6 minutes le temps suggéré par le manufacturier à un problème : il travaille moins vite, il est moins systématique, il perd son temps, etc.

²Il peut s'agir de reculer des odomètres, de vider un catalyseur de son contenu et de l'installer, etc.

temps de travail, sur la perte des temps calculés, etc. Quant à l'assignation à des tâches de moindre importance, cette situation se présente dans plusieurs contextes. Citons deux exemples. La première fait intervenir un mécanicien assigné à un travail qui ne cadre pas avec son poste, et qui exécute le dernier mandat de cette catégorie pour la journée. Le mécanicien dont le poste correspond à ce type de tâches devra exécuter la tâche de quelqu'un d'autre dès qu'il aura terminé son mandat en cours. La deuxième présente un mécanicien qui est assigné à un travail qui ne cadre pas avec son poste et qui ne termine pas le travail à la fin de son quart de travail. Le lendemain, pendant que le mécanicien terminera le mandat de la veille, le mécanicien dont le poste correspond à ce type de tâches exécutera les mandats de son compagnon de travail.

2.3 Stratégie ouvrière du conflit intermécanicien de l'handicap de production

La monopolisation individuelle des connaissances

Parce que les mécaniciens sont dans l'impossibilité de gérer les conséquences qui découlent des précédents¹ issus de l'handicap de production et qu'ils ont des intérêts divergents², ils limitent ou cessent la diffusion de leur savoir et l'encadrement qu'ils pourraient

¹L'assignation à des postes dont les mécaniciens n'ont aucune compétence, la réduction des temps de travail, la non utilisation des outils et des équipements appropriés, les actes illégaux, etc.

²L'adepte de la réduction du temps de travail veut augmenter la cadence de travail par l'inexécution de manipulations mécaniques alors que le dispendieux veut utiliser l'ensemble du temps disponible afin d'appliquer l'ensemble des procédures et le partisan de la perte de temps calculée et l'adepte du travail au noir veulent prendre le plus de temps possible pour des raisons différentes. Le mercenaire exécute des mandats que l'ignorant, l'adepte de la réduction du temps de travail, le partisan de la perte de temps calculée, l'adepte du travail au noir, le dispendieux et le rebelle réprouvent en raison du caractère illégal de l'action posée et parce que les gestionnaires finissent par les octroyer à l'ensemble des mécaniciens. Le dispendieux porte beaucoup d'importance aux mauvais travaux mécaniques qui nuisent à la notoriété de l'industrie et des mécaniciens, contrairement à l'ignorant, à l'adepte de la réduction du temps de travail, au partisan de la perte de temps calculé, à l'adepte du travail au noir, au mercenaire et au rebelle.

offrir à un compagnon de travail. Les conséquences de cette stratégie de monopolisation individuelle des connaissances affectent les apprentis, les compagnons et l'atelier.

Les conséquences pour les apprentis, les compagnons et l'atelier

Comme les conséquences touchent les apprentis, les compagnons et l'atelier et sont identiques à celles développées dans la stratégie ouvrière de l'handicap ouvrier, nous référons le lecteur à la section 2.3 de la page 120.

2.4 Les aspirations du mécanicien

Maintenant que l'unité de production et que l'unité de gestion du temps de travail ont été étudiées, il convient d'analyser les aspirations du mécanicien qui découle de l'interdépendance de ces deux variables. Cette partie du travail se divise en trois sections. La première expose comment l'organisation du travail et les pratiques de GRH de l'unité de production et de l'unité de gestion mises en place par les gestionnaires pour satisfaire le client au plus bas coût possible incitent les mécaniciens à changer de stratification morale, matérielle et technique. La seconde explique les deux conséquences de la volonté des mécaniciens à vouloir changer de stratification morale, matérielle et technique : les mauvais travaux mécaniques et le conflit intermécanicien. La troisième analyse les conséquences du conflit intermécanicien : la stratégie ouvrière.

1) L'orientation des aspirations de mécanicien

Afin de satisfaire le client au plus bas coût possible, les gestionnaires ont mis en place une unité de production et une unité de gestion. Parce que ces deux unités créent une stratification morale, matérielle et technique de l'emploi et font miroiter de fausses possibilités d'avancement, elles structurent les aspirations des mécaniciens à changer de stratification

morale, matérielle et technique. L'analyse qui suit suggère l'étude de la stratification de l'emploi, des fausses possibilités d'avancement et le désir de passer à une stratification sociale supérieure.

La stratification morale, matérielle et technique de l'emploi de mécanicien

Pour l'entreprise, il est essentiel d'avoir des mécaniciens capables d'exécuter l'ensemble des tâches. L'atelier doit assurer le service du mécanicien congédié, mis à pied, démissionnaire ou absent en raison de vacances, maladie ou accident, etc. De plus, la croissance de l'interdépendance des différents systèmes de l'automobile¹ oblige l'entreprise à entretenir des mécaniciens habilités à traiter avec l'ensemble des mécanismes. Les gestionnaires vont alors adapter l'organisation du travail et les pratiques de GRH de l'atelier mécanique de façon à assurer à un maximum de 20 %² des mécaniciens la possibilité de travailler sur l'ensemble des parties de l'automobile. (Voir le tableau VII de la page 136) Plus de 2 000 opérations mécaniques différentes caractérisent alors le travail. Puisque ces mécaniciens sont habilités à travailler sur n'importe quel système ou mécanisme, ils sont polyvalents, détiennent de la notoriété, et font preuve d'initiative, leur cadence de travail est plus lente³, ils ont un

¹L'ordinateur de bord est l'unité qui permet le réglage du calage de l'allumage (timing), du rapport du mélange air/carburant, du débit de la circulation des gaz d'échappement, du régime de ralenti du moteur, du dispositif de récupération des vapeurs d'essence, du verrouillage du convertisseur de couple, du choix des vitesses de la transmission automatique, etc. en fonction de l'effort demandé au moteur, des révolutions par minutes désirés, de la température extérieur et du moteur, de la pression barométrique, de la teneur en oxygène des gaz d'échappement, etc. de façon à maximiser l'efficacité du moteur.

²Cette statistique découle de l'observation du milieu de travail étudié et d'entrevues qui ont été faites au cours des cinq dernières années.

³Les mécaniciens qui exercent l'ensemble des tâches n'ont pas droit à l'erreur. Ils ont été embauchés sur la base qu'aucun problème ne leur résiste. Par conséquent, ils prennent le temps de consulter les manuels, d'appliquer les procédures du manufacturier et ils refusent d'accélérer le rythme de travail pour satisfaire les quotas de production déterminés par l'unité de gestion. Un jour un aviseur installe un véhicule sur le pont élévateur à la gauche du poste de travail d'Emilio; mécanicien de 25 ans d'expérience, titulaire d'une carte de compétence compagnon classe A et du titre de maître mécanicien qui est le niveau de qualification le plus élevé décerné par le manufacturier. L'aviseur lui dit : parce que le client patiente à la réception depuis plus de 90 minutes, poses le diagnostic. Emilio a répondu «t'as été capable d'ouvrir le work (le bon de travail), de rentrer le char, pis de l'met su l'lift (le pont élévateur), j'ai assez d'outils pour nous deux dans mon coffre. Ecoeure moué pas, j'ai déjà une job.»

contact limité avec les conditions climatiques, ils prennent moins de risques pour leur santé et leur sécurité¹, ils ont des programmes de formation payés par l'employeur, une sécurité d'emploi, des possibilités d'avancement², une échelle salariale plus élevée³ et un environnement de travail plus propre. Par conséquent, ces mécaniciens qui sont au sommet de l'organigramme de l'atelier mécanique détiennent un pouvoir d'exécution, un plan de carrière et des conditions de travail très agréables. Dans l'ensemble des mécaniciens, 10 % arriveront à cette stratification à l'intérieur d'une période variant entre 5 et 9 ans;⁴ les autres devront patienter entre 10 et 15 ans.⁵

¹Adrien qui détient une carte de compétence compagnon classe A et qui possède le titre de maître mécanicien refuse de remplacer les ressorts des jambes de suspension, parce que l'équipement de l'atelier est trop dangereux. Un jour le gérant de service lui donne un bon de travail qui demande de remplacer un ressort de jambe de suspension. Adrien a pris le bon de travail et après l'avoir lu il l'a lancé au le gérant de service et lui a dit : «j'fais pas ça sta mard là moué. Donne ça aux autes.» Les mécaniciens sélectionnés pour exécuter l'ensemble des tâches sont trop indispensables et rares pour que les gestionnaires les confrontent si le refus est basé sur la sécurité au travail ou le respect des règles du métier, etc.

²Ces mécaniciens peuvent être appelés à devenir enseignant, gérant d'atelier, DSM (district service manager) : inspecteurs vérifiant si le travail exécuté par les mécaniciens des ateliers d'une région rencontre les conditions d'application de la garantie pour être remboursé par le manufacturier.

³François est mécanicien depuis 25 et il est titulaire d'une carte de compétence compagnon classe A. Pour François et Emilio, parce que les moteurs, les transmissions, l'injection électronique, les freins ABS, les coussins gonflables, etc. ne recèlent aucun secret, deux à trois fois par année, des entreprises rivales cherchent à obtenir leurs services. Pour les empêcher de quitter, l'employeur leur verse, en plus de leur salaire, des avantages non déclarés à l'impôt tels que le véhicule fourni et le plein d'essence à toute les semaines. Cependant, il arrive qu'une entreprise rivale réussisse à convaincre un mécanicien de quitter son employeur. Après 3 ans de service, Adrien qui détenait le plus haut salaire et les meilleurs avantages a quitté l'atelier pour un autre employeur qui lui offrait mieux. C'est alors que l'employeur a embauché François qui était salarié dans un autre concessionnaire automobile.

⁴Cette statistique découle de l'observation du milieu de travail étudié et d'entrevues qui ont été faites au cours des cinq dernières années.

⁵Cette statistique découle de l'observation du milieu de travail étudié et d'entrevues qui ont été faites au cours des cinq dernières années.

Tableau VII LES PARTIES DE L'AUTOMOBILE ET LES SYSTÈMES

LES PARTIES DE L'AUTOMOBILE	LES SYSTÈMES
Le groupe moteur	Le moteur : essence, diesel, propane Le système d'alimentation en carburant et en air : la carburation, l'injection mécanique et électronique Le système de lubrification Le système de refroidissement Le système d'allumage Le système de démarrage Le système de charge Le système antipollution
Le train de roulement	Le système de suspension Le système de direction Le système de freinage Les roues et les pneus Le cadre
La transmission du pouvoir	L'embrayage La boîte de vitesse : automatique ou manuelle La boîte de transfert L'arbre de transmission, les essieux moteur Le différentiel
Autres	Les accessoires : coupe démarreur, radio, etc Les systèmes de sécurité : ceinture, coussin gonflable, etc La température de l'habitacle : le chauffage et la climatisation Etc

Pour 80 % des mécaniciens,¹ un créneau bien défini de la mécanique marque la pratique du métier : les différentes gammes d'inspection, la préparation des véhicules, l'alignement, etc. Même si la possibilité d'exercer l'ensemble des tâches soit inexistante, il faut subdiviser ce groupe de mécaniciens en deux. Le premier groupe représente 40 % des mécaniciens² et est

¹Cette statistique découle de l'observation du milieu de travail étudié et d'entrevues qui ont été faites au cours des cinq dernières années.

²Cette statistique découle de l'observation du milieu de travail étudié et d'entrevues qui ont été faites au cours des cinq dernières années.

composé par ceux qui s'occupent des inspections 50 000 Km et 96 000 Km et de l'aligneur. Parce que le travail procure à ces mécaniciens de la notoriété, de l'initiative, une sécurité d'emploi, un taux horaire variant entre 15.00 \$ et 18.00 \$ l'heure et une cadence de travail plus lente, ils considèrent leurs conditions de travail acceptables. Le second groupe représentant aussi 40 % des mécaniciens¹ est caractérisé par ceux qui sont attirés aux inspections 10 000 Km et 26 000 Km et aux préparations. Le travail rend ces mécaniciens facilement substituables et les empêche de se construire une notoriété, de développer leur initiative, d'avoir une sécurité d'emploi et de suivre des programmes de formation. De plus, ils ont un taux horaire qui se situe entre 6.50 \$ et 9.00 \$ l'heure et une cadence de travail rapide. Ainsi, ils n'ont pas de pouvoir d'exécution, pas de développement de carrière et ils ont des conditions d'exercice du métier désagréables et difficiles.

Puisque les politiques de gestion rendent l'emploi désagréable et difficile à 40 % des mécaniciens, permettent à un autre 40 % des mécaniciens d'avoir un emploi acceptable et à 20 % des mécanos d'avoir un emploi intéressant et agréable, les mécaniciens hiérarchisent les postes selon une stratification morale², matérielle³ et technique⁴ (Voir le tableau VIII de la page 138) et conviennent que la promotion d'un mécanicien dépend inévitablement de la rétrogradation ou du départ d'un autre mécano.

¹Cette statistique découle de l'observation du milieu de travail étudié et d'entrevues qui ont été faites au cours des cinq dernières années.

²Plus le travail nécessite de polyvalence, d'autonomie et de connaissances et entraîne la notoriété, plus l'emploi procure au mécanicien une stratification morale élevée.

³Plus le travail entraîne des formations payées par l'employeur et favorise les promotions, la sécurité d'emploi, la possibilité d'entretenir le poste de travail et une rémunération élevée, plus l'emploi procure au mécanicien une stratification matérielle élevée.

⁴Plus le travail procure de faibles contacts avec les conditions climatiques, une cadence de travail lente, un encadrement social du lieu de travail favorable et une organisation physique du lieu de travail favorable, plus l'emploi procure au mécanicien une stratification technique élevée.

Tableau VIII

HIÉRARCHISATION DU POSTE

LES POSTES ET LE % DE MÉCANI- CIENS	POSITION HIÉRARCHIQUE DES POSTES	STRATIFICATION DE L'EMPLOI ET LE TYPE DE CONFORT		
		CONFORT MORALE : -Polyvalence -Autonomie -Connaissance -Notoriété	CONFORT MATÉRIEL : 1-Formations 2-Promotions 3-Sécurité 4-Propreté 5-Rémunération	CONFORT TECHNIQUE : 1-Contact avec l'extérieur 2-Cadence de travail 3-Encadrement social 4-Organisation physique
Inspection 8 000 Km, 26 000 Km et préparation des véhicules. 40 % des mécaniciens.	Faible	Aucun	Faible	1 et 2 : Élevé 3 : Négatif 4 : Moyen
Inspection 50 000 Km, 96 000 Km et alignement. 40 % des mécaniciens.	Moyen	Un peu	1 et 2 : Faible 3 et 5 : Moyen 4 : Élevé	1 et 2 : Moyen 3 : Négatif 4 : Moyen
Mécanicien habilité à travailler sur tous les systèmes. 20 % des mécaniciens.	Élevé	Beaucoup	Élevé	1 et 2 : Faible 3 : Positif 4 : Moyen

Les fausses possibilités d'avancement pour les mécaniciens

Les fausses possibilités d'avancement sont basées sur la possession des moyens de production par le mécanicien et sur les situations où l'atelier n'est plus en mesure de répondre en termes de services. Pour travailler dans l'atelier mécanique les mécanos doivent posséder l'ensemble des moyens de production, c'est-à-dire posséder et entretenir un coffre et des outils dont la valeur se situe entre 10 000\$ et 20 000\$, avoir la responsabilité de leur propre formation,¹ et d'adapter leurs connaissances et leurs habilités aux développements technologiques fort nombreux et très fréquents. Ces obligations de formation, de possession et

¹Pour devenir mécanicien compagnon il faut un minimum de trois ans de formation.

d'entretien de l'ensemble des moyens de production font présager aux mécanos la possibilité d'exécuter, à plus ou moins court terme, l'ensemble des travaux mécaniques. De plus, à l'occasion de surplus de travail, une pratique de gestion qui permet l'assignation de tâches à des mandats appartenant à une classification supérieure donnera l'illusion au mécanicien qu'il accédera à une stratification morale, technique et matérielle supérieure. Cependant, le mécanicien est toujours attiré aux inspections 10 000 Km, 26 000 Km ou aux préparations, est toujours aussi méprisé par l'ensemble du personnel, ne change pas de poste de travail, et n'obtient aucune augmentation de salaire!

Le désir de passer à une stratification sociale supérieure

En raison de la dichotomie de ce secteur industriel qui consiste en une rigidité de fonctionnement et des pratiques de gestion trompeuses qui laissent faussement présager des possibilités d'avancement, les gestionnaires éveillent et alimentent les aspirations des mécaniciens : passer à une stratification morale, technique et matérielle supérieure.

2) Les conséquences de l'orientation des aspirations du mécanicien : des mauvais travaux mécaniques et un conflit intermécanicien

Puisque l'avancement représente leurs désirs les plus chers, certains mécaniciens deviennent remplis d'ardeur et enclins à respecter aveuglément les directives à la pensée que les gestionnaires répondront à leurs aspirations. Ces mécaniciens adhéreront et feront la promotion des pratiques de travail permettant de rencontrer le plus rapidement la stratégie patronale de la satisfaction du client au plus bas coût possible. Ce troc auquel des mécaniciens

sont prêts à participer les amène à échanger l'application d'un code de conduite basé sur le respect des procédures par l'accélération du rythme de travail, au point de faire preuve d'ignorance, de devenir des adeptes de la réduction du temps de travail et d'accepter de se transformer en mercenaires. Par conséquent, ils exécutent de mauvais travaux mécaniques. De plus, ils établissent des précédents qui définissent de nouveaux standards de travail entraînant des conséquences néfastes et désagréables pour les autres mécaniciens¹. Ainsi, puisque les comportements de certains mécaniciens pour améliorer leur conditions de vie nuisent aux autres, un conflit intermécanicien surgit.

3) La stratégie ouvrière de monopolisation individuelle des connaissances

Parce que les mécaniciens sont dans l'impossibilité d'évaluer les conséquences des actions précédemment énoncées² ainsi que le risque de perdre, à plus ou moins court terme, l'assignation de leur poste,³ ils contestent le fait qu'un de leur mandat soit exécuté par un mécanicien dans une position hiérarchique inférieure. Pour se protéger de ces situations, des mécaniciens limitent ou cessent de partager leur savoir et l'encadrement qu'ils pourraient offrir à un compagnon de travail. Les conséquences de cette stratégie affectent les apprentis, les compagnons et l'atelier. Parce que les conséquences sur les apprentis et les compagnons sont

¹L'escamotage de certaines opérations conduit les gestionnaires à réviser les temps de travail à la baisse. L'exercice d'actes illégaux permet aux gestionnaires de forcer les mécaniciens à faire les mêmes pratiques. La non utilisation des manuels amène les gestionnaires à dénigrer leur usage et le savoir-faire de ceux qui les utilisent, etc.

²Luc réduisait constamment les délais d'exécution afin d'impressionner les gestionnaires pour les convaincre de lui attribuer une nouvelle position hiérarchique. De plus, l'exécution plus rapidement d'un travail permet à l'employeur d'établir un nouveau standard de travail.

³Les gestionnaires attribuent une inspection 50 000 Km au mécanicien qui s'occupe des inspections 26 000 Km, parce que l'atelier n'est plus en mesure de répondre en service. Cependant, vers 3 heures de l'après midi les travaux de longue durée commencent à manquer. Le mécanicien qui s'occupe des inspections 50 000 Km aura alors la tâche d'effectuer les inspections 26 000 Km et les changements d'huile.

identiques à celles développées lors de l'analyse de la stratégie ouvrière de l'handicap ouvrier (de la section 2.3 de la page 120), nous ne traiterons que des conséquences sur l'atelier.

Conséquence pour l'atelier

Considérée comme un outil au service des mécaniciens désirant conserver un poste intéressant et agréable, la gestion du transfert d'informations entraîne deux conséquences pour l'atelier : elle alimente le conflit intermécanicien et favorise la déréglementation de la qualité du travail. Puisque l'analyse de la déréglementation de la qualité du travail est identique à celle développée dans l'analyse de la stratégie ouvrière de l'handicap de production (de la section 2.3 de la page 120) nous ne traiterons que de celle intervenant dans le conflit intermécanicien.

Le conflit intermécanicien

La gestion du transfert d'informations devient le mécanisme de prédilection pour accentuer la stratification existant entre les mécaniciens et le contrôle de l'employeur sur les aspirations du mécanicien. Par l'application d'une organisation du travail et des pratiques de GRH, les gestionnaires ont scindé l'atelier en deux. Ils ont créé un groupe de mécaniciens qualifiables de «fast moving» parce qu'ils n'ont pas de pouvoir, pas de perspective de carrière, de mauvaises conditions d'exercice et l'obligation de travailler très rapidement. Puis, ils ont créé un groupe constitué de deux catégories de mécaniciens : ceux qui s'occupent des inspections 50 000 Km et plus, et de l'alignement..., et que l'on qualifie de groupe tampon,¹ et des dispendieux dont les spécificités de l'emploi sont agréables. Parce que les gestionnaires autorisent le passage des «fast moving» vers le groupe tampon et vers le monde des

¹Il s'agit des mécaniciens dont le salaire varie entre 14.00\$ et 18.00\$ l'heure et qui par leur existence empêchent les «fast moving» de former un groupe suffisamment nombreux pour prôner la révolte et renverser la situation qui caractérise les conditions de travail.

dispendieux, les «fast moving» suivent les directives patronales : la satisfaction du client au plus bas coût possible. Cependant parce que les places sont limitées, le groupe tampon et les dispendieux gèrent le transfert d'informations.

Par conséquent, le groupe tampon et les dispendieux favorisent la scission existant entre les mécaniciens, c'est-à-dire qu'ils accentuent la stratification morale, matérielle et technique qui règne entre les mécaniciens et la possibilité de l'employeur d'imposer la dynamique du «fast moving» à ceux qui ne font pas partie du groupe tampon et des dispendieux. Parce que les dispendieux, le groupe tampon et les «fast moving» renforcent mutuellement l'application de leurs actions, ils perpétuent l'existence de la variable dépendante.

4.2.2 Divergences d'intérêt entre les responsables des fonctions des ventes, du service et des pièces

L'impact des divergences d'intérêts entre les responsables des fonctions des ventes, du service et des pièces sur l'unité de production est analysé en trois points. Le premier examen concerne l'impact de la divergence d'intérêt entre le responsable de la fonction des ventes et celui de la fonction du service sur l'unité de production. Le deuxième concerne l'impact de la divergence d'intérêt entre le responsable de la fonction des ventes et celui de la fonction des pièces sur l'unité de production. Le troisième concerne l'impact de la divergence d'intérêt entre le responsable de la fonction des pièces et celui de la fonction du service sur l'unité de production.

Divergences d'intérêts entre le responsable de la fonction des ventes et le responsable de la fonction du service

Le responsable du département des ventes désire que les véhicules vendus soient préparés le plus rapidement possible. Il s'agit de réduire les délais de livraison pour satisfaire

le client le plus rapidement possible. Pour le responsable du département de service, l'unité de gestion du temps de travail doit d'abord amener l'unité de production à travailler pour les clients externes dont le taux horaire est plus élevé¹. Une fois la ressource épuisée, l'unité de gestion est autorisée à laisser l'unité de production préparer les véhicules du département des ventes. Ces intérêts divergents entre le responsable du département des ventes et le responsable du département de service alimente l'handicap de production, puisque le mécanicien est appelé à travailler sur plusieurs véhicules à la fois; il commence une préparation et doit cesser à l'arrivée d'un client. Parce qu'il doit déplacer le véhicule plusieurs fois avant de compléter la préparation, il existe une perte de temps que le salarié récupérera par l'augmentation de la cadence de travail. Alors, le mécanicien devient insatisfait de son emploi, fait alors preuve d'ignorance,² adopte les pratiques de l'adepte de la réduction du temps de travail³ et devient parfois un rebelle.⁴ Et ces comportements créent des précédents qui attisent le conflit intermécanicien.

Divergences d'intérêts entre le responsable de la fonction des ventes et le responsable de la fonction des pièces

Le responsable du département des ventes propose une variété d'accessoires aux clients. A cet égard, on peut mentionner les radios, les coupe-démarrateurs, les déflecteurs, les garde boue, etc. Le responsable du département des pièces commande des composantes de

¹Le taux horaire est de 60.00 \$ l'heure pour les clients externes et de 30.00 \$ l'heure pour les clients internes.

²Le mécanicien ne prend plus le temps de consulter les manuels. D'une année à l'autre, les manufacturiers apportent des développements technologiques dont les mécaniciens doivent prendre connaissance.

³Le mécanicien qui augmente sa cadence de travail escamote des opérations techniques.

⁴Le mécanicien qui est insatisfait de son travail parce qu'il travaille à la course et qu'il est constamment dérangé fini par saboter le travail qu'il accomplit, en guise de satisfaction.

qualité inférieure à celles du manufacturier ou mal adaptées au produit afin de satisfaire le client au plus bas coût possible. En plus d'être confronté à certaines difficultés lors de l'installation, le mécanicien doit travailler avec des délais d'application réduits, compte tenu que les tarifs horaires sont plus élevés chez les concessionnaires que chez les installateurs d'accessoires¹. Par conséquent, ces situations créent un handicap de production. Pour le mécanicien, la rencontre des mandats passe nécessairement par l'ignorance² et par la réduction du temps de travail³. Et ces comportements créent aussi des précédents qui attisent le conflit intermécanicien.

Divergences d'intérêts entre le responsable de la fonction des pièces et le responsable de la fonction du service

Le responsable du département des pièces maintient son inventaire au minimum pour satisfaire le client au plus bas coût possible. Parce que cette façon de gérer l'inventaire empêche le mécanicien de remplacer la composante défectueuse et ainsi servir le client à la première rencontre, le processus d'accueil devra être repris une seconde fois. Ces délais sont soustraits du temps total dont dispose le mécanicien pour effectuer la tâche, et ces pertes de temps prennent davantage d'importance au fur et à mesure que le mandat est de courte durée.

Par conséquent, ce handicap de production conduit le mécano à faire preuve d'ignorance et d'un manque d'éthique qui caractérise le disciple de la réduction du temps de travail. Le conflit intermécanicien est là aussi alimenté.

¹Le taux horaire est d'environ 60.00 \$ l'heure chez les concessionnaires alors qu'il varie entre 30.00 \$ l'heure et 40.00 \$ l'heure chez les installateurs d'accessoires.

²Le mécanicien doit cesser d'utiliser les manuels du manufacturier.

³Le mécanicien qui doit installer une composante mais dont les délais d'exécution sont trop courts évitera de poser certaines manipulations. Le mécanicien doit installer un coupe-démarréur. Le temps accordé est de 45 minutes. Parce que les délais d'exécution sont trop courts le mécanicien n'a pas le temps de souder les fils. Il va se contenter de les fixer avec un connecteur. La connexion est alors plus sujette au vers de gris.

CONCLUSION

La littérature et les intervenants du milieu reconnaissent l'existence des mauvais travaux mécaniques sans affirmer toutefois que la situation représente un problème. L'exemple le plus récent nous a été fourni la semaine dernière¹ par le témoignage d'un représentant patronal d'une succursale de l'entreprise Canadian Tire lors d'un reportage diffusé au réseau français de Radio Canada sur les réparations dans l'industrie automobile. Ce gestionnaire confirmait que des mauvais travaux étaient parfois exécutés dans l'atelier qu'il dirigeait mais que la situation ne pouvait nullement être considérée comme un problème. Il ajoutait que ce diagnostic devait être accepté pour l'ensemble du secteur tant et aussi longtemps que des données statistiques ne viendraient pas démontrer le contraire.

Ce constat, partagé par la littérature et les intervenants du secteur, a eu pour effet de limiter les recherches sur les mauvaises réparations automobiles. De plus, lorsqu'elles étaient étudiées, elles l'étaient de façon sommaire en imputant bien souvent à la méconnaissance du client l'affirmation de jugements erronés.

Pourtant le phénomène des mauvaises réparations a atteint une ampleur qui mérite, d'après nous, d'y apporter une plus grande attention. Nous avons montré dans ce travail que des données diffusées par Environnement Canada concernant le nombre de réparations exécutées inutilement au Canada et aux États-Unis entre 1986 et 1990 ainsi que des statistiques compilées par un important manufacturier de véhicules sur les mauvaises réparations effectuées dans ses ateliers situés au Québec venaient confirmer l'existence d'un problème. Même si le

¹Semaine du 20 septembre 1996

phénomène ne peut être quantifié de façon précise, ces données montrent qu'il apparaît plus important que dans la littérature au point qu'il peut être considéré comme un problème.

La reconnaissance d'une plus grande importance au phénomène devait nous amener à analyser les facteurs de son occurrence. Nous avons choisi d'étudier les mauvaises réparations automobiles en privilégiant le niveau de l'atelier de travail et en nous polarisant, du côté des facteurs explicatifs, sur l'organisation du travail. Comme les recherches précédentes sur la question n'ont pas tenu compte de l'organisation du travail, nous avons donc adopté une démarche exploratoire axée principalement, grâce à notre rattachement à un atelier de mécanique automobile, sur l'observation participante.

L'utilisation de l'observation participante nous a permis de constater deux choses : l'organisation du travail n'est qu'une variable d'un réseau complexe, et il existe d'excellents mécaniciens qui font de bons travaux mécaniques. C'est notre position de mécanicien/observateur au sein d'un atelier mécanique, notre volonté de comprendre comment l'organisation du travail entraîne des mauvais travaux mécaniques et la complexité de l'interprétation qui nous ont motivés à étudier l'ensemble des variables et des relations qui les unissent les unes aux autres. Cependant, puisque l'objet d'étude était l'analyse des mauvais travaux mécaniques, nous n'avons nullement développé la question des mécaniciens qui font un excellent travail. De plus, si notre intention était de montrer comment l'organisation du travail cause des mauvais travaux mécaniques nous n'avons pas tenté de démontrer l'ampleur du problème. A ce sujet, notre point de départ fut de postuler, à partir de données statistiques à notre disposition, que l'évaluation faite par la littérature et les intervenants du milieu ne correspondait pas à la situation réelle en en donnant une représentation trop positive.

En ce qui concerne les principaux résultats de notre recherche, 4 points ont été mis en évidence : la définition de la variable dépendante, la typologie de mécanicien, la définition de la variable indépendante et le fonctionnement du modèle.

Premièrement, nous avons défini la variable dépendante et l'avons décomposée en ses six composantes : la mauvaise réparation, le mauvais entretien, la mauvaise préparation, la mauvaise installation, l'inexécution d'un travail et l'intervention mécanique exécutée inutilement. Deuxièmement, nous avons noté que ces mauvais travaux mécaniques sont causés par 6 types de mécaniciens : l'ignorant, l'adepte de la réduction du temps de travail, le partisan de la perte de temps calculée, l'adepte du travail au noir, le mercenaire et le rebelle. Troisièmement, nous avons observé que la variable indépendante est constituée d'une organisation de travail à laquelle les gestionnaires ont greffé des pratiques de GRH pour en assurer le fonctionnement. De plus, cette variable indépendante répond à une stratégie patronale de la satisfaction du client au plus bas coût possible. Quatrièmement, nous avons constaté qu'un atelier mécanique est divisé en deux sections : une unité de production qui matérialise l'organisation du travail et une unité de gestion qui matérialise les pratiques de GRH. L'organisation du travail est structurée de façon à surspécialiser le mécanicien et à accroître son rythme de travail alors que les pratiques de GRH sont organisées de manière à soutenir la vitesse d'exécution et à déresponsabiliser l'entreprise du coût et de l'entretien des moyens de production et du mécanicien.

Comme l'organisation du travail surspécialise le mécanicien, elle l'handicape. Initialement, ce handicap conduit certains mécaniciens à exécuter de mauvais travaux mécaniques. Par la suite, ce handicap entraîne un conflit intermécanicien par une modification

des acquis jugés importants pour eux. Ce conflit intermécanicien entraîne dès lors une stratégie ouvrière qui mène à deux phénomènes : à l'alimentation du conflit intermécanicien et à des mécaniciens qui exécutent un mauvais travail mécanique. Quant aux pratiques de GRH dont l'objet consiste à maintenir la vitesse d'exécution du mécano et à déresponsabiliser l'entreprise vis-à-vis du coût et de l'entretien des moyens de production et du mécanicien, elles handicapent aussi le mécano. Ce handicap entraîne un scénario analogue à celui décrit précédemment, soit des mauvais travaux mécaniques, une modification des acquis, une stratégie ouvrière, etc.

Puisque l'unité de production surspécialise le mécanicien et l'unité de gestion utilise des incitatifs qui exhortent les mécaniciens à la polyvalence, une incompatibilité apparaît. Cet antagonisme conduit des mécaniciens à exécuter de mauvais travaux mécaniques, et par le biais d'une stratification sociale de l'emploi et de fausses possibilités d'avancement, à un conflit intermécanicien. Ce conflit conduit à son tour à une stratégie ouvrière qui alimente le conflit intermécanicien et qui pousse des mécaniciens à exécuter de mauvais travaux mécaniques.

Pour terminer l'explication du modèle, il faut mentionner que les divergences d'intérêts entre les responsables des fonctions des ventes, de services et des pièces handicapent aussi le mécanicien. Par conséquent, ces divergences d'intérêts entraînent de mauvais travaux mécaniques, une modification des acquis, une stratégie ouvrière, etc.

Les résultats de cette recherche exploratoire sur l'influence de l'organisation du travail sur les mauvaises réparations automobiles permettent tout d'abord de s'interroger sur deux politiques gouvernementales de développement de la main-d'oeuvre ayant toutes deux la formation comme objectif principal. La première est le programme de formation école/entreprise, c'est-à-dire l'alternance entre l'école où est enseigné le savoir théorique et

l'entreprise dont le mandat est de permettre à l'étudiant d'appliquer systématiquement les notions apprises. Compte tenu de l'impératif patronal de la satisfaction du client au plus bas coût possible, les gestionnaires vont assigner l'étudiant aux mandats qui exigent le moins de qualification et de responsabilité et empêcher la supervision d'un compagnon auprès de l'étudiant. Dans l'hypothèse où les employeurs mettraient de côté la satisfaction du client au plus bas coût possible pour donner la priorité à la formation, un excellent mécanicien sera certainement formé. Cependant, l'embauche du mécanicien dans une entreprise où l'organisation du travail est apparentée à celle décrite dans la thèse rend impossible l'amélioration de la situation : l'application des pratiques de travail enseignées, le rehaussement de la main-d'oeuvre, la diminution des mauvais travaux mécaniques, etc.

Quant à la deuxième, elle concerne la loi 90 qui oblige l'employeur dont la masse salariale de l'entreprise est supérieure à 500 000 \$ à investir 1 % de cette somme en formation pour ses employés ou de verser l'équivalent de ce montant à des mandataires désignés par le gouvernement. En 1998, le seuil de participation obligatoire d'une entreprise à ce programme de développement de la main-d'oeuvre sera abaissé à 250 000 \$ de masse salariale. Comme l'employeur prône une politique de la satisfaction du client au plus bas coût possible, la loi 90 va stimuler les gestionnaires à octroyer les sommes de formation de l'atelier aux meilleurs mécaniciens. Puisque l'écart existant entre les meilleurs mécaniciens et les moins bons s'accroîtra d'avantage, le rehaussement de la main-d'oeuvre ne sera pas atteint, des mauvais travaux mécaniques seront encore exécutés, etc. Dans l'hypothèse où l'employeur déciderait de faire suivre à ses moins bons mécaniciens des cours de formation, il est certain qu'une fois la formation terminée une amélioration des habilités, des aptitudes et des connaissances aura été apportée. Cependant, le mécanicien encore à l'emploi d'une entreprise dont l'organisation

du travail est apparente à celle décrite dans ce mémoire sera dans l'impossibilité de mettre en application ces nouveaux acquis. Par conséquent, la loi 90 n'améliora pas le respect des pratiques de travail enseignées, ne rehaussera pas le développement de la main-d'oeuvre, ne diminuera pas les mauvais travaux mécaniques, etc.

Les résultats de cette recherche permettent ensuite de considérer l'importance d'étudier 5 points. Premièrement, accorder plus d'importance aux caractéristiques individuelles des acteurs. Dans ce mémoire nous avons adopté une approche déterministe, c'est-à-dire qu'à une stratégie donnée de l'acteur patronal et à des variables objectives spécifiques survient inévitablement l'occurrence des mauvais travaux mécaniques. Cependant, comme cette étude reconnaît une très grande importance au contexte comme facteur d'explication, l'amélioration du modèle développé dans ce mémoire suggérerait que les recherches futures accordent plus d'importance aux caractéristiques individuelles des acteurs. Comme nous avons déjà tenu compte d'une stratégie patronale que nous estimons être la stratégie dominante, il serait pertinent de chercher s'il en existe d'autres, et aussi d'accorder plus d'importance aux caractéristiques individuelles des gestionnaires et des mécaniciens. Ces considérations permettraient ainsi de raffiner le modèle existant par le développement d'une relation entre un premier groupe de variables contextuelles et un second groupe de variables spécifiques aux acteurs oeuvrant dans la situation.

Deuxièmement, parler de comportements ouvriers plutôt que de type de mécanicien. Une autre limite de la thèse rejoint ce qui a été traité dans le premier point au sujet du caractère déterministe du modèle. Dans le mémoire on explique que la stratégie patronale de la satisfaction du client au plus bas coût possible et différentes variables contextuelles spécifiques

entraînent 7 types de mécaniciens. La poursuite de la réflexion sur les caractéristiques individuelles des mécaniciens permettrait de parler de comportements ouvriers plutôt que de type d'ouvriers. Par conséquent, cette nuance permettrait d'accorder moins d'importance au contexte et montrerait que celui-ci pourrait, suivant les caractéristiques ouvrières, entraîner certains types de comportements chez un même individu.

Troisièmement, étudier les bons travaux mécaniques. Comme l'objectif de cette étude consiste à expliquer l'occurrence des mauvais travaux mécaniques, nous n'avons nullement tenté d'élucider l'existence des travaux bien faits qui sont majoritaires dans le secteur. La recherche de l'explication des bons travaux mécaniques éliminerait la croyance que la situation étudiée dans ce mémoire reflète l'ensemble des travaux mécaniques exécutés dans le secteur et par la même occasion raffinerait encore d'avantage le modèle développé dans cette étude. De plus, compte tenu des commentaires apportés antérieurement sur l'importance de considérer les relations entre un premier groupe de variables contextuelles et un deuxième groupe de variables individuelles dans le développement du modèle actuel, il est fondamental que le traitement de cette question considère ces recommandations.

Quatrièmement, mesurer la relation entre l'adoption d'un comportement ouvrier sur l'occurrence des mauvais travaux mécaniques. Dans cette étude, nous expliquons qu'un type de mécanicien entraîne de mauvais travaux mécaniques. Cependant, nous n'avons jamais distingué le nombre de mauvais travaux mécaniques imputables à un mécanicien. Comme nous avons élaboré sur les motifs de privilégier l'analyse en fonction de comportements ouvriers, il serait intéressant d'observer la relation entre l'adoption d'un comportement ouvrier donné sur l'occurrence des mauvais travaux mécaniques. Les résultats de la recherche permettraient alors

de nuancer à nouveau le modèle présenté dans ce mémoire en déterminant si des comportements donnés n'entraînent pas plus ou moins de mauvais travaux mécaniques.

Cinquièmement, découvrir les motifs de la stratégie patronale. Comme cette étude porte sur l'atelier mécanique, il serait pertinent de sortir de l'atelier et d'étudier comment l'entreprise se situe dans le secteur industriel et comment le secteur industriel se situe dans la société. L'objectif consisterait à découvrir les pressions qui s'exercent sur l'employeur et qui l'amènent à adopter la stratégie dominante de la satisfaction du client au plus bas coût possible.

BIBLIOGRAPHIE

DÉCRETS

COMITÉ PARITAIRE DE L'INDUSTRIE DE L'AUTOMOBILE DE MONTRÉAL ET DU DISTRICT, *Décret sur l'industrie des services automobiles de la région de Montréal*, Comité Paritaire de l'Industrie de l'Automobile de Montréal et du District, 1995, 27 p.

COMITÉ PARITAIRE DE L'INDUSTRIE DE L'AUTOMOBILE DE LANAUDIÈRE-LAURENTIDES, *Décret relatif aux salariés de garages*, Comité Paritaire de l'Industrie de l'Automobile de Lanaudière-Laurentides 1989, 9 p.

ÉTUDES

ASH, Stephen B., *Satisfaction, insatisfaction et plaintes des consommateurs: principales conclusions et recommandations*, Consommation et Corporations Canada, Ottawa, 1980, 57 p.

ASSOCIATION CANADIENNE DES AUTOMOBILISTES (CAA-QUÉBEC), *Sondage sur la fiabilité des véhicules 1989-1993*, CAA, 1990-1994, 28 p.

ASSOCIATION DES INDUSTRIES DE L'AUTOMOBILE DU CANADA, *Marché secondaire de l'automobile, Étude sur les perspectives*, Association des Industries de l'Automobile du Canada, Ottawa, 1993, 95 p.

AUTOMOTIVE INDUSTRIES ASSOCIATION OF CANADA, *Growing the potential, Canadian Automotive Aftermarket Manufacturing*, Automotive Industries Association of Canada, Ottawa, 1994, 75 p.

AUTOMOTIVE INDUSTRIES ASSOCIATION OF CANADA, *The Car Maintenance in Canada Report*, Automotive Industries Association of Canada, Ottawa, 1995, 94 p.

AUTOMOTIVE INDUSTRIE ASSOCIATION OF CANADA, «Total Light Vehicle Sales», *Aftermarket Watch Annual Review*, Section five : Aftermarket Outlets, New Automobile Dealers, Automotive Industries Association of Canada, Ottawa, 1995, p. 37

AUTOMOTIVE INDUSTRIE ASSOCIATION OF CANADA, «Industry Selling Prices», *Aftermarket Watch Annual Review*, Section six : Aftermarket Business Conditions, Automotive Industries Association of Canada, Ottawa, 1995, p. 40.

LE COMITÉ CONSULTATIF DE L'INDUSTRIE DES SERVICES AUTOMOBILES DU QUÉBEC, *Rapport final*, Le Comité consultatif de l'industrie des services automobiles du Québec, 1992, 93 p.

COMMISSION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL DU QUÉBEC (CSST), *Statistiques sur les lésions professionnelles*, Commission de la santé et de la sécurité du travail, Québec, 1978/82-1989.

COMMISSION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL DU QUÉBEC, *Structure de classification des unités d'employeurs*, Direction des communications, Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec, Montréal, [1982]-

COPE, D., *L'altération des dispositifs antipollution des véhicules automobiles*, Direction des programmes industriels, Protection de l'environnement, Conservation et Protection, Environnement Canada, Ottawa, mars, 1988, 25 p.

COPE, D., *Résumé des données recueillies au Canada lors d'inspections du circuit d'échappement de véhicules automobiles (1986-1990)*, Direction des programmes industriels, Protection de l'environnement, Conservation et Protection, Environnement Canada, Ottawa, juin 1992, 41 p.

DESROSIERS AUTOMOTIVE CONSULTANTS INC., «Size of the Aftermarket by Region» *DesRosiers Automotive Yearbook*, Section 8 : Aftermarket Analysis, 1995, p. 99.

EMPLOI ET IMMIGRATION CANADA, *La mobilité des mécaniciens d'automobiles canadiens*, Direction de la recherche et des études spécialisées, Perspectives du marché du travail et analyse structurelle, Politique stratégique et planification, Emploi et Immigration Canada, Ottawa, 1988, 25 p.

FILIATRAULT, Pierre; RITCHIE, John Raymond Brent, *An empirical investigation of situation effect on the choice of an automobile repair establishment*, Université du Québec à Montréal, Centre de recherche en gestion, 1982, #7, 20 p.

FILIATRAULT, Pierre, *The automobile consumption problem: The point of view of producers*, Université du Québec à Montréal, Centre de recherche en gestion, 1985, #16, 8 p.

FILIATRAULT, Pierre; CHEBAT, Jean-Charles, *Consumers and producers look at repair quality*, Université du Québec à Montréal, Centre de recherche en gestion, 1985, #20, 15 p.

GAUVIN, Réal, FORMATION PRO FP ENR., GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE, DE LA SÉCURITÉ DU REVENU, SERVICES DES SECTEURS D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, *Problématique de formation professionnelle dans les industries de réparation d'automobile*, Ministère de la main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu, Direction générale de la formation professionnelle, Direction du développement, Service des secteurs d'activité économique, Québec, 1989, 281 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE, DE LA SÉCURITÉ DU REVENU ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE, *Partenaires pour un Québec compétent et compétitif*, Ministère de la main-d'oeuvre, de la sécurité du revenu et de la formation professionnelle, Québec, juin 1991, 85 p.

MARGOLIS, Stephen. *Problème du consommateur dans l'industrie de la réparation automobile : étude préliminaire*, Direction générale de l'analyse des politiques, de la recherche et de la liaison, Bureau de la coordination des politiques, Consommation et corporation Canada, 1983, 123 P.

NATIONAL ASSOCIATION OF ATTORNEYS GENERAL AUTO REPAIR TASK FORCE, *Findings, conclusions and/or recommendations as to how best to address consumer auto repair problems*, NAAG, Washington, 1995, 129 p.

SAVIGNAC, Michel, DIRECTION GÉNÉRALE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE, *Rapport d'évaluation des programmes de mécanique automobile*, Gouvernement du Québec, Ministère de l'éducation, 1995, 83 p.

SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'OEUVRE, DIRECTION DE L'INTERVENTION SECTORIELLE ET TERRITORIALE, *Une analyse de profession conseiller en service, (aviseur technique)*, Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre, Montréal, 1994, 154 P.

WOODS GORDON CONSEILLERS EN ADMINISTRATION, *Industrie des services d'entretien et de réparation d'automobiles : une étude sur les ressources humaines*, Emploi et immigration Canada, Ottawa, 1988, 100 p.

REVUES, PÉRIODIQUES, MANUELS ET BROCHURES

ADVERTISING AGE, «Dossier spécial sur l'automobile», vol 64, 22 mars 1993, pp. S-2 à S-39.

ALONZO, Vincent, «Shifting gears», *Incentive*, vol 168, août, 1994, pp. 76-82.

ANONYMOUS, «The service gap», *Incentive*, vol 168, août, 1994, p. 82.

ASSOCIATION CANADIENNE DES AUTOMOBILISTES (CAA-QUÉBEC), *Le CAA-Québec en quelques mots*, Association canadienne des automobilistes, 1992, 3 p.

ASSOCIATION DES INDUSTRIES DE L'AUTOMOBILE DU CANADA, Pochette qui contient des documents explicatifs sur la fonction de l'AIA, les services et les publications qu'elle offre à ses membres, Association des Industries de l'Automobile du Canada, Ottawa, 1995.

ASSOCIATION POUR LA PROTECTION AUTOMOBILE (APA), «Des pratiques douteuses», *Protégez-Vous*, octobre 1994, p. 35.

ASSOCIATION POUR LA PROTECTION AUTOMOBILE (APA), «Encore des ratés!», *Protégez-vous*, Octobre 1994, pp. 33-37.

ASSOCIATION POUR LA PROTECTION DES AUTOMOBILISTES (APA), Feuille explicative sur la fonction de l'APA, les services et les publications qu'elle offre à ses membres, Association pour la protection des automobilistes (APA), 1996.

ASSOCIATION SECTORIELLE DES SERVICES AUTOMOBILES, *L'association sectorielle en bref*, Association sectorielle des services automobiles, Montréal, 7 p.

ASSOCIATION SECTORIELLE DES SERVICES AUTOMOBILES, *Auto prévention*, 1996, vol. 10, no 1, 8 p.

ASSOCIATION SECTORIELLE DES SERVICES AUTOMOBILES, *Votre atelier de mécanique est-il en santé et en sécurité ?*, brochure, Association sectorielle des services automobiles, Montréal, 16 p.

ASSOCIATION SECTORIELLE DES SERVICES AUTOMOBILES, *L'arme à l'oeil*, brochure, Association sectorielle des services automobiles, Montréal, 23 p.

ASSOCIATION SECTORIELLE DES SERVICES AUTOMOBILES, *La prévention... c'est ça!*, brochure, Association sectorielle des services automobiles, Montréal, 10 p.

AUTOMOTIVE EXECUTIVE, revue officielle de l'association nationale des concessionnaires automobiles (NADA), tous les numéros de 1994-1995.

AUTOMOTIVE NEWS, hebdomadaire américain de l'industrie automobile, tous les numéros de 1994.

LE BUREAU D'ÉTHIQUE COMMERCIALE (BEC), brochure. Le Bureau d'éthique commerciale, 1996.

CENTRE D'ÉLABORATION DES MOYENS D'ENSEIGNEMENT DU QUÉBEC, TOYOTA, *Situation au regard du métier et de la démarche de formation : guide d'apprentissage : module 1*, Centre d'élaboration des moyens d'enseignement du Québec, Sherbrooke, 1991, pp. 1.21, 1.22.

CENTRE D'ÉLABORATION DES MOYENS D'ENSEIGNEMENT DU QUÉBEC, TOYOTA, *Santé et sécurité au travail : guide d'apprentissage : module 2*, Centre d'élaboration des moyens d'enseignement du Québec, Sherbrooke, 1992, chap. 2, pp. 1.1, 1.2.

CONSEIL PROVINCIAL DES COMITÉS PARITAIRES DE L'INDUSTRIE DE L'AUTOMOBILE. *Le paritarisme, indispensable facteur de paix sociale et de productivité*, Conseil provincial des Comités paritaires de l'industrie de l'automobile, Montréal, 8 p.

LA CORPORATION DES CONCESSIONNAIRES D'AUTOMOBILES DU QUÉBEC, *Au service de ses membres depuis 50 ans*, brochure, la Corporation des concessionnaires d'automobiles du Québec, p. 8

LA CORPORATION DES CONCESSIONNAIRES DU QUÉBEC, *En Bref*, Avril, 1992 à Septembre 1996

LA CORPORATION DES CONCESSIONNAIRES DU QUÉBEC, *Contact*, Avril et Mai, 1992 à Septembre 1996

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DIRECTION GÉNÉRALE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE, *ÉQUIPEMENT MOTORISÉ, Mécanique automobile (spécialité), programme d'études 5151*, Direction générale de la formation professionnelle et technique, Québec, 1994, 57 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Guide des études professionnelles et techniques au secondaire et au collégial 1995-1996*, Ministère de l'Éducation, Québec, 1995, pp. 294-314.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Répertoire des programmes et des établissements de formation professionnelle et technique au secondaire et au collégial 1995-1996*, Ministère de l'Éducation, Québec, 1995, 68 p.

HANKE, Ed, «New Deals for New Wheels», *Credit Union Management*, vol 15, janvier 1992, pp. 13-16.

HARVARD BUSINESS REVIEW, *Service management*, Harvard Business School Press, Boston, 1991, 130 p.

LOWERY, Mark, «Sam Johnson does it again!», *Black Enterprise*, vol 24, juin 1994, pp. 124-130.

MAREK, Sue, «VSATs Offer Automotive Industry Competitive Edge», *Satellite Communication*, vol 16, mai 1992, pp. 18-23.

MARTEL, Chantal, «1 Québécois sur 3 se méfie des garagistes», *Protégez-vous*, Octobre 1993, p. 39.

MCDUGALL, Bruce, «Manufacturing: The Next Battleground», *Canadian Business*, vol 65, février 1992, pp. 52-57.

MESSMER, Ellen, «Car dealer markets automobiles on-line», *Network World*, vol 11, 6 juin 1994, p. 15.

OFFICE DE LA PROTECTION DU CONSOMMATEUR, *A propos..., des conseils pour l'achat d'une automobile d'occasion chez un commerçant...*, dépliant, Office de la protection du consommateur, 11 p.

OFFICE DE LA PROTECTION DU CONSOMMATEUR, *L'auto et le mot sur la bonne voie*, Office de la protection du consommateur, 1995, 14 p.

SEWELL, Carl., BROWN B., Paul, *Customers for life, How to turn that one-time buyer into a lifetime customer*, New York, 1990, 175 p.

SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC, *La vérification mécanique*, brochure, Société de l'assurance automobile du Québec, 1994

SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC, *La vérification des véhicules accidentés*, brochure, Société de l'assurance automobile du Québec, 1994

SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC, «La vérification des véhicules accidentés dans le cadre du contrôle des pertes totales», brochure, Société de l'assurance automobile du Québec, 1994, 7 p.

LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'OEUVRE (SQDM). *L'analyse de métier ou de profession, le diagnostic sectoriel, le comité sectoriel de main-d'oeuvre*, brochure, Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre, 1995.

SERVICE STATION & GARAGE MANAGEMENT, revue spécialisée destinée aux garagistes et aux stations services, Southam Magazine Group, tous les numéros de 1992 à 1995.

WOODRUFF, David, «What's This - Car Dealers with Souls?», *Business Week*, 6 avril 1992, pp. 66-67.

OBSERVATION PARTICIPANTE ET L'OUTIL D'ANALYSE

BACHMANN, Christian, «Les Sciences Sociales et les Méseventures du Travail de Terrain», *Annales de Vaucresson*, no. 19-1982, Université de Paris XIII, pp 2-12.

BECKER, H.S., «Problèmes d'inférence et de preuve dans l'observation participante», *Parcours méthodologiques*, Cahiers du Centre de recherches sociologiques, cahier No. 5, février 1987, pp. 57-82.

CAPLON, T., «L'observation et l'analyse documentaire», in *Recherche sociale: L'enquête sociologique*, Armand Colin, 1970, pp. 149-163.

GRAWITZ, Madeleine, *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 1984, pp. 858-895.

LAPERRIÈRE, Anne, «L'observation directe», in *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, 1984, pp. 227-245.

LAPINTE, Paul-André, *Grille de collecte de données*, pour une monographie d'usine, cahier CRISES, pp. 16-30.

POUPART, Jean, RAINS, P., et PIRÈS, Alvaro, «Les méthodes qualitatives et la sociologie américaine», *Déviance et Société*, vol. 7, no. 1, 1983, pp. 63-91.

ANNEXE I

Outils du mécanicien

CATÉGORIE	CODE	NOM DE LA COMPOSANTE	NBR. DE PIÈCES	DIMENSION	PRIX
Unité de rangement					
	KRL651	Coffre à outils	11 tiroirs	4 539"²	1 760.40 \$
	KRL656	Servante mobile	8 tiroirs	4 839"²	2 103.10 \$
Accessoires de rangement					
	KRL1	Doublure de tiroir	7		33.23 \$
	A284	Porte-douilles	6 rangs		51.10 \$
Jeux à prise 1/4"					
	112TTMMY	Douilles métriques courtes à 6 pans	13	4 à 15 mm	132.70 \$
	TMM4.5	Douille métrique courte à 6 pans	1	4.5 mm	9.85 \$
	113STMMY	Douilles métriques longues à 6 pans	13	4 à 15 mm	195.10 \$
	STTM4.5	Douille métrique longue à 6 pans	1	4.5 mm	14.65 \$
	110TMY	Douilles anglaises courtes à 6 pans	10	3/16" à 9/16"	87.50 \$
	TM04	Douille anglaise courte à 6 pans	1	1/8"	8.40 \$
	TM05	Douille anglaise courte à 6 pans	1	5/32"	8.40 \$
	110STMY	Douilles anglaises longues à 6 pans	10	3/16" à 9/16"	140.00 \$

	S9718KA	Douille pour bougie d'allumage	1	3/4"	27.70 \$
	208FAY	Douilles-tournevis anglaises à embout hexagonale	8	1/8" à 3/8"	137.60 \$
	207FAMY	Douilles-tournevis métriques à embout hexagonal	7	4 à 10 mm	123.00 \$
	209EFTXBY	Douilles-tournevis TORX	9	T15 à T55	195.85 \$
	TTX8E	Douille-tournevis TORX	1	T8	21.75 \$
	TTX10E	Douille-tournevis TORX	1	T10	21.75 \$
	FP22A	Douille-tournevis PHILLIPS	1	Douille n° 2	20.50 \$
	F723A	Cliquet à déclenchement rapide	1	7 3/8" de long	70.70 \$
	FUB8	Joint à rotule	1		36.75 \$
	FXX3	Rallonge	1	3" long	17.20 \$
	FXX6	Rallonge	1	6" long	23.15 \$
	FXX11	Rallonge	1	11" long	27.80 \$
	FX24A	Rallonge	1	24" long	43.35 \$
Jeux à prise 1/2					
	309SIMY	Douilles anglaises longues 6 pans à frappe	9	1/2" à 1"	208.70 \$
	311IMY	Douilles anglaises courtes 6 pans à frappe	11	3/8" à 1"	149.75 \$
	IM360	Douille anglaise courte 6 pans à frappe	1	1 1/8"	20.85 \$

	IM400	Douille anglaise courte 6 pans à frappe	1	1 1/4"	25.95 \$
	IM440	Douille anglaise courte 6 pans à frappe	1	1 3/8"	33.60 \$
	IM480	Douille anglaise courte 6 pans à frappe	1	1 1/2"	40.55 \$
	IM500	Douille anglaise courte 6 pans à frappe	1	1 9/16"	47.95 \$
	315SIMMY	Douilles métriques longues 6 pans à frappe	15	10 à 24 mm	323.80 \$
	315SIMMY	Douilles métriques courtes 6 pans à frappe	15	10 à 24 mm	202.20 \$
	IMM460	Douille métrique courte 6 pans à frappe	1	46 mm	53.15 \$
	GAX12	Raccord de rallonge prise femelle 1/2" et prise mâle 3/8"	1	12" de long	29.70 \$
	SL832	Cliquet manche long	1	15" de long	126.70 \$
	SN24B	Poignée articulée	1	24" de long	96.95 \$
	SW28A	Douille-tournevis à embout plat	1	7/16" * .050"	28.25 \$
	SW32A	Douille-tournevis à embout plat	1	1/2" * .075"	28.85 \$
	SW40	Douille-tournevis à embout plat	1	5/8" * .093"	34.10 \$
	SP32A	Douille-tournevis PHILLIPS	1	PHIL. n° 3	26.25 \$
	SP42A	Douille-tournevis PHILLIPS	1	PHIL. n° 4	26.25 \$
	PA2	Raccord prise femelle 3/8" à prise mâle 1/2"	1		13.60 \$

	PA4	Raccord prise femelle 1/2" à prise mâle 3/8"	1		14.20 \$
	PIT160	Outil d'entraînement à frappe	1		64.05 \$
Jeux de clés					
	OEXM713B	Jeu de clés combinées 6 pans métriques	13	10 à 22 mm	527.90 \$
	OXIM4SB	Clé combinée 6 pans métrique	1	4 mm	19.90 \$
	OXIM5SB	Clé combinée 6 pans métrique	1	5 mm	19.90 \$
	OXIM5.5SB	Clé combinée 6 pans métrique	1	5.5 mm	19.90 \$
	OXIM6SB	Clé combinée 6 pans métrique	1	6 mm	19.90 \$
	OXIM7SB	Clé combinée 6 pans métrique	1	7 mm	19.90 \$
	OXIM8SB	Clé combinée 6 pans métrique	1	8 mm	19.90 \$
	OXIM9SB	Clé combinée 6 pans métrique	1	9 mm	19.90 \$
	OSH711B	Jeu de clés combinées 6 pans anglais	11	3/8" à 1"	490.80 \$
	OXI4SB	Clé combinée 6 pans anglaise	1	1/8"	19.90 \$
	OXI5SB	Clé combinée 6 pans anglaise	1	5/32"	19.90 \$
	OXI6SB	Clé combinée 6 pans anglaise	1	3/16"	19.90 \$
	OXI7SB	Clé combinée 6 pans anglaise	1	7/32"	19.90 \$

	OXI8SB	Clé combinée 6 pans anglaise	1	1/4"	19.90 \$
	OXI9SB	Clé combinée 6 pans anglaise	1	9/32"	19.90 \$
	OXI10SB	Clé combinée 6 pans anglaise	1	5/16"	19.90 \$
	OXI11SB	Clé combinée 6 pans anglaise	1	11/32"	19.90 \$
	RXFS605B	Jeu de clés à tuyauter 6 pans anglais	5	1/4" à 13/16"	180.55 \$
	RXFMS606B	Jeu de clés à tuyauter 6 pans métriques	6	9 à 21 mm	231.45 \$
Jeux de clés Allen					
	AW1020K	Jeu de clés ALLEN anglais	20	0.028" à 3/8"	120.65 \$
	C154	Pochette de classement	1		3.20 \$
	AWM140CK	Jeu de clés ALLEN métriques	14	2 à 19 mm	116.05 \$
	AWML1.5	Clé ALLEN métrique	1	1.5 mm	1.80 \$
	C84B	Pochette de classement	1		8.60 \$
Jeux de tournevis					
	SDDX80	Ensemble de tournevis	8	3 PHILLIPS 4 plats	134.45 \$
	SDDP63	Tournevis PHILLIPS	1	n° 3	20.45 \$
	SDD2040	Tournevis de poche	1	Plat	9.05 \$
	SSDMR220	Ensemble de tournevis à cliquet et embout	20 pièces		116.05 \$

Jeux de pinces					
	VP404	Jeu de pinces-étaux	4		74.85 \$
	CHN460	Pince multiprises	1	16" de long	33.35 \$
	CHN415	Pince multiprises	1	10" de long	18.85 \$
	46	Pince combinée	1		32.60 \$
	96ACP	Pince à bec effilé	1		36.75 \$
	38ACP	Pince à couper	1		35.00 \$
	PRCS3	Jeu de pinces à segment d'arrêt et à pointes amovibles	3		132.80 \$
	PWC27	Pince à dénuder les fils automatique	1		44.75 \$
Électronique et électricité					
	R650	Nécessaire de soudage	1	25/350W.	66.50 \$
	YA10	Crayon à souder au butane	1	10 à 60W.	46.20 \$
	MT2261	Stroboscope, testeur de l'avance à l'allumage et tachymètre	1		524.85 \$
	MT586	Multimètre numérique pour automobile	1		529.95 \$
	CT4F	Vérificateur de circuits	1	6 à 12V.	48.45 \$
Outils pneumatiques					
	IM5100	Clés à percussion pneumatique	1	Prise 1/2"	389.95 \$
	PH2050	Marteau pneumatique	1		304.10 \$
	PHI005K	Ensemble pour marteau pneumatique	5 pièces		207.15 \$
	AT700E	Cliquet pneumatique	1	Prise 3/8"	142.95 \$

	AT130	Meuleuse pneumatique	1	Prise 1/4" à 1/8"	167.45 \$
	JT19	Pistolet à air comprimé	1		11.75 \$
Outils électriques					
	ET1170KC	Trousse de perceuse sans cordon	1	Prise 3/8" 9,6V.	328.90 \$
	DB121B	Ensemble de forêts courts	29	1/16" à 3/8"	92.10 \$
	B121A	Coffret en métal pour les forêts	1		8.05 \$
Dynamométrique					
	TQR100A	Clé dynamométrique fixe à cliquet	1	20 lb./pi. à 100 lb./pi.	234.45 \$
	SPB704A	Jeu de leviers	4	8" à 24" de long	153.85 \$
Marteaux					
	PPC210AK	Ensemble de poinçons et burins	21 pièces		404.95 \$
	HPT16	Marteau de frappe en plastique	1	16 oz.	54.55 \$
	BP16B	Marteau à panne sphérique	1	16 oz.	21.85 \$
Coupe, marquage, évasement					
	HS20	Sci à métaux	1	12" de long	44.05 \$

	YA581	Couteau d'usage multiple	1		11.35 \$
	ASA204A	Jeu de traçoirs et pics	4 pièces		24.10 \$
	HBF300	Ensemble de limes à parer	4	5 1/2" à 11 1/2"	87.20 \$
	HBF200	Ensemble de limes rondes	4	7/32" à 1/2"	97.30 \$
	HB80W	Lime triangulaire	1	7" de long	8.00 \$
	TC28B	Coupe-tube	1	1/8" à 1"	46.90 \$
	PK33	Grattoir	1		15.95 \$
	TF5	Trousse pour évaser et créer un ourlet	5 raccords	3/16" à 1/2"	50.75 \$
Mesure					
	YA153A	Ruban à mesurer	1	12' de long	18.00 \$
	GA2B	Règle en acier	1	6" de long	5.20 \$
	FB335	Jauge d'épaisseur anglaise	35 lames	0.0015", 0.002" à 0.035"	11.60 \$
	FBM320	Jauge d'épaisseur métrique	20 lames	0.05 mm à 1.00 mm	9.30 \$
	FB361	Cale d'écartement des électrodes de bougies métrique et décimale	1	0.020" à 0,100"	2.40 \$
	PMF134	Pied à coulisse	1	échelle de 0 à 6" graduée au 0.001"	167.45 \$
Lubrification					
	OC5A	Burette à huile	1		11.05 \$
	GA96A	Entonnoir	1		35.30 \$
		Outil multiprises pour retirer les filtres à l'huile	1		15.00

Batterie					
	BTC3	Brosse pour bornes et cosses de batteries	1		9.75 \$
	THX117	Vérificateur du liquide de la batterie	1		16.60 \$
Système de refroidissement					
	THX102	Vérificateur du liquide de refroidissement	1		9.75 \$
Pneus et roues					
	TR104A	Outil pour obus et valve	1		5.45 \$
	YA131	Manomètre	1		7.35 \$
	GA296	Mandrin coudé	1		3.70 \$
Équipement de sécurité					
	GA3000	Protecteur auditif	1		31.50 \$
	GAE56C	Verres protecteurs pour la soudure	1 lunette		17.50 \$
	YA346	Lunette protectrice			13.60 \$
		Botte de sécurité	1 paire		80.00 \$
TOTAL AVANT TAXE					16 074.78 \$

Le mécanicien qui possède un coffre apparenté à celui-ci n'est pas outillé pour réparer les moteurs (le bloc moteur et la culasse), les transmissions automatiques et les systèmes de climatisation.

SNAP-ON INCORPORATED, *Outils et appareils d'entretien de qualité*, Snap-on Incorporater, Kenosha, Wisconsin, États-Unis, 1995, 408 p.

OUTILS SNAP-ON DU CANADA LTÉE, *Liste de prix pour ateliers automobiles et industriels*, Outils Snap-On du Canada Ltée., 1996, 67 p.

ANNEXE II



SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE
AUTOMOBILE DU QUÉBEC

RAPPORT DE
VÉRIFICATION MÉCANIQUE

SPÉCIMEN

N° DE PLAQUE OU N° DE NIV	MARQUE	MODÈLE	ANNÉE	TYP. DE VÉHICULE AMBIANT MINIBUS	ÉCARTS ADMIS VÉHICULE
------------------------------	--------	--------	-------	--	--------------------------

ÉCLAIRAGE ET SIGNALISATION	C	Min	Maj	Def	Code	DIRECTION	C	Min	Maj	Def	Code	ALIMENTATION EN CARBURANT	C	Min	Maj	Def	Code
PHARES (ROUTE) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					401	BARRE D'ACCOUPLLEMENT					519	ATTACHES					528
PHARES (CROISEMENT) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					402	BIELLE D'ACCOUPLLEMENT					520	BOUCHON-PORTILLON					485
CIRCUITS - LAMPES TÉMOIN <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					417	BÔTIER					424	CANALISATION					529
FEUX (REFLECTEURS LATÉRAUX) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					407	BRAS DE RENVOI					434	RÉSERVOIR					481
FEUX (POSITION) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					403	COLONNE (ACCOUPLLEMENT)					421	SYSTÈME D'ALIMENTATION					530
FEUX (DIRECTION) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					404	COLONNE (DISPOSITIF D'ANCRAGE)					422						
FEUX (ARRÊT) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					408	COLONNE (DISPOSITIF DE SÉCURITÉ)					423						
FEUX (PLAQUE) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					414	COLONNE (ADULEMENT) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					420						
FEUX (REÇUL) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					412	COURROIES					521						
FEUX (DÉTRESSE) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					411	CRÉMAILLÈRE					522						
KLAXON (AVANTISSEUR)					496	CYLIINDRE					523						
TABLEAU DE BORD (ÉCLAIRAGE)					608	EMBOUT <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					428						
						JOINT À ROTULE <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					524						
						LEVIER DE COMMANDE					435						
						LEVIER DE FUSÉE					432						
						MANCHON					439						
						ROULEMENT DE ROUE <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					425						
						SERVODIRECTION					430						
						VOLANT					431						

FREINS	C	Min	Maj	Def	Code
CANALISATION FLEXIBLE					459
CANALISATION RIGIDE					458
COMMANDE (FREIN)					501
CYLINDRE DE ROUE					481
DISQUE					484
ÉTIER					482
GARNITURE					465
MAÎTRE CYLINDRE					456
RACCORD					509
RÉSERVOIR					460
SERVOPREIN					457
TAMBOUR					463

ESSAIS DE FREINAGE	C	Min	Maj	Def	Code
COURSE DE LA PÉDALE					477
FREIN DE SERVICE					510
FREIN DE STATIONNEMENT					479
PRESSIION SUR LA PÉDALE					478
SYMÉTRIE DE FREINAGE					511

VITRAGE ET RÉTROVISEUR	C	Min	Maj	Def	Code
GLACE LATÉRALE (AVANT) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					490
GLACE LATÉRALE (ARRIÈRE) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					491
LUNETTE ARRIFIÈRE					480
PARE-BRISE					488
RÉTROVISEUR (EXTÉRIEUR) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					493
RÉTROVISEUR (INTÉRIEUR)					492

SUSPENSION	C	Min	Maj	Def	Code
AMORTISSEUR					448
ANCRAGE					512
BARRE DE TORSION					449
BARRE STABILISATRICE					450
BOULON CENTRAL (ÉTOQUAU)					513
BRAS DE SUSPENSION (INFÉRIEUR) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					452
BRAS DE SUSPENSION (SUPÉRIEUR) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					453
BRIDE CENTRALE					514
JAMBE DE FORCE					454
JAMBELLES					515
LAME MAÎTRESSE					516
PIÈCES DE FIXATION					517
RESSORT					455
SUSPENSION À JAMBE DE FORCE					518

DIRECTION	C	Min	Maj	Def	Code
BARRE D'ACCOUPLLEMENT					519
BIELLE D'ACCOUPLLEMENT					520
BÔTIER					424
BRAS DE RENVOI					434
COLONNE (ACCOUPLLEMENT)					421
COLONNE (DISPOSITIF D'ANCRAGE)					422
COLONNE (DISPOSITIF DE SÉCURITÉ)					423
COLONNE (ADULEMENT) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					420
COURROIES					521
CRÉMAILLÈRE					522
CYLIINDRE					523
EMBOUT <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					428
JOINT À ROTULE <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					524
LEVIER DE COMMANDE					435
LEVIER DE FUSÉE					432
MANCHON					439
ROULEMENT DE ROUE <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					425
SERVODIRECTION					430
VOLANT					431

PNEUS - ROUES - ESSIEUX	C	Min	Maj	Def	Code
BOULON/ÉCROU					467
ESSIEUX					471
PNEUS					470
ROUE					525
ROUE DE SECOURS					468
VALVES					528

CHÂSSIS - DESSOUS DE CAISSE	C	Min	Maj	Def	Code
ATTACHE DE CARROSSERIE <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					438
ATTACHE DE PARE-CHOC <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					442
BRIDES					527
LENNIETIION <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					436
PLANCHER					446
SUPPORT MOTEUR					445
SUPPORT TRANSMISSION					447
TRAVERSE					444

ALIMENTATION EN CARBURANT	C	Min	Maj	Def	Code
ATTACHES					528
BOUCHON-PORTILLON					485
CANALISATION					529
RÉSERVOIR					481
SYSTÈME D'ALIMENTATION					530

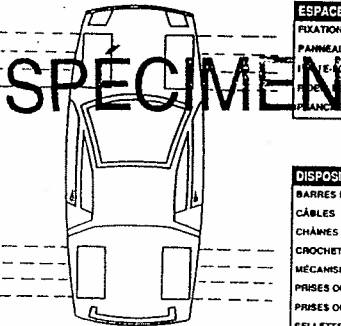
ÉCHAPPEMENT	C	Min	Maj	Def	Code
CATALYSEUR					531
COLLECTEURS					532
INDICEN FIXATION					534
PROTECTEUR					534
SILENCIEUX					535
TUYAUX D'ÉCHAPPEMENT					536

CARROSSERIE	C	Min	Maj	Def	Code
AXLE					537
CAPOTCROCHET DE SÉCURITÉ					473
CARROSSERIE					472
PORTIÈRES					538

ACCESSOIRES	C	Min	Maj	Def	Code
BANQUETTES					487
BATTERIE					494
CENTURE DE SÉCURITÉ					495
COMMANDE ACCELERATEUR					500
COMMANDE D'EMBRAYAGE					502
DÉBRAYAGE/CHAUFFAGE					539
DÉMARRAGE AU NEUTRE					504
ESSUIE-GLACE					505
LAVI GLAIT					506
INDICATEUR DE VITESSE					498
ODOMETRE (TOTALISATEUR)					497
PANE-SOLEIL					499

ESPACE DE CHARGEMENT	C	Min	Maj	Def	Code
FIXATION					541
PANNEAUX					542
RE-ÉQUILIBRE					543
RETOUR					544
PLANCHER					545

DISPOSITIF D'ATTELAGE	C	Min	Maj	Def	Code
BARRES D'ATTELAGE					546
CÂBLES					547
CHÂNES					548
CROCHET					549
MÉCANISME DE VERROUILLAGE					550
PRISES OU FICHES ÉLECTRIQUES					551
PRISES OU FICHES POUR FREINS					552
SELLETTE D'ATTELAGE					553



REMARQUES

DURÉE DE VÉRIFICATION	DEBUT	FIN	SIGNATURE DU MÉCANICIEN	DATE

6101-0 (92-10)

VÉHICULE DE PROMENADE

EN JOUÉ EN UN DU VÉHICULE - À COMPRENDRE

NATURE DES DÉFECTUOSITÉS

A	Absent-Manquant	AA	Jeu excessif (spécifiez la mesure)
B	Affaibli	BB	Mal ajusté
C	Arête vive	CC	Mal fixé
D	Brisé	DD	Mal localisé
E	Brouillé	EE	Mal serré
F	Cassé	FF	Modifié
G	Coupe-Dectare	GG	Ne fonctionne pas
H	Craquelé	HH	Ne s'allume pas
J	Décoloré	JJ	Niveau d'huile trop bas
K	Déformé	KK	Non approprié
L	Déreglé	LL	Obstrue
M	Encrassé	MM	Peinturé
N	Endommagé	NN	Perforé-Troué
P	Fausse-Voité	PP	Refaçonné
Q	Fissuré-Rainuré	QQ	Renflé
R	Fonctionne mal	RR	Soudé
S	Freinage inégal	SS	Teinté
T	Fuite	TT	Tension insuffisante
U	Grippé	UU	Terni
V	Inefficace	VV	Usage spécial
W	Inférieur aux normes du fabricant (spécifiez la mesure)	WW	Usé-Détérioré
X	Inférieur aux normes réglementaires (spécifiez la mesure)	ZZ	Autres (spécifiez)
Y	Supérieur aux normes du fabricant (spécifiez la mesure)		
Z	Jeu anormal		

* IDENTIFICATION DES CODES

C: Véhicule conforme **Maj:** Défectuosité majeure **Code:** Code de la défectuosité mécanique
Min: Défectuosité mineure **Déf:** Nature de la défectuosité

ANNEXE III

Grille d'observation d'organisation du travail

4.1 Description du système productif:

- La technologie et la division du travail entre les machines et les opérateurs humains:

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

- Les changements technologiques:

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

- Comment la direction présente-t-elle les changements technologiques? Pour quelles raisons sont-ils implantés?
- Quelle est la participation syndicale au niveau de la conception et de l'introduction des changements technologiques?

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

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

Sources d'informations:

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

4.2. Productivité, qualité et fiabilité

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

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

Sources d'informations:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Entrevues, particulièrement avec des responsables de production; - statistiques et documentation internes au usine. |
|--|

4.3 Organisation du travail

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

- Nouvelles formes d'organisation du travail

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

- polyvalence (élargissement, enrichissement, rotation);
 - flexibilité dans les métiers;
 - Qualité de vie au travail;
 - Groupe semi-autonome;
 - Cercles de qualités;
 - Qualité totale ou programme d'amélioration continue de la qualité;
 - Juste à temps, production à flux tendu;
 - Autres.
- Comment évaluer les NFOT à l'égard du taylorisme? Néo-taylorisme ou post-taylorisme? (Voir le tableau 2, en appendice)
 - Évaluer les impacts des NFOT sur le travail:
 - les charges de travail;
 - l'autonomie et les responsabilités laissées aux salariés;
 - l'implication au travail;
 - le contrôle du travail;
 - les qualifications;
 - la formation;
 - la satisfaction au travail des salariés.
 - Quelles sont les positions du syndicat et des salariés à l'égard des NFOT?
 - Comment la direction présente-t-elle les changements organisationnels? Pour quelles raisons sont-ils implantés?
 - Quelle est la participation syndicale au niveau de la conception et de l'introduction des changements organisationnels?

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

Sources d'informations:

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

4.4 Qualification du travail

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

Sources d'informations:

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

4.5 Formation:

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

Sources d'informations:

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

4.6 Conditions de travail:

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

Sources d'informations:

- Rapports d'enquêtes sur la santé et la sécurité;
- rapports d'enquêtes sur des accidents et sur l'exercice du droit de refus;
- description et évaluation des tâches;
- manuels d'opération;
- études gouvernementales sur l'environnement;
- entrevues;
- observation directe.

4.7 Santé et sécurité:

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

Sources d'informations:

- Rapports d'enquêtes sur la santé et la sécurité;
- rapports d'enquêtes sur des accidents et sur l'exercice du droit de refus;
- entrevues;
- observation directe.

4.8 Charges de travail:

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

Sources d'informations:

- Rapports d'enquêtes sur la santé et la sécurité;
- rapports d'enquêtes sur des accidents et sur l'exercice du droit de refus;
- description et évaluation des tâches;
- manuels d'opération;
- études gouvernementales sur l'environnement;
- griefs sur ces questions et études de temps;
- entrevues;
- observation directe.

Tableau 1

ORGANISATION DU TRAVAIL, DIMENSIONS ET INDICATEURS DE MESURE

DIMENSIONS	INDICATEURS DE MESURE
------------	-----------------------

RÉPARTITION DES TÂCHES (DIVISION DU TRAVAIL)

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

Tableau 1 (suite)

ORGANISATION DU TRAVAIL, DIMENSIONS ET INDICATEURS DE MESURE

DIMENSIONS	INDICATEURS DE MESURE
------------	-----------------------

MÉTHODES**A) COORDINATION ET COOPÉRATION**

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

B) CONTRÔLE DU TRAVAIL

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

C) RÔLE DE LA HIÉRARCHIE

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

Tableau 1 (suite)

ORGANISATION DU TRAVAIL, DIMENSIONS ET INDICATEURS DE MESURE

DIMENSIONS	INDICATEURS DE MESURE
------------	-----------------------

IMPLICATION AU TRAVAIL

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

Tableau 3

Qualification du travail, dimensions et indicateurs de mesure
--

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

Tableau 3 (suite)

Qualification du travail, dimensions et indicateurs de mesure
--

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