

Université de Montréal

L'Impact de la participation syndicale à la gestion de l'organisation
du travail sur le fonctionnement des équipes de travail :
le cas de l'industrie du vêtement.

par

Sosi Der Stepanian
École de relations industrielles
Faculté des études supérieures

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences (M.Sc.)
en relations industrielles

décembre, 1999

©Sosi Der Stepanian, 1999

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :
L'Impact de la participation syndicale à la gestion de l'organisation
du travail sur le fonctionnement des équipes de travail :
le cas de l'industrie du vêtement.

présenté par
Sosi Der Stepanian

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Bernard Brody : Président-rapporteur
Reynald Bourque : Directeur de recherche
Michel Brossard : Membre du jury

Mémoire accepté le : ...31 janvier 2000.....

SOMMAIRE

Le travail en équipe selon le modèle socio-technique ou selon le modèle japonais de production allégée a fait l'objet de plusieurs études. Cependant, les recherches ne permettent pas de recenser des résultats concluants sur le mode de fonctionnement des équipes de travail dans les milieux syndiqués en comparaison avec les milieux non-syndiqués, selon l'un ou l'autre de ces modèles. L'objectif principal de ce mémoire est de déterminer le rôle du syndicat dans la gestion du système modulaire de production et son influence sur le mode de fonctionnement des équipes de travail dans le secteur du vêtement. Notre but est de constater s'il existe des différences significatives en ce qui a trait au mode de fonctionnement des équipes de travail dans les milieux syndiqués et non-syndiqués dans l'industrie du vêtement.

Nous avons émis trois hypothèses de recherche sur chacune de nos variables de notre modèle d'analyse. Notre première hypothèse est que la représentation des salariés par un syndicat a un impact significatif sur le mode de fonctionnement des équipes de travail. Notre deuxième hypothèse est que le mode d'organisation du travail selon le système modulaire dans l'industrie du vêtement limite le rôle du syndicat dans l'implantation du travail en équipe. Nous postulons à cet égard que le travail en équipe selon le modèle japonais de production allégée n'entraîne pas des modifications substantielles sur le mode de fonctionnement des équipes de travail, limitant ainsi le rôle du syndicat dans l'implantation du travail en équipe. Notre troisième hypothèse est que le degré d'implication du syndicat dans l'implantation du travail en équipe aura une influence significative sur le mode de fonctionnement des équipes de travail. Ainsi, nous postulons que l'implication active du syndicat aux discussions concernant l'implantation des équipes de travail incitera davantage les employés à s'impliquer dans le fonctionnement des équipes de travail.

Afin de vérifier nos trois hypothèses de recherche, nous avons adopté une étude de cas multiples pour faire la comparaison entre les cas. Nous avons sélectionné par voie d'échantillonnage raisonné trois entreprises québécoises œuvrant dans l'industrie du

vêtement qui ont implanté au cours des dernières années le système modulaire de production. Pour recueillir nos données empiriques, nous avons utilisé une grille d'observation, une grille d'entrevue semi-dirigée et la lecture de la documentation dans les trois établissements. Nous avons débuté notre recherche avec des observations directes dans chacune des entreprises. Par la suite, nous avons effectué des entrevues semi-dirigées avec les membres des équipes, le chef d'équipe, les contremaîtresses, les représentants patronaux et les représentants syndicaux dans les trois établissements. Finalement, nous avons effectué des lectures des différents documents dans certains établissements.

L'analyse de nos données empiriques a permis de vérifier que notre première hypothèse est confirmée. La représentation des salariés par un syndicat garantit plusieurs avantages aux travailleurs dans le milieu syndiqué en comparaison avec le milieu non-syndiqué. De même, notre deuxième hypothèse est confirmée. Le mode d'organisation du travail modulaire dans ce secteur d'activité détermine largement le fonctionnement des équipes de travail, sans égard à la représentation des salariés d'un syndicat et au degré d'implication du syndicat dans l'implantation du système modulaire de production. Enfin, notre troisième hypothèse est infirmée, car l'analyse de nos données montre que le degré d'implication du syndicat dans l'implantation du système modulaire n'a pas eu un impact significatif sur le mode de fonctionnement des équipes de travail.

Notre étude contribue à améliorer l'état des connaissances concernant le fonctionnement des équipes de travail dans les milieux syndiqués en comparaison avec les milieux non-syndiqués dans une industrie peu étudiée, l'industrie du vêtement. Ainsi, elle permet de mieux comprendre le rôle du syndicat dans un processus de réorganisation du travail. De plus, notre étude met en évidence l'influence déterminante de facteurs explicatifs autres que le syndicalisme sur le fonctionnement des équipes de travail. Ces facteurs explicatifs sont la durée de l'expérience du système modulaire de production, l'ancienneté, la stabilité et l'expérience des travailleurs, ainsi que l'emplacement géographique des établissements.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
SOMMAIRE	i
TABLE DES MATIÈRES	iii
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES ABBRÉVIATIONS	viii
DÉDICACE	ix
REMERCIEMENTS	x
Introduction	1
Chapitre I	5
LES SYNDICATS ET LE TRAVAIL EN ÉQUIPE :	
UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE	
1.1 LE CHANGEMENT DE PARADIGME ET LE TRAVAIL EN ÉQUIPE	5
1.1.1 <i>L'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel dans la gestion des ressources humaines</i>	6
1.1.2 <i>La diffusion des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT)</i>	7
1.1.3 <i>La diversité des nouvelles formes d'organisation du travail</i>	8
<i>Les cercles de qualité</i>	9
<i>L'élargissement des tâches</i>	11
<i>Les programmes de partage des gains de productivité</i>	11
<i>Les programmes de partage des profits</i>	12
1.2 LE TRAVAIL EN ÉQUIPE	13
1.2.1 <i>La diffusion du travail en équipe au Canada et aux États-Unis</i>	13
1.2.2 <i>Deux modèles de travail en équipe</i>	14
<i>Le travail en équipe selon le modèle socio-technique</i>	14
<i>Les avantages et les inconvénients du travail en équipe selon le modèle socio-technique</i>	20
1.2.3 <i>Le travail en équipe selon le modèle japonais de « lean production »</i>	21
<i>Les avantages et les inconvénients du modèle japonais du travail en équipe</i>	24
1.2.4 <i>Comparaison des deux modèles de travail en équipe</i>	25
1.3 LES SYNDICATS ET LE TRAVAIL EN ÉQUIPE	27
1.3.1 <i>L'importance du rôle du syndicat</i>	27
1.3.2 <i>La place du syndicat dans le modèle socio-technique et dans le modèle japonais de « lean production »</i>	33
1.3.3 <i>Les impacts des nouvelles formes d'organisation du travail pour les syndicats</i>	35
<i>Les réticences des syndicats face aux nouvelles formes d'organisation du travail</i>	35
<i>Les effets pervers du travail en équipe sur l'action syndicale</i>	37

	<i>Les effets pervers du travail en équipe sur l'action syndicale</i>	37
1.4	LES CONFIGURATIONS SECTORIELLES DU TRAVAIL EN ÉQUIPE	42
1.4.1	<i>Le travail en équipe dans l'industrie automobile</i>	43
	<i>L'usine de la « General Motors » à Boisbriand</i>	43
	<i>Le cas de l'usine « CAMI »</i>	46
	<i>Les caractéristiques du travail en équipe dans l'industrie automobile</i>	47
1.4.2	<i>Le travail en équipe dans le secteur de la pétrochimie : Le cas de Shell à Sarnia</i>	49
1.4.3	<i>La critique de l'expérience « Shell » de Sarnia</i>	52
1.4.4	<i>Le travail en équipe dans le secteur de la télécommunication: le cas de « Bell » aux États-Unis</i>	53
	CONCLUSION	57
	CHAPITRE II	58
	PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	
2.1	L'organisation du travail dans l'industrie du vêtement	58
2.2	Les méthodes de production traditionnelles : le « <i>Bundle</i> », le « <i>Progressive Bundle System</i> » et le « <i>Straight Line System</i> »	59
2.2.1	Le système « <i>Bundle</i> »	59
2.2.2	Le « <i>Progressive Bundle System</i> »	60
2.2.3	Le « <i>Straight Line System</i> »	61
2.3	Les méthodes flexibles de production dans l'industrie du vêtement : Le « <i>Unit Production System</i> » et le « <i>Système modulaire</i> »	62
2.3.1	Le « <i>Unit Production System</i> »	62
2.3.2	Le « <i>Système Modulaire</i> »	63
2.4	L'organisation du travail et le travail en équipe dans le système modulaire de production dans l'industrie du vêtement	64
2.4.1	<i>Comparaison des systèmes de production « Bundle », « Team Sewing » et le « Hand Off »</i>	71
2.4.2	<i>Avantages et inconvénients du système modulaire de production</i>	71
2.5	Question de recherche	77
2.6	Le modèle d'analyse	77
2.7	Hypothèses de recherche	78
2.8	Présentation du modèle d'analyse	80
2.9	Le cadre opératoire	82
2.10	Méthodologie de recherche	89
2.11	Les techniques et les outils de cueillette de données	91
2.11.1	<i>L'observation non-participante</i>	91
2.11.2	<i>Les entrevues semi-dirigées</i>	92
2.11.3	<i>L'utilisation de la documentation</i>	94
2.12	Le plan d'analyse	95
	CONCLUSION	97

CHAPITRE III**98****PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

3.1	L'entreprise « A »	98
3.1.1	<i>Présentation de l'entreprise</i>	100
3.2	L'organisation du travail dans le département des draps contours	104
3.2.1	<i>Autonomie des membres de l'équipe</i>	105
3.2.2	<i>Satisfaction des membres de l'équipe</i>	109
3.2.3	<i>Mode de nomination du chef d'équipe</i>	112
3.2.4	<i>Rôle du chef d'équipe</i>	112
3.2.5	<i>Rotation des postes</i>	115
3.2.6	<i>Réunions d'équipe et processus de prise de décision</i>	116
3.2.7	<i>Formation</i>	117
3.2.8	<i>Rémunération</i>	118
3.3	L'entreprise « B »	119
3.3.1	<i>Présentation de l'entreprise</i>	120
3.4	L'organisation du travail dans le module de la finition manteau	122
3.4.1	<i>Autonomie des membres de l'équipe</i>	124
3.4.2	<i>Satisfaction des membres de l'équipe</i>	127
3.4.3	<i>Mode de nomination de la contremaitresse</i>	130
3.4.4	<i>Rôle de la contremaitresse</i>	130
3.4.5	<i>Rotation des postes</i>	132
3.4.6	<i>Réunions d'équipe et processus de prise de décision</i>	133
3.4.7	<i>Formation</i>	134
3.4.8	<i>Rémunération</i>	135
3.5	L'entreprise « C »	135
3.5.1	<i>Présentation de l'entreprise</i>	136
3.6	L'organisation du travail dans le module des manteaux	138
3.6.1	<i>Autonomie des membres de l'équipe</i>	140
3.6.2	<i>Satisfaction des membres de l'équipe</i>	142
3.6.3	<i>Mode de nomination de la contremaitresse</i>	144
3.6.4	<i>Rôle de la contremaitresse</i>	144
3.6.5	<i>Rotation des postes</i>	146
3.6.6	<i>Réunions d'équipe et processus de prise de décision</i>	146
3.6.7	<i>Formation</i>	147
3.6.8	<i>Rémunération</i>	148

CONCLUSION**149****CHAPITRE IV****151****ANALYSE ET DISCUSSION**

4.1	Hypothèse 1	151
4.1.1	<i>Autonomie des membres des équipes</i>	151
4.1.2	<i>Satisfaction des membres des équipes</i>	156
4.1.3	<i>Mode de nomination du chef d'équipe et des contremaitresses</i>	159
4.1.4	<i>Rôle du chef d'équipe ou des contremaitresses</i>	160

4.1.5	<i>Rotation des postes</i>	161
4.1.6	<i>Réunions d'équipes et processus de prise de décision</i>	162
4.1.7	<i>Formation</i>	164
4.1.8	<i>Rémunération</i>	165
4.2	Hypothèse 2	169
4.3	Hypothèse 3	172
4.3.1	<i>Autonomie des membres des équipes</i>	173
4.3.2	<i>Satisfaction des membres des équipes</i>	173
4.3.3	<i>Mode de nomination du chef d'équipe et des contremaîtresses</i>	174
4.3.4	<i>Rôle du chef d'équipe ou des contremaîtresses</i>	174
4.3.5	<i>Rotation des postes</i>	175
4.3.6	<i>Réunions d'équipes et processus de prise de décision</i>	176
4.3.7	<i>Formation</i>	176
4.3.8	<i>Rémunération</i>	177
	CONCLUSION	182
	CONCLUSION GÉNÉRALE	184
	BIBLIOGRAPHIE	190
ANNEXE I :	GRILLE D'ENTREVUE POUR LES MEMBRES DES ÉQUIPES DE TRAVAIL	xi
ANNEXE II :	GRILLE D'ENTREVUE POUR LE CHEF D'ÉQUIPE OU LA CONTREMAÎTRESSE	xiv
ANNEXE III :	GRILLE D'ENTREVUE POUR LES REPRESENTANTS SYNDICAUX ET PATRONAUX	xvi
ANNEXE IV :	GRILLE D'OBSERVATION	xviii

LISTE DES FIGURES

	Page
FIGURE 1 CARACTÉRISTIQUES DES SYSTÈMES DE PRODUCTION.....	71
FIGURE 2 LE MODÈLE D'ANALYSE	77
FIGURE 3 VARIABLES CONTRÔLES.....	82
FIGURE 4 VARIABLES INDÉPENDANTES.....	83
FIGURE 5 VARIABLE MODÉRATRICE.....	84
FIGURE 6 VARIABLE DÉPENDANTE.....	86

LISTE DES ABBRÉVIATIONS

C.A.M.O :	Comité d'Adaptation de la Main-d'oeuvre.
CSN :	Confédération des Syndicats Nationaux.
CSD :	Centrale des Syndicats Démocratiques.
ECWU :	Energy and Chemical Union.
FTQ :	Fédération des Travailleurs du Québec.
GWPH :	Good Works Practices Handbook.
I.C.U. :	Intelligent Control Unit.
ISO :	International Standard Organization.
NUMMI :	New United Motors Manufacturing Inc.
PBS :	Progressive Bundle System.
SAM :	Standard Allocated Minutes.
SKU :	Stock Keeping Unit.
TCA :	Travailleurs Canadiens de l'automobile.
TUAC :	Travailleurs Unis de l'Alimentation et du Commerce.
UPS :	Unit Production System.
WIP :	Work-In-Process

DÉDICACE

Je dédie ce mémoire à mes parents qui ont cru en moi durant les bons moments et ceux les plus difficiles.

REMERCIEMENTS

Je tiens à témoigner ma plus grande gratitude à mon directeur de recherche, monsieur Reynald Bourque, professeur à l'École des relations industrielles. Ses connaissances, ses conseils judicieux, sa grande disponibilité, sa patience ont contribué largement à l'achèvement de ce mémoire. Rares sont celles qui ont l'opportunité de travailler avec un tel professeur qui sait guider et inciter ses étudiants à atteindre leurs objectifs. Merci pour vos encouragements et votre soutien constant qui m'ont permis de réaliser ce rêve.

Je suis reconnaissante à mes parents qui m'ont encouragé continuellement tout au long de mes études. Leurs encouragements ont été d'un réconfort facilitant la rédaction de ce mémoire. Tout particulièrement, un gros merci à ma soeur, Elizabeth qui m'a aidé depuis le début de mes études universitaires. Je remercie mon frère, Léon pour ses conseils qui ont orienté mon cheminement académique. Mes sincères remerciements à Jack puisque je n'aurai pas pu mettre le point final à ce mémoire sans son soutien moral. De même, je suis reconnaissante à mes amies et collègues de leur amitié et soutien depuis le début de ce long processus.

Également, je tiens à remercier les membres du jury, monsieur Bernard Brody et monsieur Michel Brossard pour leurs commentaires et leurs intérêts pour cette recherche.

Finalement, je suis redevable aux dirigeants des entreprises qui nous ont permis de matérialiser cette recherche exceptionnelle. Leur compréhension et leur grande disponibilité ont facilité notre étude sur le terrain. De même, je remercie les travailleurs qui ont participé à notre étude. Merci à tous.

INTRODUCTION

L'avènement de l'ère industrielle a modifié profondément le fonctionnement de l'entreprise dans les sociétés capitalistes. La mécanisation a été un élément très important dans l'organisation du travail pour augmenter la productivité des travailleurs peu qualifiés et les profits dans les industries de production de masse (Sharpe, 1995). Une réalisation importante durant cette période a été le développement d'une forme organisationnelle, appelée la bureaucratie technocratique (Ketchum et Trist, 1992), qui convenait à la production de masse, à la standardisation des produits, à la mécanisation, et à une main-d'œuvre peu qualifiée (Rankin, 1990). Cette forme organisationnelle, mieux connue sous le nom de Taylorisme ou de Gestion scientifique du travail, s'est diffusée dans les entreprises industrielles avec des nouvelles règles du jeu, soit une nouvelle planification et une nouvelle répartition des tâches pour maximiser la productivité et augmenter les profits (Appelbaum et Batt, 1994).

Le modèle taylorien d'organisation du travail a été fondé sur l'atomisation des tâches, sur la séparation entre les chefs qui conçoivent et organisent, et les exécutants (Archier et Sériex, 1984). Dans ce modèle, les salariés disposaient de peu d'autonomie dans l'exécution de leur travail et sur la détermination du rythme de production puisque les hauts dirigeants et les superviseurs utilisaient leur pouvoir pour contrôler chaque pas du processus de travail et son mode de production. Les travailleurs devaient exécuter le travail selon les directives imposées par leurs superviseurs. En fait, l'organisation scientifique du travail était mal acceptée par les ouvriers à cause de son caractère aliénant. Le taylorisme dans son ensemble était imprégné d'une vision utilitaire qui niait la subjectivité des travailleurs (Doray, 1981).

Le modèle taylorien semblait bien adapté à cette période. Selon Rankin (1990), cette forme organisationnelle a été si rapidement répandue dans les entreprises industrielles qu'elle est devenue un paradigme organisationnel. Pour Thomas Kuhn (1962), le terme paradigme représente la reconnaissance universelle des réussites scientifiques qui pendant une période, fournit des idées, des mesures et des théories à une communauté de praticiens. En tant que paradigme organisationnel, la bureaucratie technocratique

représente un ensemble de valeurs, de concepts et de techniques qui forment un design organisationnel représentant la philosophie d'une entreprise (Ketchum et Trist, 1992, Rankin, 1990). Ce modèle organisationnel est devenu si important que les praticiens ne considèrent pas l'importance ou la nécessité de concevoir une alternative au Taylorisme (Rankin, 1990). Bien que ce type d'organisation scientifique du travail soit fortement utilisé par les entreprises durant la période de l'après-guerre, le Taylorisme fait l'objet, depuis nombre d'années, de nombreuses critiques de la part des milieux intellectuels, syndicaux et patronaux puisque celui-ci impose plusieurs limites à l'amélioration de la productivité et à la création d'un meilleur climat de travail (Brossard et Simard, 1990, Sharpe, 1995).

Au cours des dernières décennies, les entreprises ont été confrontées à un environnement qui est devenu plus turbulent. À partir des années 1970, nous avons pu constater que la croissance de la productivité s'est ralentie considérablement à cause de la détérioration de la performance de l'économie, entraînant des répercussions assez négatives sur les performances organisationnelles (Betcherman et al., 1994). Cette période de crise a profondément bouleversé le fonctionnement des entreprises industrielles. C'est dans cet environnement économique en mutation que les dirigeants ont reconnu l'importance et l'urgence de revoir leurs structures organisationnelles basées sur les principes du Taylorisme puisque celles-ci semblaient être déficientes pour atteindre une meilleure efficacité organisationnelle.

Plusieurs facteurs ont montré la nécessité du changement au niveau organisationnel. En premier lieu, l'innovation technologique dans plusieurs secteurs d'activités a favorisé l'émergence de nouvelles compétences. Ce faisant, il y a eu une transformation au niveau de la répartition des tâches puisque les travailleurs étaient devenus trop scolarisés pour des tâches dites simples. Les travailleurs ne pouvaient plus être considérés comme des simples exécutants, mais comme des ressources humaines qui utilisent leurs jugements et créativité dans le processus de mode de production (Sharpe, 1995).

En deuxième lieu, plusieurs travailleurs étaient insatisfaits des pratiques de gestion basées sur le Taylorisme qui avaient des influences négatives sur la productivité et la qualité des produits (Ketchum et Trist, 1992, Sharpe, 1995). Depuis les années 1970, l'organisation scientifique du travail ne convenait plus aux exigences et aux aspirations des travailleurs (Ketchum et Trist, 1992), puisque ces derniers contestaient de plus en plus ouvertement les conditions de travail imposées par les employeurs. La grève déclenchée en 1972 à Lordstown, Ohio, chez « *General Motors* » est un exemple où des travailleurs ont dénoncé les pratiques de travail aliénantes basées sur le modèle taylorien puisque celles-ci avaient des effets négatifs sur la qualité de leur environnement de travail (Rankin, 1990, Sharpe, 1995). Un autre exemple est celui de « *Steinberg* » au Québec, une entreprise spécialisée dans le commerce et l'alimentation au détail qui était confrontée au problème ouvrier au début des années 1970. Selon Brossard et Simard (1990), la direction de cette entreprise connaissait au début des années 1980 une baisse importante de la productivité et un taux d'absentéisme élevé, tandis que les travailleurs de plusieurs établissements avaient recours à des actes de sabotage puisque ces derniers étaient mécontents de leurs conditions de travail.

Plus récemment, d'autres facteurs tels que la mondialisation des marchés, la concurrence accrue, l'évolution de la main-d'œuvre, ainsi que de nombreuses exigences réglementaires ont exercé des pressions sur les entreprises puisque leur survie dépend de leur capacité d'innover et de mieux gérer leurs ressources humaines (Appelbaum et Batt, 1994, Betcherman et al., 1994, Sharpe, 1995). Afin de s'adapter rapidement aux changements qui sont survenus dans l'environnement dans lequel les entreprises évoluent, les employeurs devaient revoir leurs stratégies afin d'augmenter la flexibilité organisationnelle pour offrir des produits et des services qui répondaient aux besoins de leurs clients dans un marché caractérisé par la différenciation croissante des produits (Appelbaum et Batt, 1994, Goll et Johnson, 1997, Sharpe, 1995). Dans ce climat fortement imprégné d'incertitudes, les pressions concurrentielles forcent les employeurs à réduire leurs coûts de production tout en augmentant la productivité et la qualité de leurs produits et de leurs services, ainsi qu'à améliorer l'environnement du travail pour les salariés (Appelbaum et Batt, 1994, Betcherman et al., 1994, Sharpe, 1995).

Plusieurs études aux États-Unis et au Canada attestent la mise en place, au cours des deux dernières décennies, d'innovations dans l'organisation du travail visant à améliorer la compétitivité des entreprises (Appelbaum et Batt, 1994, Betcherman et al., 1994, Ichniowski et al., 1989). Selon ces études, le travail en équipe constitue l'une des nouvelles formes d'organisation du travail qui a connu une diffusion rapide, tant dans le secteur manufacturier que dans les services publics et privés. Cette nouvelle forme d'organisation du travail constitue l'objet central de notre recherche.

CHAPITRE I

LES SYNDICATS ET LE TRAVAIL EN ÉQUIPE : UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1 LE CHANGEMENT DE PARADIGME ORGANISATIONNEL ET LE TRAVAIL EN ÉQUIPE

Depuis l'industrialisation, les entreprises ont fonctionné selon les valeurs, les croyances, les théories et les modèles basés sur le paradigme de la gestion de l'organisation scientifique du travail (Ketchum et Trist, 1992). Toutefois, depuis quelques décennies, les entreprises ont commencé à adopter de nouvelles valeurs, croyances et théories qui sont incompatibles avec ce paradigme. L'apparition des problèmes tels que l'absentéisme, le manque de loyauté envers l'entreprise, le manque de concentration au travail, l'usage d'alcool et de drogues, ainsi que la baisse de la productivité ont été des facteurs qui ont contribué à mettre en évidence l'écart grandissant entre les caractéristiques des travailleurs et les caractéristiques de l'organisation du travail (Ketchum et Trist, 1992).

Ce premier chapitre comprend quatre sections. Dans la première section, nous expliquons le contexte et les facteurs qui ont favorisé l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel dans la gestion des ressources humaines. Dans la deuxième section, nous analysons les deux principaux modèles d'organisation du travail en équipe mis en œuvre au cours des deux dernières décennies pour améliorer l'efficacité organisationnelle. Dans la troisième section, nous traitons de l'influence de l'action syndicale sur le travail en équipe, ainsi que les courants critiques concernant le travail en équipe et le rôle du syndicat. Finalement, dans la quatrième section, nous présentons le travail en équipe selon les différentes configurations sectorielles identifiées dans la littérature scientifique.

1.1.1 *L'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel dans la gestion des ressources humaines :*

Selon Ketchum et Trist (1992), les entreprises dans les sociétés industrielles avancées subissent un changement de paradigme organisationnel. Les dirigeants des entreprises, en réponse aux pressions causées par l'environnement, par les revendications des syndicats et par le mécontentement des travailleurs, ont mis en œuvre des stratégies de gestion des ressources humaines visant à créer de meilleures conditions de travail pour les employés en vue d'atteindre une meilleure efficacité organisationnelle. Les nouvelles pratiques de la gestion des ressources humaines consistent à organiser le travail d'une nouvelle façon qui est moins parcellaire et moins obsessionnelle ; c'est-à-dire plus intelligente (De Montmollin, 1981).

Au cours des années 1970 et 1980, les entreprises ont été confrontées aux impacts négatifs d'une organisation caractérisée par une structure rigide, là où les dirigeants ne tenaient pas compte des besoins de leurs travailleurs. Les études de Argyris (1957), et de Herzberg (1959), dans le domaine des comportements organisationnel, ont eu beaucoup d'influence sur les stratégies des entreprises puisqu'ils ont démontré qu'un bon climat de travail peut augmenter la productivité dans une organisation. Pour que les employés soient motivés, il est nécessaire selon ces auteurs de créer une qualité de vie au travail où les salariés peuvent se mobiliser tout en réduisant le contrôle exercé sur les travailleurs par les dirigeants. Les résultats de ces recherches ont incité plusieurs entreprises à humaniser les milieux de travail par l'innovation et la flexibilité afin de favoriser la mobilisation individuelle et collective (Ketchum et Trist, 1992).

La plupart des innovations ont été initiées par les employeurs qui reconnaissent l'importance de tenir compte du facteur social et du facteur technique dans les entreprises. Ce nouveau paradigme implique de nouvelles règles du jeu pour les employeurs, soit d'atteindre un très haut niveau d'efficacité, tout en démocratisant le milieu du travail (Mansell, 1987). Selon Ketchum et Trist (1992), les entreprises qui ont commencé à adopter des valeurs et des croyances innovatrices adhèrent à un nouveau paradigme organisationnel, basé sur des concepts et des principes, mieux connus sous l'appellation

du « système socio-technique ». Selon l'école socio-technique, dont les fondateurs sont Eric Trist et Fred Emery, une entreprise est considérée comme un système ouvert sur son environnement. Sa flexibilité et son dynamisme dépendent de sa capacité de s'adapter aux demandes de l'environnement externe. L'objectif d'une entreprise est de transformer des intrants en des extrants. Afin d'atteindre les objectifs organisationnels, il faut optimiser les rapports entre les sous-systèmes, c'est-à-dire augmenter la productivité tout en répondant aux besoins des travailleurs. Le processus permettant d'effectuer cette transformation comporte deux sous-systèmes liés entre eux, soit le sous-système technique et le sous-système social (CSN, 1995).

Ainsi, le facteur social doit être considéré au même titre que le facteur technique, c'est-à-dire que, pour atteindre l'efficacité organisationnelle, la structure d'une organisation doit répondre au besoin de son système technique et de son système social (Ketchum et Trist, 1992). Selon cette nouvelle approche, les travailleurs sont complémentaires à la machine et leurs jugements et créativité sont pris en compte par l'employeur. La gestion des ressources humaines devient très importante puisque les travailleurs doivent être considérés comme une ressource à développer puisque ce sont eux qui sont devenus la clef principale du succès organisationnel. Cette nouvelle approche ne fait plus de l'homme un simple outil de travail, mais une ressource qui prend part à la prospérité de l'entreprise (De Montmollin, 1981).

1.1.2 La diffusion des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) :

En 1991, selon un sondage effectué par le « *Working with Technology Survey* », 47,5 % des entreprises à travers le Canada avaient instauré des programmes aménageant de nouvelles formes d'organisation du travail (Sharpe, 1995). De plus, selon une étude récente qui s'appuie sur un sondage mené au Canada auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises canadiennes, les nouvelles formes d'organisation du travail contribuent à améliorer la productivité, la qualité, et à réduire les coûts (Sharpe, 1995). D'autres auteurs estiment qu'elles favorisent la créativité chez les travailleurs, ainsi qu'une meilleure qualité de vie au travail (Eaton et Voos, 1992). De plus, plusieurs

études démontrent que les nouvelles formes d'organisation du travail réduisent considérablement le taux d'absentéisme, les accidents de travail, et le nombre de griefs dans une entreprise (Appelbaum et Batt, 1994, Sharpe, 1995).

1.1.3 *La diversité des nouvelles formes d'organisation du travail :*

Dans ce nouveau contexte, plusieurs expérimentations ont été réalisées pour innover sur le plan de l'organisation du travail afin de supprimer le caractère aliénant de l'organisation scientifique du travail (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993).

« Les nouvelles formes d'organisation du travail se définissent comme toute forme d'organisation du travail constituant, en pratique, une déTaylorisation de celui-ci, c'est-à-dire toute forme de travail qui favoriserait le contrôle des méthodes et procédés d'exécution des tâches par le salarié même » (Dolan et al., 1995 : 420).

Bien qu'il existe plusieurs définitions des nouvelles formes d'organisation du travail dans la revue de la littérature, nous croyons que la définition suivante est la plus complète. Selon Simard (1987), la déTaylorisation est le critère principal pour identifier toutes les nouvelles formes d'organisation du travail. « À partir du moment où un changement organisationnel restitue au travailleur le contrôle des méthodes et procédures d'exécution de son travail, auparavant Taylorisé, on peut dire qu'il y a une nouvelle forme d'organisation du travail » (Simard, 1987 : 186). Les nouvelles formes d'organisation du travail doivent permettre aux travailleurs d'organiser l'exécution de leur travail individuellement ou collectivement (Simard, 1987).

De façon générale, les nouvelles formes d'organisation du travail favorisent l'augmentation de la qualification du travail ouvrier. Elles réduisent considérablement l'importance de la hiérarchie dans une organisation. Par exemple, ce sont les contremaîtres qui sont les plus affectés, du fait de l'enrichissement du travail des employés. Les nouvelles formes d'organisation du travail cherchent à mobiliser le savoir-faire et la créativité des ouvriers pour améliorer la productivité et la qualité de la production afin d'assurer la survie et l'expansion de l'entreprise. Ce faisant, le management participatif annonce une rupture avec le Taylorisme (Bélanger et al., 1994).

Plusieurs auteurs définissent les nouvelles formes d'organisation du travail comme toutes mesures susceptibles d'améliorer la qualité de vie des salariés (Simard, 1987). Il existe une diversité d'innovations qui ont pour but de rendre le travail plus intéressant et plus motivant pour les travailleurs. L'élargissement des tâches, les programmes de partage des gains de productivité, le partage des profits sont quelques exemples d'innovations qui améliorent la qualité de vie et favorisent la participation des travailleurs. Ces innovations varient en matière de degré d'autonomie, de responsabilités, et de participation chez les travailleurs. Il est important de préciser que ces innovations ne peuvent être considérées comme des nouvelles formes d'organisation du travail puisqu'elles ne permettent pas aux travailleurs d'organiser leur travail individuellement ou collectivement (Simard, 1987).

Selon le « *American Society for Training and Development* », les programmes de qualité de vie au travail constituent :

« a process for work organizations which enables its members at all levels to actively participate in shaping the organization's environment, methods and outcomes. This value based process is aimed at the twin goals of enhanced effectiveness for the organization and improved quality of life at work for employees » (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993 : 124-125).

Avant d'aborder plus en détail l'objet de notre recherche, nous présentons des innovations les plus courantes, afin de faire ressortir les différences qui existent entre celles-ci et les nouvelles formes d'organisation du travail.

Les cercles de qualité :

Les cercles de qualité sont fondés sur le principe selon lequel la main-d'œuvre constitue la ressource la plus précieuse d'une entreprise (Dolan et al., 1995). Les entreprises japonaises ont expérimenté les cercles de qualité en vue d'améliorer leur réputation dans la qualité de leurs produits. Les cercles de qualité constituent un levier très important dans le processus de déTaylorisation du système de production de base qui se sont propagés en Amérique du Nord depuis une quinzaine d'années (Archier et Sériex, 1984).

Les cercles sont constitués de petits groupes de travailleurs qui se réunissent sur une base volontaire une fois par semaine pendant une heure avec leurs superviseurs immédiats afin d'identifier, d'analyser et de proposer des solutions à des problèmes reliés au milieu de travail (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993). Les cercles sont encouragés à détecter des problèmes concernant la qualité, les conditions de travail, la production et la réduction des coûts pour trouver des solutions qui seront soumises à la direction (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993, Dolan et al, 1995). Cette approche permet de réduire des erreurs coûteuses pour retrouver une meilleure efficacité organisationnelle.

Selon Dolan et al., (1995), les cercles de qualité favorisent l'amélioration de la qualité des relations humaines, une meilleure circulation de l'information, une plus grande satisfaction au travail et l'élargissement des compétences des travailleurs. De plus, les cercles de qualité favorisent la motivation chez les travailleurs et le développement d'une attitude qui privilégie la créativité et le goût de l'excellence du milieu du travail. C'est une méthode innovatrice dans laquelle les employés ont des connaissances et des compétences contribuant à l'amélioration continue et elle constitue une forme importante d'implication pour les employés.

Selon Eaton et Voos (1992), les cercles de qualité contribuent à augmenter la productivité et à réduire l'absentéisme dans une organisation. Cette innovation qui met l'accent sur le volontariat favorise une plus grande participation des travailleurs, mais limite la participation et l'autonomie des travailleurs puisque ces derniers ne possèdent qu'un pouvoir consultatif. Les travailleurs ont les possibilités d'avancer des solutions et des suggestions aux problèmes relatifs à leur milieu du travail ; toutefois le pouvoir décisionnel appartient à la direction.

À la fin des années 1980, cette méthode a connu un déclin important en Amérique du Nord dans les organisations (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993, Sharpe, 1995). Le déclin de l'implantation de cette méthode s'explique en grande partie par l'opposition des syndicats qui ne croyaient pas que les employeurs cherchaient une véritable implication de la part des travailleurs dans le processus de prise de décision puisque ceux-ci ne possédaient qu'un pouvoir consultatif (Sharpe, 1995). « Unions are split regarding

quality circles. Since most are operated unilaterally by management or are management-dominated, some unions have rejected the label » (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993 : 105).

L'élargissement des tâches :

L'élargissement des tâches, une des nouvelles méthodes, consiste à réduire la monotonie et l'aliénation en redéfinissant les tâches à effectuer pour les travailleurs (Dolan et al., 1995). En fait, cette méthode est une « technique de définition de poste par laquelle on restructure horizontalement le travail en augmentant la variété des tâches à un poste pour combiner un certain nombre d'actions connexes sous la responsabilité d'un même travailleur » (Dolan et al., 1995 : 434). Cette pratique vient contrecarrer l'approche tayloriste qui prône l'efficacité passe par une fragmentation des tâches (Dolan et al., 1995).

Les programmes de partage des gains de productivité :

Il existe plusieurs programmes qui favorisent le partage des bénéfices reliés à la productivité d'une entreprise. Ce sont des programmes qui cherchent à récompenser les travailleurs lorsqu'il y a une augmentation de la productivité ou lorsque l'entreprise a réussi à réduire ses coûts (Eaton et Voos, 1992). Dans ces systèmes, des primes sont versées aux travailleurs lorsqu'il y a une amélioration de la productivité. Par exemple, le plan « *Hayes-Dana* » comprend la coopération patronale-syndicale et plusieurs comités qui sollicitent les suggestions des travailleurs directement reliées à la rentabilité de l'entreprise. Les membres des comités se réunissent pour discuter des problèmes reliés à la production, de l'achat de nouveaux équipements, des marges de profit et de toutes questions relatives à la rentabilité de l'usine (Mansell, 1987). Toutefois, comme nous avons indiqué dans les programmes de cercles de qualité, les travailleurs ne possèdent pas une grande autonomie dans le processus de prise de décision puisque leur pouvoir est de type consultatif. Les dirigeants sont ceux qui ont le dernier mot dans toutes les prises de décisions.

Les programmes de partage des gains de productivité incitent également les travailleurs à fournir de plus grands efforts pour recevoir des primes salariales. En somme, la rémunération est un stimulus qui incite les travailleurs à augmenter la productivité (Eaton et Voos, 1992). Ces programmes contribuent à améliorer la productivité, à augmenter les salaires des travailleurs, à réduire le taux d'absentéisme et le temps perdu causé par des accidents de travail, à contribuer à des meilleures relations patronales-syndicales, et un environnement de travail plus participatif (Eaton et Voos, 1992, Mansell, 1987).

Les programmes de partage des profits :

Une autre approche considérée innovatrice est le partage des profits avec les travailleurs. Les programmes de partage des profits consistent à fournir des primes aux travailleurs lorsque les profits dépassent un seuil souhaité par la direction. La définition des profits, le niveau du seuil et le pourcentage du taux des primes qui sont accordés aux travailleurs varient selon les programmes. Toutefois, puisque les profits d'une organisation sont influencés par le contexte économique et les décisions patronales, le partage des profits est moins incitatif pour les salariés que le partage des gains de la productivité (Eaton et Voos, 1992). De plus, dans certaines organisations, « profits are so far beyond the direct influence of most employees that profit-based bonus are simply not likely to be effective motivators » (Eaton et Voos, 1992 : 8). De façon générale, les programmes de partage des profits ont des effets positifs sur la productivité d'une entreprise puisque les salariés travaillent plus fort afin d'obtenir des primes.

1.2 LE TRAVAIL EN ÉQUIPE

Notre recherche porte sur le travail en équipe, cette innovation étant celle qui caractérise le mieux les nouvelles formes d'organisation du travail. Le travail en équipe constitue une innovation importante puisqu'il aménage une forme d'organisation du travail très flexible favorisant l'amélioration des conditions de travail. Le travail en équipe est une nouvelle forme d'organisation du travail impliquant un degré élevé de participation de la part des employés sur un ensemble de sujets concernant le milieu de travail (Eaton et Voos, 1992).

1.2.1 *La diffusion du travail en équipe au Canada et aux États-Unis :*

Le travail en équipe a fait l'objet de nombreuses expérimentations au cours des années 1970 et 1980 en Europe et aux États-Unis dans les entreprises les plus solides sur le plan économique (Brossard et Simard, 1990) et a connu une diffusion croissante au Canada et au Québec dans le contexte de la restructuration économique en cours depuis le début de la dernière décennie.

Aux États-Unis, un sondage auquel ont répondu 313 organisations a révélé que 47 % des entreprises avaient recours aux équipes de travail (Appelbaum et Batt, 1994). Les résultats d'une enquête par questionnaire effectuée en 1992 par Osterman aux États-Unis, auprès d'un échantillon représentatif de l'ensemble des entreprises américaines, ont révélé que le travail en équipe était l'innovation organisationnelle la plus utilisée par les entreprises, et que 55 % des entreprises déclarent avoir au moins introduites une équipe de travail dans leurs milieux de travail (Osterman, 1992).

Selon une étude menée au Canada en 1985 et 1986, 11 % de l'ensemble des entreprises privées et publiques avaient implanté le travail en équipe dans leurs établissements (Long, 1989). Plus récemment, selon une enquête menée en 1992 par le « *Human Resource Practices Survey* » auprès des entreprises canadiennes des secteurs privé et public, le taux de présence des équipes semi-autonomes de travail se situait à 15 %

(Sharpe, 1995). Au Québec, selon une enquête menée en 1993-1994, auprès d'un échantillon de 301 entreprises des secteur privé et public situe le taux de présence des équipes de travail à 10 % chez les employés de bureau et les techniciens et à 14 % chez les cols bleus (Tremblay et al., 1995). De plus, selon une étude réalisée par Lévesque et al., (1996) auprès des syndicats affiliés au CSN, l'implantation des équipes de travail est beaucoup plus fréquente dans les secteurs des biens (27,1 %) et des services publics (23,2%) que dans le secteur des services privés (13,7 %). Elle est aussi plus répandue dans les syndicats de grande taille représentant (38,2 %), des syndicats de taille moyenne représentant (26,5 %) et dans les syndicats de petite taille représentant (14,2 %).

1.2.2 Deux modèles de travail en équipe :

La revue de la littérature révèle qu'il existe principalement deux modèles d'organisation du travail en équipe, l'un associé au modèle socio-technique et l'autre inspiré par le système de gestion de production japonais de production allégée (Appelbaum et Batt, 1994, Mansell, 1987, Sharpe, 1995). Dans la section qui suit, nous présentons les deux modèles afin de comprendre leurs principales caractéristiques.

Le travail en équipe selon le modèle socio-technique :

Selon Rankin (1990), le concept du travail en équipe est une application de l'approche du système socio-technique. Il nécessite une analyse et une redéfinition des tâches et des rôles dans l'entreprise avant l'implantation de cette nouvelle forme d'organisation du travail (CSN, 1995). Ce faisant, l'entreprise fera un aperçu global de l'ensemble du processus de travail afin de redéfinir sa structure organisationnelle.

Selon l'approche socio-technique, le travail en équipe implique une structure organisationnelle décentralisée où les dirigeants partagent leur pouvoir et délèguent plusieurs responsabilités aux travailleurs. La création du travail en équipe doit comprendre une décentralisation du processus de prise de décision, et ce par la volonté des dirigeants de faire participer les travailleurs aux prises de décisions à tous les niveaux de l'entreprise (Appelbaum et Batt, 1994). Ainsi, la gestion quotidienne des opérations

devient plus participative puisque l'on cherche à harmoniser le système social avec le système technique de l'entreprise, c'est-à-dire répondre aux besoins des travailleurs tout en augmentant la productivité (CSN, 1995, Sharpe, 1995). Le travail en équipe signifie un progrès vers la démocratie au travail, l'accession à des nouveaux droits, l'exercice de nouvelles responsabilités, l'expérimentation de formes inédites de coopération et de solidarité, et l'amélioration de la qualité des services. (CSN, 1995).

Bien qu'il existe plusieurs définitions des équipes de travail dans le courant socio-technique, nous croyons que la définition formulée par la Confédération des syndicats nationaux est la plus complète. Selon la CSN (1995), une équipe de travail est un groupe restreint de personnes, responsables à des degrés divers et de façon permanente de l'organisation de leur travail et de la réalisation d'un ensemble de tâches reliées entre elles, travaillant en vue d'atteindre un certain nombre d'objectifs communs et partagés. De façon générale, une équipe est formée de 5 à 30 salariés qui travaillent conjointement sur une base régulière pour atteindre des objectifs donnés pour une entreprise. En adoptant cette nouvelle forme d'organisation du travail, l'entreprise confie des responsabilités, des tâches, et des fonctions aux membres des équipes, qui auparavant relevaient des cadres ou des superviseurs (Bergeron, 1995). Par exemple, la répartition du travail entre les membres de l'équipe, la coordination des activités, la définition des tâches et les responsabilités de l'équipe, les horaires de travail et la rotation des postes.

« The teams are self-regulating in that they exercise considerable autonomy in planning, integrating, executing, and monitoring the set of interdependent tasks within their work unit. As semi-autonomous groups mature, they also take on some of the support functions (e.g. maintenance, financial control, personnel, etc.) required for their functioning unit » (Mansell, 1987 : 13).

L'implantation des équipes de travail constitue une forme collective d'enrichissement puisque « chaque membre du groupe aura le sentiment d'appartenir à un milieu, de contribuer à un objectif commun ; il pourra donc s'identifier sans peine à l'œuvre collective » (Prost 1976 : 44). Cela dit, la coopération entre les membres de l'équipe semi-autonome est importante pour faciliter l'atteinte des objectifs. De plus,

l'implantation des équipes de travail favorise d'une part l'augmentation des gains de productivité et d'autre part la démocratie au travail.

Dans le modèle socio-technique, les principales caractéristiques du travail en équipe sont l'autonomie, la supervision, la rotation des postes, l'enrichissement des tâches, la formation continue et une rémunération basée sur les connaissances et les compétences.

1) L'autonomie et la supervision :

La définition des équipes de travail varie considérablement selon le degré d'autonomie des travailleurs dans le processus de prise de décision concernant le design de leur emploi, ainsi que leur processus de mode de production (Appelbaum et Batt, 1994). L'autonomie est un concept central dans le travail en équipe permettant aux travailleurs de déterminer leurs propres objectifs. L'autonomie se déploie dans un espace de liberté où s'exercent des droits et des responsabilités individuelles et collectives (CSN, 1995).

Il existe trois types de travail en équipe ayant des niveaux d'autonomie différents, soit les équipes supervisées, les équipes semi-autonomes et les équipes autonomes. De façon générale, lorsqu'il s'agit de travail en équipe selon le modèle socio-technique, on se réfère à des équipes semi-autonomes ou autonomes de travail (CSN, 1995). L'autonomie des travailleurs est moins grande dans les équipes de travail supervisées puisque le superviseur vérifie la production. Bien que les travailleurs puissent participer au processus de prise de décision, les décisions sont prises par la direction. D'autre part, les travailleurs qui font partie des équipes de travail semi-autonomes assument les responsabilités de prendre des décisions, mais la supervision s'effectue par le chef d'équipe qui contrôle ou surveille l'équipe.

Finalement, les travailleurs dans les équipes autonomes ont le pouvoir de prendre toutes décisions nécessaires relatives à leurs milieux de travail sans avoir recours à des superviseurs (Appelbaum et Batt, 1994). Une des caractéristiques importantes des équipes de travail autonomes concerne les membres des équipes qui ont la responsabilité collective de prendre toutes les décisions relatives à leurs milieux de travail pour assurer l'atteinte des résultats (Mansell, 1987). Les dirigeants accordent aux membres des

équipes l'autonomie d'organiser leur travail, c'est-à-dire se répartir les tâches, recruter ses propres membres, définir les rôles de chacun, choisir les chefs d'équipes, etc.

Les membres des équipes possèdent un très haut degré d'autonomie dans la planification, dans l'exécution et la supervision des tâches à l'intérieur des modules. Lorsqu'une entreprise décide d'implanter les équipes de travail autonomes, elle reconnaît aux travailleurs le pouvoir de déterminer ses propres objectifs et les moyens qu'ils utiliseront pour atteindre les résultats espérés. Les travailleurs qui comprennent mieux la technologie utilisée contribuent à l'augmentation de la productivité (Appelbaum et Batt, 1994). Lorsque les équipes de travail organisent leur travail et effectuent le design de leur emploi, elles contribuent à l'amélioration continue parce qu'elles comprennent bien le processus de production et la technologie utilisée.

Pour qu'une véritable autonomie soit accordée aux travailleurs, la création des équipes de travail implique la réduction, voire même l'élimination de certains niveaux de supervision puisque les travailleurs doivent être dépourvus de responsables hiérarchiques. Cela dit, ceux qui sont directement affectés par le travail en équipe sont les superviseurs et les contremaîtres.

« The new role for supervisors, as trainer, coach and leader, will be empowering and exciting ... No longer will supervisors be straw bosses who tell workers what to do but employees who work with them as customer and identify ways to facilitate getting their jobs done both through developing and transferring skills and running interference with the outside world » (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993 : 120).

Dans la plupart des cas, les superviseurs sont remplacés par les chefs d'équipes qui agissent à titre de facilitateurs.

« Au sein des équipes, le leadership peut être partagé de façon informelle par plusieurs personnes, mais c'est d'abord la personne coordinatrice qui est reconnue dans ce rôle. On emploie habituellement le terme coordinateur ou de coordinatrice pour distinguer cette fonction de celle de « chef d'équipe » qui était dans l'organisation traditionnelle du travail, un adjoint ou un subalterne du contremaître » (CSN, 1995: 94).

Cela dit, le chef d'équipe doit s'orienter vers ses membres et vers l'établissement de véritables relations à l'intérieur de son équipe de travail. Il doit être l'agent de liaison entre les membres de son équipe d'une part, et le monde extérieur environnant de l'autre. Sa mission est de discuter les objectifs avec son équipe de travail, de prendre en charge la solution des problèmes et de contrôler les résultats afin d'atteindre les buts fixés. Le chef d'équipe doit veiller au bon fonctionnement de l'équipe de travail et à la stabilisation de ses membres dans leur travail d'une part, et leurs relations d'autre part (Prost, 1976). De plus, les chefs d'équipes assurent la participation des membres des équipes aux décisions relatives à leur travail, contribuant ainsi à la responsabilisation des salariés.

2) L'enrichissement des tâches :

La création des équipes de travail semi-autonomes implique de nouvelles tâches considérées plus nobles qui représentent un plus grand intérêt pour les travailleurs (Dolan et al., 1995). L'enrichissement des tâches implique une réduction du contrôle exercé par le gestionnaire en accordant plusieurs responsabilités aux employés, soit l'implantation de tâches nouvelles et nombreuses qui exigent l'acquisition de nouvelles expertises. L'enrichissement des tâches comprend l'augmentation de l'autorité de l'employé sur son travail et de la responsabilité totale de son unité de travail (Dolan et al., 1995).

3) La rotation des postes et la formation continue :

La création des équipes de travail selon le modèle socio-technique implique une plus grande polyvalence dans l'emploi par les membres constituant les équipes de travail. « Ainsi, la rotation des postes a pour effet d'augmenter la variété des tâches, en permettant l'échange des postes entre les employés » (Dolan et al., 1995 : 435). La redéfinition des rôles et des tâches par les dirigeants permet de supprimer la classification détaillée au niveau de l'emploi puisque le travail en équipe nécessite l'apprentissage de la plupart des tâches par les membres des équipes. Ce faisant, les travailleurs devront occuper les fonctions des autres membres de l'équipe puisque le travail d'équipe implique l'interchangeabilité des fonctions, ce qui a comme but de créer l'égalité entre les travailleurs (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993).

De plus, la rotation des postes permet aux membres des équipes de faire face à des défis constants qui viennent briser la monotonie et qui leur permettent d'acquérir une connaissance plus globale de la dynamique organisationnelle (Dolan et al., 1995). Selon Dolan et al. (1995), la rotation des postes favorise l'engagement des travailleurs et la résolution des problèmes puisque les membres de l'équipe possèdent de plus grandes connaissances du milieu de travail. Toutefois, la rotation des postes ou la polyvalence nécessaire chez les employés favorise l'élargissement des tâches puisque les travailleurs doivent exécuter plusieurs opérations qui réduisent le caractère monotone de l'exécution d'une seule tâche. Ainsi, la formation continue devient très importante puisque les membres des équipes de travail doivent posséder un éventail de compétences communes pour accomplir plusieurs tâches dans les équipes (Appelbaum et Batt, 1994).

4) La rémunération incitative :

Le travail en équipe implique l'acquisition de nouvelles compétences chez les membres des équipes puisqu'ils doivent occuper plusieurs tâches nouvelles dans leurs modules, par exemple les tâches administratives. Selon plusieurs auteurs, l'implantation du travail en équipe est favorisée par une gestion des salaires axée sur la reconnaissance des compétences acquises et sur la quantité des tâches ou des fonctions qu'un employé peut occuper dans le module (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993, Rankin, 1990). Dans ce système de salaire mieux connu sous le nom de « *Pay for Knowledge* », les membres des équipes sont encouragés à développer des nouvelles compétences afin de recevoir des augmentations salariales en fonction des compétences acquises et qui sont utilisées dans l'unité de travail. Le « *Pay for Knowledge* » est un système de gestion de la rémunération qui est source de motivation chez les travailleurs et permet d'atteindre de meilleures performances organisationnelles.

Le système de classification des emplois et de gestion du système des salaires à l'usine « *Shell* » à Sarnia est un exemple de rémunération basée sur les connaissances acquises. Selon Rankin (1990), les salaires à cette usine sont plus élevés que ceux d'autres usines syndiquées du même secteur d'activité pétrochimique au Canada dont les salariés sont représentés par le même syndicat le « *Energy Chemical Workers Union* ». Dans cette usine, « *the more operators learn, the more they get paid. Team members play a central*

role in assessing peer competence. There is no limit on the number who can reach the top pay rate » (Rankin, 1990 : 71). Dans son étude menée à la fin des années 1980 à l'usine « *Shell* » de Sarnia, Rankin (1990) souligne 80 % des opérateurs ont déjà atteint le sommet de l'échelle salariale. L'auteur estime le système de salaire basé sur les connaissances et les compétences est source de motivation pour les travailleurs afin d'atteindre le sommet de l'échelle salariale.

Les avantages et les inconvénients du travail en équipe selon le modèle socio-technique :

Le travail en équipe selon l'approche socio-technique a de grands avantages pour une organisation et ses employés. L'organisation peut bénéficier de l'augmentation de la productivité, de la réduction des coûts engendrés par les défauts de production, d'une meilleure utilisation des technologies, de l'amélioration de la qualité des produits et des services offerts (CSN, 1995). Le travail en équipe peut également réduire l'absentéisme puisque les travailleurs sont plus motivés et plus satisfaits de leurs milieux de travail. Selon la CSN (1995), le travail en équipe se fonde sur la mise en commun de ce que possède chacun de savoir-faire, d'intelligence et de créativité. Cette forme d'organisation du travail libère les travailleurs d'un encadrement hiérarchique et autoritaire tout en augmentant l'autonomie des salariés et l'efficacité organisationnelle. La création des équipes de travail « est une façon d'impliquer les salariés et de les amener à prendre collectivement davantage des responsabilités » (FTQ 1995 : 71). Les principaux bénéfices du travail en équipe sont l'accroissement de la flexibilité, des niveaux de compétences chez les membres des équipes, ainsi qu'une réduction de l'absentéisme et du taux de roulement du personnel (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993). Eaton et Voos (1992) considèrent que le travail en équipe a un meilleur potentiel pour augmenter la productivité que les programmes participatifs qui limitent la participation des employés, tel que les cercles de qualité où les employeurs gardent le pouvoir décisionnel. Selon ces auteurs, les gains de productivité associés aux équipes de travail sont plus élevés dans les établissements où les syndicats sont activement impliqués dans leur implantation.

Par ailleurs, le concept de travail en équipe selon l'approche socio-technique comporte des inconvénients pour une organisation et les travailleurs. Plusieurs expériences du travail en équipe ont connu des échecs, car cette forme d'organisation du travail est exigeante en ce qu'elle implique d'offrir une formation adéquate aux membres. Bien souvent les équipes sont « ill defined, poorly trained, and left to flounder » (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993 : 117). Ainsi, Steinberg qui a mis sur pied des équipes semi-autonomes de travail en 1974 dans son département des produits congelés a été un cas d'échec qui s'est traduit par des tensions et le repli sur soi parmi les membres des équipes semi-autonomes (Brossard et Simard, 1990). Plusieurs entreprises ont connu l'échec dans la création des équipes de travail à cause des tensions inextricables dans les équipes et des désaccords qui ont souvent divisé les équipes (CSN, 1995).

Certains syndicalistes critiquent le fait que l'employeur vise par le travail en équipe à accroître le rythme et les charges du travail, la conséquence étant une augmentation du stress au travail (CSN, 1995). De plus, des principes d'inégalités et d'injustices peuvent surgir entre les membres des équipes (CSN, 1995). Enfin les équipes de travail peuvent s'isoler des salariés soumis à d'autres formes d'organisation du travail. Un auteur souligne à cet effet :

« One of the challenges in evolving self-directed work groups is to protect against their becoming too independent and ignoring possible synergies with other groups, as well as managing common and boundary issues with other groups, organizations, and individuals » (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993 : 117).

1.2.3 Le travail en équipe selon le modèle japonais de « lean production » :

Le deuxième modèle du travail en équipe renvoie au modèle japonais de « *lean production* », c'est-à-dire une production allégée, généralement utilisée dans la production en grande série. Ce modèle de travail en équipe favorise la participation des salariés en vue d'augmenter la productivité, tout en diminuant les coûts de production. Selon Appelbaum et Batt (1994), ce sont les ingénieurs japonais qui ont développé la « *lean production* » en appliquant les concepts de management développé par Deming (1988). L'approche de Deming (1988) se base sur les méthodes statistiques de contrôle de la qualité et des travailleurs compétents et hautement scolarisés en vue d'améliorer la

productivité et la qualité des produits. Au Japon, ce modèle d'organisation du travail est associé étroitement aux cercles de qualité.

Un concept important dans ce modèle de travail en équipe est le juste-à-temps. Les méthodes de production en juste-à-temps ont été révélées durant les années 1970 aux États-Unis, par l'observation des performances de certaines entreprises japonaises dans l'industrie automobile (Colin, 1996). On retrouve deux concepts importants dans la production juste-à-temps. Le premier concept renvoie à la quantité à produire, c'est-à-dire celle qui est juste et nécessaire et le deuxième concept concerne le délai, c'est-à-dire le moment exact où l'on en a besoin des produits (Colin, 1996).

Le modèle japonais de juste-à-temps met l'emphase sur la « diminution des stocks, de la réduction des arrêts causés par les pannes, de l'augmentation de la surface disponible pour la production et l'augmentation de la productivité, et tout cela sans nuire à la qualité du produit » (Dolan et al. 1995 : 438-439). « Le but fondamental du juste-à-temps est d'atteindre le stock zéro, non seulement au sein d'une même entreprise, mais jusque dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement » (Hutchins, 1989 : 4).

Un autre concept important dans le modèle japonais est *kaizen*, ce qui signifie une amélioration continue du processus de production impliquant l'ensemble du personnel dans l'entreprise. « Les activités *kaizen* concernent l'ensemble du personnel dans une entreprise dans un effort intégré vers l'amélioration des performances à tous les niveaux » (Imai, 1989 : 239). Le *kaizen* est « réalisé par le biais de la recherche des pertes et de leur élimination, puis par le déploiement des ressources ainsi devenues disponibles à des fins plus productives » (Huxley et al., 1995 : 157). De plus, un des objectifs du *kaizen* «est de revoir constamment la standardisation des opérations à chaque fois que sont découverts des moyens plus efficaces de réaliser le travail » (Huxley et al, 1995 : 157-158). Selon Imai (1989), la stratégie *Kaizen* signifie qu'il ne doit pas s'écouler un seul jour sans qu'une amélioration ne soit intervenue dans une entreprise. Ainsi, toutes les améliorations dans une entreprise visent à améliorer la qualité, la productivité et à ajouter de la valeur aux produits par l'élimination de toutes opérations qui n'ajoutent pas de valeur au produit. Le gaspillage concerne tous les aspects de l'activité de production :

gestion du temps, des ressources humaines, d'énergie et de matière (Colin, 1996). Une dimension très importante dans la méthode de production juste-à-temps est la réduction des temps morts. « Plus l'on prend du temps, plus on introduit des complications et plus cela coûte cher » (Colin, 1996 : 54).

De plus, afin d'atteindre les objectifs visés dans la méthode de production de juste-à-temps, plusieurs techniques d'équilibrage peuvent être utilisées dont le « *Kanban* ». « Afin de réduire au minimum les stocks et la production inutile, le principe du « *Kanban* » inverse la direction des ordres de production » (Dolan et al., 1995 : 438). Cette technique favorise un style de production par flux tiré, c'est-à-dire c'est l'étape de la production finale qui détermine la cadence de production en dictant à l'étape précédente la quantité de pièces dont elle a besoin. Cette technique permet de réduire les coûts engendrés par une surproduction et permet un ajustement de l'offre du produit à la demande (Dolan et al., 1995). En appliquant ces principes, une entreprise améliore le processus de production, la productivité et la qualité de ses produits.

Le juste-à-temps nécessite l'implication de l'ensemble du personnel dans un travail d'équipe (Hutchins, 1989). Les membres des équipes dans le modèle japonais doivent assumer plusieurs fonctions qui touchent à l'entretien, à la qualité et à la sécurité du milieu du travail. Tout comme dans le cas du travail en équipe selon le modèle socio-technique, les membres des équipes de travail font une rotation des postes, ce qui permet d'accroître les compétences et une meilleure compréhension du processus de production chez les membres des équipes de travail (Appelbaum et Batt, 1994).

Toutefois, dans le modèle japonais, ce sont les ingénieurs qui jouent un rôle très important dans la réduction des obstacles :

« Including techniques to facilitate changeovers, rationalize plant layout, train workers in quality control practices, improve equipment maintenance, simplify product design for easier manufacturability, and involve workers in problem solving activities to simplify the production process or reduce defect rates » (Appelbaum et Batt, 1994 : 33).

Les avantages et les inconvénients du modèle japonais du travail en équipe :

Le travail en équipe selon le modèle japonais de production allégée a plusieurs avantages pour les organisations et les travailleurs. Pour l'organisation, le travail en équipe implique des méthodes de production en juste-à-temps qui réduisent considérablement les coûts liés à la non-qualité des produits, et qui éliminent le gaspillage des temps morts, de l'inventaire interne et des déchets. Comparativement à la production en grande série, les équipes de travail dans la production allégée produisent des petites quantités de produits sur une seule ligne de production, « thereby sharply reducing the time required for changeovers and eliminating the need for large buffers of work in process for each model » (Appelbaum et Batt, 1994 : 36). De façon générale, dans ce modèle de travail en équipe, l'augmentation de la qualité des produits et de la productivité favorise des progrès substantiels et la compétitivité de l'organisation (Hutchins, 1989).

De plus, en offrant des activités de formation aux travailleurs, l'organisation confie des nouveaux rôles et des tâches permettant aux membres des équipes d'être plus créatifs dans leur travail puisqu'ils ont de meilleures compétences et une meilleure compréhension du processus de production. Les membres des équipes sont impliqués dans un processus incluant : « the use of statistical process control to identify nonconformance to standards ; just-in-time inventory systems to ensure, among other goals, that problems surface quickly; cycle-time analysis to reduce the total time a process takes » (Appelbaum et Batt, 1994 : 35).

Le travail en équipe selon le modèle japonais de production allégée comporte cependant des inconvénients pour l'entreprise et les travailleurs. En ce qui concerne l'entreprise, le principal inconvénient est que le système risque de ne pas être capable de faire face à une demande imprévue puisque à son stade ultime, il n'y a aucun stock, en aucun point du processus, pour aucun produit et rien n'est fabriqué tant qu'il n'existe pas de demande (Hutchins, 1989). De plus, l'entreprise reconnaît l'augmentation des coûts de transport puisque les clients font des demandes fréquentes des produits en petite quantité (Appelbaum et Batt, 1994).

D'autre part, pour les travailleurs, le principe de travail en équipe selon les méthodes en juste-à-temps augmente le stress et l'insatisfaction au travail puisque les employeurs cherchent à augmenter la productivité par l'élimination des temps morts (Parker et Slaughter, 1988). Les membres des équipes travaillent plus fort à cause de l'élimination des temps morts afin d'atteindre les objectifs de production et pour respecter les échéanciers de production. Même si ce modèle de travail en équipe favorise la participation des membres des équipes, cette participation est limitée puisqu'ils ne possèdent pas un véritable pouvoir décisionnel. En fait, les membres des équipes ont très peu de contrôle sur leur travail puisque ce sont les superviseurs qui organisent leur travail et assurent le maintien des normes de qualité.

Le modèle japonais de production allégée est une approche plus centralisée que le modèle socio-technique puisque les dirigeants et les superviseurs possèdent un pouvoir décisionnel et les employés n'ont qu'un pouvoir consultatif. « Employee involvement, for example, usually takes the form of a selected subset of workers participating in problem-solving committees directed by first line supervisors or other managers » (Appelbaum et Batt, 1994 : 126). En somme, une organisation qui a une structure centralisée favorise une participation et une autonomie limitées et ne permet pas de retrouver de meilleures performances organisationnelles (Appelbaum et Batt, 1994).

1.2.4 Comparaison des deux modèles de travail en équipe :

Malgré les similitudes entre les deux modèles de travail en équipe, il existe plusieurs différences importantes entre le modèle japonais et le modèle socio-technique. Selon Sharpe (1995), le modèle japonais de juste-à-temps a été adopté pour des raisons économiques, à cause de la concurrence locale et l'augmentation de la valeur du yen. D'autre part, le modèle socio-technique est une philosophie sociale qui privilégie le plein emploi, la nécessité d'une culture moins hiérarchique et la nécessité de promouvoir des valeurs plus égalitaires dans une société démocratique (Sharpe, 1995).

Dans le modèle de production japonais, les relations hiérarchiques s'apparentent à celles qui caractérisent le système de production de masse traditionnel. Selon Appelbaum et Batt (1994), les équipes de travail selon le modèle japonais n'ont pas une autonomie comparable à celle que génère le modèle socio-technique. Les superviseurs s'occupent de l'administration, de la supervision des travailleurs, ainsi que de l'organisation des procédures de travail.

« Foremen still play an important role in performing tasks, supervising workers, and applying standardized work procedures, although these procedures are usually developed by the workers themselves in conjunction with engineers and are subject improvements by quality circles » (Appelbaum et Batt, 1994 : 35).

Les membres des équipes sont impliqués dans le processus de prise de décision, toutefois, ce sont les dirigeants qui prennent les décisions majeures. En fait, le modèle japonais en juste-à-temps favorise la participation et non le pouvoir décisionnel des travailleurs (Appelbaum et Batt, 1994). Les membres des équipes sont amenés à participer dans un processus d'amélioration continue et assument plusieurs responsabilités concernant leurs fonctions, c'est-à-dire le contrôle de la qualité, la sécurité et l'entretien. Toutefois, le pouvoir décisionnel de gestion est de type consultatif, ce qui restreint leur degré d'autonomie dans le processus de prise de décision.

D'autre part, le modèle socio-technique favorise la création d'une méthode de production plus enrichissante et moins aliénante pour les travailleurs puisque l'emphase est mise sur les aspects plus ergonomiques. Le modèle socio-technique se caractérise par les efforts effectués pour répondre aux besoins des travailleurs et ce, en ayant l'appui et l'implication du syndicat dans les prises de décisions. Selon Sharpe (1995), le modèle socio-technique et le modèle japonais comportent l'un et l'autre certaines faiblesses. À cet égard, il estime que le modèle socio-technique ne met pas assez l'accent sur l'amélioration de la productivité, alors que le modèle japonais ne met pas assez l'accent sur les besoins des travailleurs.

1.3 LES SYNDICATS ET LE TRAVAIL EN ÉQUIPE :

Selon Eaton et Voos (1992), les programmes participatifs et le travail en équipe se sont multipliés aux États-Unis depuis les années 1980. Kochan, Katz et Mckersie, (1986) suggèrent que ces innovations sont apparues initialement dans les entreprises non-syndiquées ou partiellement syndiqués durant les années soixante. Les employeurs voulaient soustraire leurs établissements à l'influence des syndicats, l'antisyndicalisme étant fortement enraciné dans l'idéologie de la gestion et de la culture des entreprises américaines. Les employeurs qui s'opposaient à la présence syndicale sont ceux qui voulaient sauvegarder le contrôle unilatéral des décisions concernant le milieu de travail. Selon Goll et Johnson (1997), les employeurs considéraient que la présence d'un syndicat posait des contraintes puisqu'ils ne pouvaient pas modifier leurs politiques de gestion de la main-d'œuvre à leur gré.

Une revue de la documentation pertinente révèle qu'il existe un débat entre les auteurs quant au rôle du syndicat dans l'organisation du travail. D'une part, certains auteurs soutiennent que la mise en œuvre des nouvelles formes d'organisation du travail nécessite la présence et l'implication d'un syndicat fort afin de garantir la participation des salariés (Appelbaum et Batt, 1994, Cohen-Rosenthal, 1997, Cohen-Rosenthal et Burton, 1993, Rankin, 1990). D'autre part, plusieurs auteurs estiment que les syndicats n'ont rien à gagner à s'impliquer dans la réorganisation du travail et toutes les nouvelles formes d'organisation du travail visent à réduire l'influence du syndicat (Parker et Slaughter, 1988, Wells, 1993).

1.3.1 *Le rôle du rôle du syndicat dans le travail en équipe :*

Plusieurs recherches suggèrent que l'implication du syndicat favorise une meilleure productivité, une meilleure qualité des produits et des services, ainsi qu'un meilleur service à ses clients. Cela dit, si la réorganisation du travail permet à l'employeur d'atteindre ses objectifs, le syndicat, quant à lui, pourra également atteindre ses propres objectifs (Eaton et Voos, 1992, Sharpe 1995).

Les syndicats reconnaissent que les formes traditionnelles d'organisation du travail de type tayloriste représentent un caractère aliénant pour leurs membres. Les travailleurs dans ce type d'organisation du travail ne sont pas impliqués dans le processus de prise de décision et réalisent un travail qui génère un niveau élevé de stress dans un environnement qui n'est pas toujours adéquat. Les syndicats voient la nécessité de représenter les intérêts de leurs membres en adoptant une approche proactive plutôt que réactive (Appelbaum et Batt, 1994). De fait, les syndicats désirent travailler avec la partie patronale pour créer des structures de travail plus participatives afin de démocratiser les milieux de travail (FTQ, 1995).

Plusieurs auteurs soutiennent que le rôle du syndicat dans un processus de réorganisation du travail selon le modèle socio-technique est fondamental (Appelbaum et Batt, 1994, Cohen-Rosenthal, 1997, Cohen-Rosenthal et Burton, 1993, CSN, 1995, Eaton et Voos, 1992, FTQ, 1995, Rankin, 1990). La présence d'un syndicat garantit le caractère démocratique du processus puisque le syndicat va promouvoir une organisation du travail qui respecte les droits des travailleurs (FTQ, 1995). La justice dans les milieux de travail et dans la société est plus grande lorsqu'il y a un mouvement syndical fort et indépendant (Cohen-Rosenthal, 1997). Selon la FTQ (1995), un syndicat divisé, peu solidaire, éprouvera des difficultés dans le dossier de la réorganisation du travail. L'implication syndicale fournit une meilleure démocratie entre les travailleurs et la direction, en assurant des résultats comportant des gains pour les salariés et l'employeur (Verma et Mckersie, 1987). « La possibilité d'un syndicat d'être impliqué dans ces changements qui affectent directement les travailleurs et les travailleuses, et d'être reconnu sur ce point comme un interlocuteur collectif légitime constitue une forme concrète de la démocratie au travail » (Lévesque, Murray, Le Queux, Roby, 1996 : 29).

Selon Eaton et Voos, (1992), la démocratie industrielle implique le droit à la liberté d'expression des travailleurs et une organisation qui assure la défense des intérêts collectifs des travailleurs. D'autres auteurs notent que ces changements majeurs prennent place : « only in cases where unions are strong and relatively secure to begin with, and contend that firms without a strong union are unlikely to develop or sustain this full form of worker participation » (Kochan, Katz et Mckersie, 1986 : 176-177). De même, Cohen-

Rosenthal et Burton (1993) avancent qu'un syndicat fort et favorable aux changements est nécessaire pour que les programmes participatifs soient efficaces dans les entreprises. Quant à Mansell (1987), elle soutient des syndicats forts et indépendants sont nécessaires dans le contexte d'un système socio-technique pour optimiser la démocratie au travail :

« Workers who have no independent power base and no neutral means of due process (central to job security) are probably significantly inhibited with respect to risk taking and openness required for optimal social support and on-going learning...a strong union may be necessary in order for workers to develop and articulate coherent collective positions on important organizational issues » (Mansell, 1987 : 13-14).

La démocratie industrielle implique la reconnaissance réelle du syndicat par l'employeur et une négociation collective qui implique les travailleurs. Il est important que le syndicat soit activement impliqué dans l'implantation du système socio-technique dans une entreprise afin de promouvoir la participation des travailleurs (Eaton et Voos, 1992). L'implantation de programmes participatifs et du travail en équipe dans le cadre de la coopération patronale-syndicale est une démarche qui humanise les lieux de travail, et permet aux employés d'avoir un meilleur contrôle sur le processus de mode de production en utilisant la voix collective.

« Unions may also play a second, more proactive role as the one institution which has the potential to bring the collective voice of the workforce into the participative or cooperative process. That is, the union can provide collective rather than individual input into the initial structuring and operation of the participation process, and which can serve as a check on management in a constructive way » (Eaton et Voos, 1992 : 33).

De plus, les syndicats jouent un rôle très important puisqu'ils peuvent étendre les programmes participatifs du niveau de l'atelier à l'ensemble de l'entreprise et favorisent une plus grande participation des travailleurs dans les prises de décisions dans les plus hauts niveaux hiérarchiques. Ce faisant, les employés peuvent avoir une influence dans les décisions patronales d'ordres stratégiques. Par contre, « The lack of a union is probably fatal to real participation at higher levels » (Eaton et Voos, 1992 : 38).

De façon générale, les syndicats fournissent aux salariés des services et des conseils qui ne sont pas accessibles aux salariés dans les établissements non-syndiqués, en ce qui a trait à la participation des salariés à la gestion, la démocratie industrielle, l'autonomie dans l'unité de travail, la participation à la prise de décisions aux plus hauts niveaux de la hiérarchie, etc. De même, les expériences réussies de travail en équipe en milieu syndiqué vont généralement de pair avec la présence d'un syndicat fort (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993). Le syndicat possède un rôle très important dans l'implantation du travail en équipe, il assure et garantit l'autonomie accordée aux travailleurs, un concept important dans le travail en équipe (CSN, 1995). Les équipes de travail qui font partie d'un processus institutionnalisé de coopération patronale-syndicale dans l'entreprise sont plus autonomes et plus efficaces (Havlovic, Kroll et Bushe, 1993). Selon ces auteurs, une décision de la part du syndicat de se retirer du processus de la coopération aura une influence négative, soit de réduire l'autonomie et l'efficacité des équipes de travail.

Le syndicat doit également être en mesure de coordonner les activités au niveau des groupes dans les ateliers de travail. Cette coordination est nécessaire, mais rare dans les entreprises : « while managerialist firms encourage worker participation on the job, they rarely create mechanisms for linking different groups; each problem solving team remains distinct, obscuring common issues and interests » (Eaton et Voos, 1992 : 38). Ce sont les syndicats qui assurent la coordination afin que les travailleurs soient impliqués dans le processus de prise de décision qui vont au-delà du niveau de l'équipe de travail puisqu'ils possèdent le leadership et les capacités organisationnelles. Selon Cohen-Rosenthal (1997), l'implication syndicale dans toutes les décisions concernant le nouveau milieu du travail est souhaitable puisqu'elle peut avoir un pouvoir et un contrôle sur les changements afin qu'ils se maintiennent et se diffusent dans l'entreprise.

L'implication des syndicats est également nécessaire dans la réorganisation puisqu'ils peuvent fournir une protection contre la perte de l'emploi et une sécurité du revenu en réalisant les objectifs organisationnels souhaités par l'employeur.

« Collective bargaining agreements typically contain the requirement of « just cause » for discipline and discharge. Written protections against arbitrary treatment are enforced through the grievance procedure,

providing the individual with protection against potential detrimental outcomes of his or her participation » (Eaton et Voos, 1992 : 27-28).

Les syndicats offrent une protection contre les traitements arbitraires de la part de l'employeur. « Given contract clauses and grievance arbitration procedures, managers must have a legitimate reason for firing or otherwise disciplining a worker in unionized workplaces » (Eaton et Voos, 1992: 28).

Appelbaum et Batt (1994) soulignent la nécessité d'intégrer les pratiques de gestion des ressources humaines de relations industrielles pour générer de meilleures performances organisationnelles. Selon Eaton et Voos (1992), les syndicats ne s'opposent pas à l'implantation de pratiques de gestion des ressources humaines qui améliorent l'efficacité organisationnelle lorsque les intérêts des salariés sont pris en compte. De même, Cohen-Rosenthal (1997) affirme que les syndicats jouent un rôle stratégique dans l'introduction du système socio-technique et le travail en équipe dans les entreprises. Lorsqu'un employeur et le syndicat s'entendent pour implanter le travail en équipe, les travailleurs se mobilisent pour créer une qualité de vie au travail supérieure à celle qui caractérise l'organisation de type tayloriste. « A union, particularly one that actively organized for and participated in the program, would be an ideal and much-needed vehicle for articulating and prioritizing both issues of greatest concern and the degree of desired involvement » (Eaton et Voos, 1992). L'implication syndicale dans les programmes participatifs favorise un certain équilibre de ces programmes. L'employeur est intéressé à augmenter la productivité et les syndicats sont en mesure de matérialiser la qualité de vie au travail et de satisfaire les travailleurs (Eaton et Voos, 1992).

Selon Eaton et Voos (1992), les programmes participatifs ont un meilleur potentiel de réussite dans le secteur syndiqué que dans le secteur non-syndiqué. Le rôle du syndicat dans l'implantation du travail en équipe est important pour assurer le succès de cette nouvelle forme d'organisation du travail. Le syndicat doit veiller à la formation continue pour assurer le développement des compétences, augmenter les gains dans les salaires, améliorer la santé et la sécurité au travail, réduire la monotonie, et assurer un véritable « *empowerment* » chez les employés (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993). Les équipes semi-autonomes de travail sont cependant difficiles à implanter.

« They require consistent attention; they require orientation of senior-level management to work with the groups; and they require supervisions so members can learn new skills and new ways of operating. Not least, they require an unusual level of trust and willingness to delegate responsibility to workers » (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993 : 119).

Cela dit, l'implication syndicale dans le dossier de la réorganisation du travail favoriserait l'atteinte de ces exigences.

Cette revue de la littérature met en évidence l'importance du rôle du syndicat dans le travail en équipe. Le syndicat favorise la démocratie au travail, la voix collective aux travailleurs et une protection contre les jugements arbitraires de la part de l'employeur. Le syndicat doit assurer que les habiletés et les compétences des membres des équipes s'exercent au maximum lorsqu'il y a un partage des tâches et des responsabilités. Le syndicat devra aussi garantir l'autonomie et le contrôle chez les membres des équipes dans leurs milieux de travail. De plus, il doit assurer que le contrôle sur la rotation des tâches se réalise et la qualité du produit fabriqué par l'équipe soit maintenue en fournissant des équipements appropriés pour la production. L'implantation du travail en équipe implique l'existence d'une structure où les membres des équipes s'impliquent dans le processus de prise de décision. Le syndicat doit être en mesure d'assurer l'autonomie des équipes de travail, c'est-à-dire que les membres des équipes planifient et contrôlent leur travail sans l'intervention ou la supervision de la part des personnes représentant les hauts niveaux hiérarchiques.

1.3.2 *La place du syndicat dans le modèle socio-technique et dans le modèle japonais de « lean production » :*

La revue de littérature a fait ressortir deux visions différentes quant à la place du syndicat dans l'implantation du travail en équipe selon les deux modèles de travail en équipe décrits précédemment, soit le modèle socio-technique et le modèle japonais de production allégée.

Selon les tenants de l'approche socio-technique du travail en équipe, la participation syndicale à l'implantation du travail en équipe est nécessaire pour que cette nouvelle forme d'organisation du travail connaisse un succès dans l'entreprise (Appelbaum et Batt, 1994, Cohen-Rosenthal, 1997, Cohen-Rosenthal et Burton, 1993, CSN, 1995, Eaton et Voos, 1992, Rankin, 1990). Selon Appelbaum et Batt (1994), les meilleures performances du travail en équipe selon l'approche socio-technique se sont matérialisées dans les entreprises syndiquées. Le modèle socio-technique repose sur un processus de prise de décision décentralisé favorisant la collaboration avec le syndicat. Il privilégie des structures basées sur la coopération entre la direction et les travailleurs permettant à ces derniers d'être représentés dans les prises de décisions concernant tous les niveaux de l'entreprise : opérationnel, stratégique et tactique (Appelbaum et Batt, 1994). « The fullest development of socio-technical systems theory might only be possible where unions and management are both present and both willing to work jointly towards fundamental change » (Mansell, 1987 : 13). Dans un système décentralisé, des comités conjoints patronaux-syndicaux améliorent « the diffusion of high-performance work systems, ensure consistency across work units, and persuade or pressure resistant employees or managers to participate in ways that the top management is unable to do through internal channels in the firm » (Appelbaum et Batt, 1994 : 127). Dans le modèle socio-technique, le rôle du syndicat est donc très important pour assurer le bon fonctionnement des équipes de travail. En général, la revue de la littérature suggère que le travail en équipe, selon le modèle socio-technique, est efficace lorsqu'il y a une implication active du syndicat.

Toutefois, les réussites dans les établissements qui expérimentent le travail en équipe selon le modèle socio-technique sont rares. Une étude de Wells (1993) portant sur des expériences de coopération patronale-syndicale au Canada analyse deux cas où le modèle socio-technique va de pair avec la présence d'un syndicat : « *Shell* » et « *Xerox* ». Dans les deux cas, le rôle du syndicat dans la gestion de l'organisation du travail demeure limité, le cas de « *Xerox* » se caractérise par une forte intégration syndicale dans la logique de gestion de l'employeur :

« One is a Shell plant where the vulnerability of the labour process gives the worker extraordinary degree of control. Management has also been able to afford a level of job security for most workers that is extraordinary. Aside from this highly unusual case, the only other instance of continuing union-management cooperation in the context of HRM practices is Xerox. There the union verges on company unionism » (Wells, 1993 : 78).

Selon l'auteur, les cas de réussite selon le modèle socio-technique de travail en équipe sont non seulement rares, mais se retrouvent dans certains secteurs comme la pétrochimie.

Selon Cohen-Rosenthal (1997), le système socio-technique et le travail en équipe ont connu un succès remarquable chez « *Digital Einfeld* », un établissement non-syndiqué aux États-Unis. « As a case in point, the non-union Digital Einfeld site was one of the most highly touted successes of sociotechnical design and work-team practices » (Cohen-Rosenthal, 1997 : 593). À l'heure actuelle, cet établissement est fermé. Le projet n'a pas été réussi puisque toutes les décisions étaient prises par les dirigeants, sans le recours aux suggestions des équipes de travailleurs. Ce cas illustrant le manque d'implication de la part des travailleurs dans les questions qui touchent l'organisation dans son ensemble a rendu les applications de l'approche socio-technique et des équipes de travail risquées. « Could traditional unions have saved this site ? Probably not. But a union movement with a strategic vantage point throughout the corporation (or industry) could have helped to avoid or reduce the impact on these workers » (Cohen-Rosenthal, 1997 : 593). Enfin, il est important de reconnaître que les notions de classes et de conflits existent même dans une perspective socio-technique. Pour que le système de production socio-technique ait un impact dans les organisations, il est nécessaire d'avoir l'engagement et l'implication d'un syndicat (Cohen-Rosenthal, 1997).

D'autre part, il ressort de la revue de la littérature que la place du syndicat dans le modèle japonais de production allégée n'est pas aussi claire que dans le modèle socio-technique (Wells, 1993). Selon Appelbaum et Batt (1994), les meilleures pratiques de la production allégée ont été réalisées dans les établissements non-syndiqués. Dans les entreprises syndiquées où l'on retrouve un système de production allégée, la présence et l'implication du syndicat dans l'implantation du travail en équipe n'ont pas d'effets positifs sur le fonctionnement des équipes de travail (Parker et Slaughter, 1988, Wells, 1993). En fait, comme nous allons le voir dans la quatrième section de ce chapitre, dans les secteurs où le travail en équipe existe selon le modèle japonais, les membres des équipes ont subi une intensification de leur travail, la réduction de leur autonomie et la réduction du contrôle sur leur travail. Finalement, dans la majorité des établissements qui emploient cette méthode, la revue de la littérature suggère qu'il y a un retour aux anciennes méthodes de travail et ce, même avec la présence ou l'implication du syndicat dans l'implantation du travail en équipe.

1.3.3 Les impacts des nouvelles formes d'organisation du travail pour les syndicats :

En général, les syndicats acceptent de s'impliquer dans des activités qui permettent de mobiliser les travailleurs. Toutefois, certains syndicats se montrent réticents face aux nouvelles formes d'organisation du travail. Dans ce qui suit, nous présentons cette vision critique de l'implication des syndicats dans la gestion de l'organisation du travail.

Les réticences des syndicats face aux nouvelles formes d'organisation du travail:

Plusieurs auteurs confirment qu'ils existent des avantages à l'implication syndicale dans la réorganisation du travail. Toutefois, plusieurs syndicats demeurent réticents face aux initiatives des employeurs. Selon Appelbaum et Batt (1994), les équipes de travail se retrouvent dans la majorité des entreprises syndiquées qui ont un processus de coopération patronale-syndicale. Ces entreprises sont celles qui ont connu des niveaux très élevés de performances, de productivité et d'efficacité organisationnelles aux États-

Unis. Ces entreprises sont : « *Corning* », « *Saturn* », « *Xerox* », « *AT&T* », « *NUMMI* », « *Levis Strauss* ».

Selon Sharpe (1995), il existe deux visions divergentes quant au rôle du syndicat dans la réorganisation du travail. D'une part, la majorité des syndicats s'implique dans la réorganisation du travail puisqu'ils voient les nouvelles formes d'organisation du travail comme un avantage pour mieux répondre aux intérêts et aux besoins de leurs membres. D'autre part, plusieurs syndicats se sont opposés à l'implantation de programmes participatifs surtout lorsque la réorganisation du travail était initiée par l'employeur (Goll et Johnson, 1997). La réticence est d'autant plus forte lorsque les syndicats doivent s'impliquer selon les termes de l'employeur (Sharpe 1995). En fait, la réticence varie selon la force du syndicat dans l'organisation.

"The union's perception of the innovation as a threat or opportunity may be closely related to the strength of the union for two reasons : (1) Weak unions are not very institutionally secure, and may prone to interpret change defensively, while strong unions secure in their positions, may feel no need to defend their status or influence ; and (2) management may attempt to use HRM reform as a means of further weakening an already weak union, while management may not want to risk a major confrontation by using such tactics against a strong union» (Kizilos et Reshef, 1997 : 643).

Selon Sharpe (1995), les syndicats se méfient des motifs qui sous-tendent les idées des employeurs. Par exemple, les syndicats jugent que l'employeur est intéressé à augmenter l'intensité du travail, à réduire ses coûts et le nombre d'emplois en confiant ses activités à des sous-traitants (Wells, 1993). « If the leaders advise members that supporting the innovation will result in downsizing, an unsafe work environment, and more stressful jobs, the members are less likely to support HRM reforms than if the leaders endorse them » (Kizilos et Reshef, 1997 : 642). De plus, les syndicats craignent que la mise sur pied des programmes de qualité de vie au travail soit une manœuvre patronale pour éliminer la présence du syndicat dans l'entreprise (Goll et Johnson, 1997, Sharpe 1995). Selon Goll et Johnson (1997), dans la plupart des cas, les syndicats acceptent de s'impliquer dans les programmes participatifs dans des situations où leurs positions sont menacées parce qu'ils n'ont pas d'autres alternatives. Ce faisant, les syndicats adoptent une stratégie défensive. Lorsque les syndicats ne s'impliquent pas durant les premières

phases du processus de prise de décision concernant la réorganisation du travail, ils ont moins d'influence à l'étape de l'implantation de toutes les nouvelles formes d'organisation du travail (Appelbaum et Batt, 1994).

Selon Cohen-Rosenthal, (1997), les tensions qui surviennent entre les employeurs et les travailleurs lors de l'introduction de changements organisationnels sont des facteurs qui devraient inciter les employeurs à impliquer et non à ignorer le syndicat. De plus, une entreprise qui a réorganisé le travail avec l'appui du syndicat favorise un milieu de travail plus dynamique.

Les effets pervers du travail en équipe sur l'action syndicale :

Dans ce qui suit, nous présentons les critiques de Wells (1993) et de Parker et Slaughter (1988) sur les nouvelles formes d'organisation du travail pour démontrer qu'il existe une vision différente du travail en équipe que celle présentée dans la section précédente.

« Les tenants des nouvelles approches de gestion des ressources humaines telles que les concepts d'équipe, l'implication des employés, la qualité de vie au travail et les systèmes socio-technique prétendent souvent que ces innovations vont de pair, voire exigent la présence d'un syndicat fort » (Wells, 1993 : 84-85).

Wells (1993), affirme que la thèse de la compatibilité des syndicats forts avec la gestion participative s'inscrit dans la logique d'une absence de conflits d'intérêts entre les travailleurs et les employeurs dans une organisation. Selon Wells (1993), les innovations en matière de la gestion des ressources humaines permettent d'atteindre des améliorations en terme d'emploi, toutefois l'insatisfaction chez les travailleurs demeure et reflète le conflit persistant entre les employeurs et les employés. L'auteur affirme que le pouvoir hiérarchique demeure malgré l'introduction de ces innovations dans les entreprises.

« True, some of the trappings of hierarchy have been discarded : there are now « coordinators » instead of supervisors, punch clocks have been set aside in favour of peer pressure, and there is an air of equality in workers and managers using the same dining rooms, toilets and parking spaces » (Wells, 1993 : 79).

Selon l'auteur, la participation syndicale à la réorganisation du travail n'institue pas une véritable démocratisation des milieux de travail, car il n'y a pas de gain de pouvoir pour le syndicat et les employés. En fait, la participation des travailleurs a pour effet d'augmenter le pouvoir de l'employeur face au syndicat. « HRM is not about increasing worker's power and union power but about decreasing it in the name of the very competitiveness that is supposed to define the common goal motivating labour-management cooperation » (Wells, 1993 : 80).

Selon Wells (1993), il est contradictoire d'affirmer qu'il existe une compatibilité entre les syndicats forts et les pratiques de gestion des ressources humaines puisque les conflits d'intérêts entre les classes sont toujours présents dans les organisations. De nos jours, les syndicats sont faibles et « in majority of cases, unions have little choice but to cooperate, because even traditional adversarial relations of the past are no longer available to them » (Wells, 1993 : 80). Les syndicats faibles ou l'absence des syndicats sont compatibles avec les innovations organisationnelles visant à améliorer la productivité. Dans les organisations syndiquées, la place et le rôle du syndicat dans l'organisation du travail ne sont pas évidents. Dans plusieurs entreprises syndiquées, les employeurs utilisent les innovations pour affaiblir les syndicats en développant une stratégie de collaboration avec les travailleurs. Selon Wells (1993), plusieurs innovations organisationnelles contribuent à l'affaiblissement du syndicat dans la mise en œuvre du travail en équipe. Dans ce qui suit, nous présentons quelques-unes de ces mesures qui affaiblissent selon l'auteur le pouvoir des syndicats :

- 1) La création de mécanismes de résolution de conflits informels qui remplace la procédure de grief dans la convention collective, ce qui contribue à modifier la fonction du syndicat dans la procédure de grief.
- 2) L'établissement de la communication bidirectionnelle entre l'employeur et les travailleurs (les réunions d'équipes et les séances d'information sur la performance organisationnelle) contourne les canaux formels de communication du syndicat.

- 3) Une politique de salaire et d'avantages sociaux supérieure à celle d'autres entreprises, ainsi que des récompenses individuelles ou de groupe limitant le rôle du syndicat dans la négociation des salaires.
- 4) Une idéologie compétitive mettant en valeur l'entreprise et qui contribue à la coopération entre l'employeur et les travailleurs.

« Because the cooperation is based on the subordination of worker's particular interests to those of management (now defined as « our » collective interest), leaves the union with little or no role that would justify due payment by union members » (Wells, 1993 : 81).

Bref, Wells (1993) veut démontrer dans son étude que les nouvelles approches patronales en matière de gestion des ressources humaines sont viables dans les entreprises où il y a la présence d'un syndicat faible ou dans les entreprises non-syndiquées. Cette vision est partagée par d'autres auteurs : « The evidence suggests that in Canada, for example, weaker rather than stronger unions are more compatible with HRM innovation » (Kizilos et Reshef, 1997 : 654).

La critique du travail en équipe présentée par Parker et Slaughter (1988), rejoint sur plusieurs points celle de Wells (1993). Selon ces auteurs, le travail en équipe selon l'approche japonaise de production allégée augmente le stress chez les membres des équipes de travail. En se basant sur les techniques de gestion qui ont favorisé les hautes performances chez le « *New United Motors Manufacturing Inc.* » (NUMMI), une entreprise réunissant « *Toyota* » et « *General Motors* » dans la relance d'un établissement qui appartenait antérieurement à « *General Motors* » et dont la main-d'oeuvre était syndiquée à la « *United Auto Workers* », les auteurs concluent que le travail en équipe représente une forme de « Management by Stress because it highlights the ways stress serves as the force that drives and regulates the production system » (Parker et Slaughter, 1988 : 16).

Le « *Management by Stress* » se réfère au travail d'équipe et implique un niveau de stress physique, social et psychologique afin d'augmenter la productivité. « It combines systematic speedup, « just-in-time » parts delivery, and strict control over how jobs are to

be done, to create a production system which has no leeway for errors and very little breathing room » (Parker et Slaughter, 1988 : 14). Selon ces auteurs, le concept de travail en équipe, intégrant le « *Management by Stress* » est une forme de renouvellement des formes traditionnelles d'organisation du travail de type tayloriste. En fait, les dirigeants spécifient chaque mouvement que les membres des équipes doivent effectuer sur la ligne de production. Tout comme dans le modèle traditionnel, les travailleurs ont peu de contrôle sur le design de leur emploi. Ce sont les hauts dirigeants qui choisissent le design organisationnel et les technologies utilisées pour la production. De plus, ce sont les ingénieurs, les superviseurs ou les chefs d'équipes sélectionnés par l'employeur qui « chart the jobs, that is, they break every job down to its individual acts, studying and timing each motion, adjusting the acts, and then shifting the work so that jobs are more or less equal » (Parker et Slaughter, 1988 : 19).

Généralement, les tâches doivent être accomplies de la même manière par tous les membres des équipes tout en éliminant les temps morts durant la production. De même les membres des équipes ne peuvent pas changer les procédures de travail sans la permission des superviseurs. Les travailleurs possèdent les responsabilités d'accomplir le travail, mais le pouvoir et le contrôle appartiennent aux chefs d'équipes qui déterminent les standards de travail. Dans le cas de « *NUMMI* », les standards de travail ne sont pas définis dans la convention collective. Les superviseurs peuvent changer les standards selon leurs propres discrétions puisque ce sont eux qui établissent les règles.

En fait, les travailleurs n'ont pas une influence sur les décisions concernant les emplois. Les travailleurs peuvent faire des suggestions à l'employeur, mais l'employeur peut refuser de les appliquer. Ces suggestions augmentent le pouvoir et le contrôle de l'employeur sur les membres des équipes puisqu'ils travaillent plus intensivement sous la subordination des superviseurs. Le travail en équipe augmente le contrôle du superviseur sur les méthodes de travail et le rythme de production. « The only control by workers that may be increased is this : sometimes a team gets to fine-tune jobs defined by management or help decide how to eliminate a job » (Parker et Slaughter, 1988 : 43).

Pour Parker et Slaughter (1988) le concept de travail en équipe dans l'industrie automobile implique un syndicat désorienté quant à son rôle puisqu'il perd son influence sur le fonctionnement des équipes de travail. En fait, le syndicat n'a pas une influence significative sur le fonctionnement des équipes de travail à cause des contraintes posées par le système d'organisation du travail qui laissent peu de place à la participation des membres des équipes. Au Japon où le travail en équipe est très répandu, les membres des équipes ne se réfèrent pas aux délégués syndicaux, mais à l'employeur. Le travail en équipe « gives up contractual protections in exchange for management flexibility. Seniority is undermined. The union much has less basis for challenging management favoritism » (Parker et Slaughter, 1988 : 45).

Parker et Slaughter (1988) concluent que l'amélioration de la productivité dans l'industrie automobile aux États-Unis est la résultante de plusieurs facteurs : l'accélération du travail par l'instauration des techniques où les employés effectuent les tâches en moins de temps, l'organisation du système en juste-à-temps, l'utilisation accrue du « *outsourcing* », l'utilisation de la technologie qui réduit le travail indirect, le design du produit qui réduit les coûts de la main-d'œuvre et un plus grand contrôle de la part des gestionnaires.

1.4 LES CONFIGURATIONS SECTORIELLES DU TRAVAIL EN ÉQUIPE :

Parmi les nouvelles formes d'organisation du travail, le travail en équipe constitue un des changements les plus importants qui assure aux travailleurs une certaine autonomie, un pouvoir et un contrôle sur leur travail. En fait, l'autonomie accrue dans le travail contribue à une augmentation de la motivation, de la performance organisationnelle, à un plus haut degré de satisfaction et à une baisse de l'absentéisme et du taux de roulement chez le personnel (Havlovic et al., 1993).

La répartition du travail en équipe, son intensité et ses formes varient énormément selon les secteurs d'activités. Le concept du travail en équipe est surtout implanté dans l'industrie automobile et a connu un succès remarquable aux États-Unis, au Japon et en Europe. L'entreprise « *Volvo* » en 1974 était une des premières dans la création des équipes semi-autonomes de travail. Cette entreprise a été un cas important de réussite dans l'implantation des équipes semi-autonomes de travail puisqu'elle est reconnue pour ses produits de qualité, ainsi que la croissance accrue de sa productivité. (Brossard et Simard, 1990). Aux États-Unis en 1988, des équipes de travail existaient dans 17 établissements de « *General Motors* », dans six établissements de « *Chrysler* », et dans quelques établissements de « *Ford* » (Parker et Slaughter, 1988).

C'est l'industrie automobile qui a accueilli les premières implantations de cette nouvelle forme d'organisation du travail qui a servi comme de base d'essai pour les autres industries. Cependant durant les années 1980, le travail en équipe s'est propagé dans d'autres secteurs d'activités aux États-Unis et au Canada. Plusieurs entreprises ont modifié leur organisation du travail en créant des équipes de travail dans l'industrie de la métallurgie, de l'alimentation, du textile, de la pétrochimie, dans la télécommunication, dans l'électronique, dans les pâtes et papiers, etc. (Appelbaum et Batt, 1994). Également, le concept des équipes de travail a commencé à s'implanter dans le secteur public aux États-Unis et au Canada, ainsi qu'au Québec, dans le secteur de l'éducation, dans le domaine de la santé et des services sociaux (CSN, 1995).

Dans cette section, nous présentons des études nord-américaines dans trois secteurs industriels où le travail en équipe s'est développé selon les deux modèles de travail en équipe identifiés dans la revue de la littérature : l'approche socio-technique et l'approche japonaise qualifiée de « *lean production* ». Le premier secteur que nous étudions sera l'industrie automobile où le travail en équipe est fortement utilisé et se développe selon le modèle japonais de « *lean production* » (Lévesque, Bouteiller et Gérin-Lajoie, 1997, Rinehart, et al., 1994). Le deuxième secteur que nous présentons est l'industrie de la pétrochimie, le cas de « *Shell* » à Sarnia qui révèle l'existence du travail en équipe selon l'approche socio-technique (Rankin, 1990). Finalement, le troisième secteur que nous traitons est celui des télécommunications où coexistent les deux modèles de travail en équipe (Appelbaum et Batt, 1995).

1.4.1 *Le travail en équipe dans l'industrie automobile :*

Plusieurs études réalisées dans les entreprises syndiquées aux États-Unis et au Canada démontrent que le travail en équipe est surtout présent dans l'industrie automobile et renvoie principalement au modèle japonais de production allégée (Adler, 1993, Parker et Slaughter, 1988, Rinehart, Huxley et Robertson, 1994, Wells, 1993). L'étude de Lévesque, Bouteiller, et Gérin-Lajoie (1997) sur l'usine « *General Motors* » de Boisbriand au Québec permet d'illustrer les conséquences de l'implantation des équipes de travail selon le modèle japonais de production allégée. Par la suite, nous abordons l'étude réalisée au Canada par Rinehart, Huxley et Robertson (1994), afin de démontrer les ressemblances existantes du fonctionnement des équipes de travail selon le modèle japonais dans l'industrie automobile.

L'usine de la « General Motors » à Boisbriand :

Les changements survenus dans l'environnement depuis quelques années ont ébranlé le modèle traditionnel de relations de travail dans l'industrie automobile. Selon Lévesque, Bouteiller et Gérin-Lajoie (1997), les pressions causées par l'environnement ont forcé l'usine à expérimenter de nouvelles techniques de production et de nouvelles techniques d'aménagement des rapports sociaux en 1987. La nouvelle convention collective

implique la création du travail en équipe et un nouveau compromis patronal-syndical en vue d'impliquer les travailleurs dans la nécessité d'assembler un produit de qualité de niveau mondial, de contribuer à l'amélioration continue, et d'assurer la satisfaction des employés et la sécurité d'emploi (Lévesque et al., 1997). Le compromis patronal-syndical inclut des mécanismes participatifs qui reposent sur la qualité, l'efficacité, la formation et les mouvements de main-d'oeuvre. Ces changements « impliqueraient une plus grande participation des salariés et l'utilisation optimale de leur créativité productive, ce qui favoriserait des relations de travail plus étroites et une plus forte adhésion des salariés aux objectifs de la direction » (Lévesque et al., 1997 : 106). Dans cette usine, le syndicat joue un rôle très important puisqu'il s'implique dans toutes les décisions concernant l'efficacité et la survie de l'usine.

Un des changements importants dans cette usine a été l'instauration du travail en équipe rejoignant les principes du modèle japonais de production allégée et une gestion de la production organisée en juste-à-temps. Le travail en équipe avait comme principaux objectifs de mobiliser les travailleurs, d'améliorer la qualité, de réduire les coûts de production et de répartir les tâches de façon à réduire les coûts par l'élimination des temps morts et des sources de valeur non-ajoutée (Lévesque et al., 1997).

Les membres des équipes assument « plusieurs responsabilités : la vérification de la qualité, la codification des défauts et l'entretien de leur aire de travail » (Lévesque et al., 1997 : 109). Chaque équipe possède un chef d'équipe qui est un employé syndiqué dirigeant l'équipe de travail. Le chef d'équipe assure :

« le remplacement des membres pour des absences de courte durée, il doit déterminer la source des problèmes, assurer l'approvisionnement des fournitures, former les employés de l'unité de travail, communiquer l'information à son groupe, préparer et animer les réunions de l'équipe » (Lévesque et al., 1997 : 109).

De plus, il doit faire l'apprentissage de tous les postes et l'inspection de la qualité des voitures qui sont des tâches complexes et diversifiées. En fait, ce sont les chefs d'équipes qui ont vu une requalification de leur travail par l'augmentation de leurs responsabilités et par la polyvalence de leurs fonctions.

D'autre part, les travailleurs de production résistent à l'élargissement des tâches puisqu'ils continuent à occuper des tâches répétitives et peu complexes. De plus, ils refusent d'occuper d'autres postes puisque cela implique un élargissement des tâches répétitives, ce qui ne représente pas un enrichissement de leur travail.

« Pour la majorité des employés, soit les monteurs de chaîne, l'organisation du travail repose encore sur une forte division entre conception et exécution, une parcellisation et une standardisation des tâches très poussées, ce qui favorise une prise en charge individuelle du travail plutôt que collective » (Lévesque et al., 1997 : 124).

Selon ces auteurs de cette étude, le travail en équipe à l'usine de la « *General Motors* » de Boisbriand n'est pas un cas de la démocratisation du travail. La création du travail en équipe s'est traduite par l'intensification du travail, par la perte de l'autonomie des travailleurs à cause de l'organisation du travail développée selon les principes du juste-à-temps. La réduction des temps morts et l'élimination des activités n'apportant pas de valeur ajoutée se traduisent par une augmentation de la charge de travail et du temps réellement travaillé, rendant chaque tâche plus difficile à réaliser par les membres des équipes (Lévesque et al., 1997). Pour les membres des équipes, le travail est devenu si pénible qu'ils cherchent le plus souvent à quitter la chaîne de montage. « Certains comportements de résistance des employés à l'alourdissement de leurs tâches les conduisent à utiliser au maximum la possibilité de s'absenter de leur poste » (Lévesque et al., 1997 : 117). Ainsi, la présence du chef d'équipe permet aux membres des équipes d'aménager leur temps de récupération et d'alléger leur travail. De plus en plus, le chef d'équipe remplace les membres des équipes pour des absences de courte durée puisque ces derniers n'ont plus de temps de récupération.

De plus, suite à la réorganisation du travail, les relations patronales-syndicales sont devenues conflictuelles. À partir des années 1993, le syndicat (TCA) refuse de s'impliquer dans les décisions stratégiques de l'employeur en vue d'augmenter la productivité, soit d'éliminer les temps morts, la compression des effectifs, et le recours à la sous-traitance. Selon Lévesque et al. (1997), le non-engagement du syndicat s'est traduit en une véritable opposition puisque les travailleurs manifestent une grande insatisfaction face à la nouvelle organisation du travail. Pour les monteurs, « dans l'industrie automobile, le fonctionnement du travail en équipe n'a pas modifié les bases

même du travail, ni la différenciation des tâches, pas plus d'ailleurs que les logiques et méthodes ouvrières traditionnelles » (Lévesque et al. 1997 : 113).

Enfin, pour Lévesque et al., (1997), les changements dans l'industrie automobile ne représentent qu'un renouvellement des formes traditionnelles de subordination : la standardisation du travail et la manipulation de la subjectivité et de la créativité des travailleurs. L'implantation du travail en équipe a favorisé l'approfondissement du taylorisme dans l'industrie automobile, comme le souligne l'étude de « *NUMMI* » effectuée par Parker et Slaughter (1988). « L'approfondissement du taylorisme se manifeste, car le travail en équipe et la flexibilité, loin d'entraîner une requalification, accentuent le processus de déqualification » (Bélanger et Huard, 1994 : 167).

Dans ce qui suit, nous présentons le cas de l'usine « *CAMI* » afin de démontrer que dans l'industrie automobile où la « *lean production* » est fortement utilisée, les études confirment qu'il y a une intensification du travail chez les travailleurs dans la production en grande série et à un retour aux méthodes traditionnelles d'organisation du travail.

Le cas de l'usine « CAMI » :

L'usine ontarienne « *CAMI* » est une propriété conjointe de la « *General Motors* » et de « *Suzuki* » qui a été mise en opération durant les années 1980. À partir des années 1990, l'entreprise met des efforts pour créer un lieu de travail qui favorise l'engagement des travailleurs envers les valeurs de l'entreprise et la coopération patronale-syndicale. Les dirigeants réussissent à signer une entente collective avec la section locale 88 des Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA) qui inclut un système de production caractéristique des méthodes japonaises, soit la production allégée.

Selon les résultats d'une étude menée dans cette usine par Rinehart, Huxley et Robertson (1994), les salariés font preuve d'un scepticisme envers les valeurs véhiculées par les dirigeants. Depuis l'implantation du nouveau système de production allégée, les relations de travail sont moins harmonieuses et le climat de travail est devenu tendu. Les travailleurs sont insatisfaits puisque cette méthode de production a intensifié le travail et

a augmenté le stress au travail. La production allégée cherche avant tout à maximiser la productivité avec une force de travail réduite à son strict minimum. De plus, le travail demeure standardisé, le temps de cycle de production est diminué et la politique de la rotation des postes ne permet pas une véritable polyvalence des salariés.

« Les exigences associées à la réduction des coûts de production par l'intensification du travail ont coupé court à la participation des salariés au programme d'amélioration continue (Kaizen), surtout que l'organisation du travail ne conduisait pas à des tâches plus stimulantes pour les salariés » (Rinehart et al., 1994 : 774).

Cette insatisfaction de la part des travailleurs s'est également exprimée par la diminution à la participation aux cercles de qualité, aux programmes de suggestions et aux réunions d'équipes. Le nombre de griefs a augmenté alors que les ralentissements de la cadence au travail et le refus d'affectation sont devenus plus courants. Cela dit, les travailleurs s'opposent de plus en plus à cette organisation du travail, ce qui déclenche la grève en 1992.

Les caractéristiques du travail en équipe dans l'industrie automobile :

Ces deux études de cas suggèrent que l'introduction du travail en équipe selon le modèle japonais même avec l'implication active du syndicat n'a pas eu d'impact significatif sur le contenu du travail des salariés des chaînes de production dans les deux usines. « Même si la définition des postes de travail intègre des tâches complémentaires, comme par exemple le contrôle qualité de premier niveau, on n'observe pas de processus de recomposition des tâches, ni de requalification et d'enrichissement du travail » (Lévesque et Côté, 1999 : 82). Les travailleurs dans l'industrie automobile réalisent des tâches répétitives puisque le travail à la chaîne est favorisé dans ce secteur.

« Le fonctionnement en équipe dans un contexte de production allégée n'a pas entraîné une véritable recomposition du travail à la chaîne, pas plus qu'il n'a sérieusement remis en cause la traditionnelle dichotomie entre la conception et l'exécution du travail. Il se traduit par une intensification du travail » (Lévesque et Côté, 1999).

Le cas de la « *General Motors* » au Québec et le cas de « *CAMI* » en Ontario ne sont pas des cas isolés dans l'industrie automobile où le travail en équipe renvoie au modèle

japonais de « *lean production* » et à un retour aux méthodes traditionnelles d'organisation du travail. L'exemple de « *NUMMI* » a également confirmé que le travail en équipe selon le modèle japonais renvoie à un renouvellement des formes traditionnelles d'organisation du travail (Parker et Slaughter, 1988). Ces études ont démontré que les contraintes technologiques et économiques influencent le fonctionnement des équipes de travail dans l'industrie automobile.

D'une part, les contraintes sont posées par la nature du processus de production qui privilégie un travail standardisé et répétitif sur la chaîne de montage. La technologie utilisée dans ce secteur d'activité ne permet pas une véritable flexibilité et n'accorde pas un plus grand contrôle des membres des équipes sur l'organisation du travail. De plus, les membres des équipes de travail sont insatisfaits puisque la méthode d'amélioration continue et de juste-à-temps ont eu des conséquences négatives sur la charge de leur travail. De ce fait, dans les établissements, les membres des équipes de travail ont développé des attitudes d'opposition.

D'autre part, les contraintes posées par l'environnement économique forcent les employeurs à rationaliser le travail et à compresser les effectifs. Les employés acceptent malgré eux les conséquences des décisions patronales puisque la survie des usines est en jeu. Les contraintes posées par l'environnement économique « which condition concerns about the competitiveness reinforce management power and diminish worker's power in the workplace by increasing the worker's fear of management power » (Wells, 1993 : 80).

Ainsi, il est important de souligner que dans l'industrie automobile nord-américaine, la plupart des entreprises adoptent le modèle japonais de production allégée. Toutefois, la compagnie « *Saturn* » aux États-Unis, un cas qui fait partie des exceptions, est reconnue pour son succès dans l'implantation du travail en équipe selon l'approche socio-technique (Appelbaum et Batt, 1994)

1.4.2 *Le travail en équipe dans le secteur de la pétrochimie : Le cas de Shell à Sarnia :*

Dans cette partie, nous présentons un exemple de réussite remarquable du travail en équipe dans l'industrie de la pétrochimie au Canada, le cas de « *Shell* » à Sarnia. Une étude réalisée sur cette usine par Rankin (1990) confirme dans l'industrie de type « *process* », comme dans la pétrochimie, l'implantation du travail en équipe selon le modèle socio-technique a favorisé des gains de productivité. L'entreprise « *Shell* » à Sarnia, située en Ontario est reconnue pour son succès dans l'implantation du modèle socio-technique de travail en équipe dans un établissement syndiqué au Canada (Rankin, 1990). Cette entreprise comprend 200 travailleurs, dont 138 sont membres du syndicat « *Energy and Chemical Workers Union* », (ECWU). L'entreprise se caractérise par la production du polypropylène et de l'alcool isopropyl qui se fait de façon continue sur une période de 24 heures.

Le cas de « *Shell* » à Sarnia se différencie des autres expériences puisque le syndicat, le « *ECWU* », a joué un rôle actif important dans le design et le développement continu de l'usine (Mansell, 1987). Le « *ECWU* » est le syndicat qui « has gone the furthest in Canada with integrating QWL and collective bargaining » (Mansell, 1987 : 26). Le succès de cette usine s'est matérialisé par l'habileté du syndicat à définir son rôle dans les changements de l'organisation du travail et à développer une approche plus innovatrice de la négociation collective et du design organisationnel s'appuyant sur l'approche socio-technique. Ceci dit, il a favorisé la redistribution des responsabilités aux travailleurs qui contrôlent un processus de production très complexe (Rankin, 1990).

Dans cette usine, l'organisation du travail est principalement constituée d'équipes autonomes de travail. Il existe une équipe autonome incluant 18 hommes de métiers qui occupent des tâches d'entretien et six équipes autonomes incluant 18 à 20 travailleurs qui s'occupent du processus de production et de la qualité devenue une partie intégrante du rôle des opérateurs qui autrefois, était une fonction qui appartenait à un spécialiste. L'ensemble des emplois implique un contrôle important du processus d'automatisation

informatisé et de hauts niveaux de compétences et de responsabilités chez les travailleurs pour gérer les imprévus dans les lieux de travail (Heckscher, 1988).

Chaque équipe autonome est en mesure d'occuper 70 % des tâches nécessaires pour opérer l'usine, ce qui a été possible grâce à des activités de formation intensives offertes par les dirigeants. Les équipes de travail sont responsables « for the day-to-day running of the whole plant; they receive direct, on-line information about overall economic effect of particular operating decisions » (Rankin, 1990 : 110). En plus de s'occuper de la production, les membres des équipes autonomes ont les responsabilités d'attribuer le travail, d'assurer la formation technique, d'autoriser les heures supplémentaires de travail et de fixer les horaires de vacances (Rankin, 1990), des activités qui permettent aux travailleurs de développer plusieurs expériences et de développer une plus grande autonomie dans les lieux de travail. Traditionnellement, les superviseurs s'occupaient de ces fonctions. Avec la création des équipes de travail, les superviseurs sont remplacés par un coordinateur, choisi par les membres des équipes, qui est une personne-ressource représentant les intérêts de la direction en relation avec les équipes de travail.

Pour le syndicat, son implication active dans la création des équipes autonomes de travail a favorisé avant tout une plus grande autonomie dans l'autogestion du travail par les membres des équipes. De plus, les travailleurs ont une plus grande autonomie dans la prise de décisions puisque la procédure de grief est très flexible. En général, tous les conflits qui surgissent à l'intérieur des équipes peuvent être résolus à partir d'une négociation informelle par les travailleurs.

Ce qui distingue cette usine des autres, c'est la flexibilité du système de la négociation collective qui consiste en trois composantes : la première est la convention collective, la deuxième est le « *Good Works Practices Handbook* » et, la troisième est le « *Philosophy Statement* ». La convention collective de « *Shell* » à Sarnia comprend 13 pages. Contrairement à la convention collective, le « *GWPH* » n'a pas été établi selon une période déterminée ; il peut être négocié continuellement sur une base quotidienne s'il existe une nécessité de modifier ou de rajouter des clauses. N'importe quel membre faisant partie de la direction, du syndicat, des équipes ou des coordinateurs peut initier le

processus du changement d'une clause dans le « GWPH ». Son but essentiel est d'assurer « free flowing communication and direct individual and team participation » (Rankin, 1990 : 105). D'autre part, le « *Plant Philosophy Statement* » englobe des valeurs qui tiennent compte des besoins des travailleurs. Ces valeurs se divisent en trois concepts : les croyances que les employés sont responsables et loyaux envers l'entreprise, que le système social et le système technique sont reliés et que les équipes de travail effectuent leur travail avec très peu de supervision. La flexibilité inhérente du système de la négociation collective à l'usine permet un développement du design continu et une participation directe des travailleurs dans le processus de design organisationnel.

Nous pouvons dégager deux grandes conclusions de l'exemple de l'usine « *Shell* » à Sarnia. En premier lieu, il y a eu un très bon fonctionnement des équipes autonomes puisque le processus de mode de production accorde un degré très élevé de contrôle aux membres des équipes. Les travailleurs ont des connaissances et des qualifications très élevées pour utiliser le contrôle informatisé de production. Cela dit, ils ont un niveau d'autonomie très élevé puisqu'ils sont aptes à opérer des tâches très complexes. Ces travailleurs peuvent prendre des décisions relatives à l'organisation de leur travail puisqu'ils ont des compétences élevées et n'ont pas besoin d'une supervision de la part de l'employeur.

En deuxième lieu, le cas de « *Shell* » à Sarnia démontre que l'implication active du syndicat a joué un rôle important dans l'implantation du travail en équipe selon l'approche socio-technique. Le syndicat a réussi, avec la coopération patronale, à créer une structure organisationnelle flexible qui favorise la participation des travailleurs dans toutes les questions concernant l'organisation de leur travail. Toutes les caractéristiques du travail en équipe selon l'approche socio-technique se sont matérialisées à cause de la présence et de l'implication active du syndicat.

1.4.3 *La critique de l'expérience « Shell » de Sarnia :*

Selon Wells (1993), l'implantation des équipes de travail selon l'approche socio-technique est un cas de réussite rare. Selon l'auteur, le travail en équipe selon l'approche socio-technique n'est pas un modèle dominant de travail en équipe puisqu'il se retrouve dans certains secteurs d'activités. De plus, la réussite de « *Shell* » à Sarnia est associée fortement au « labour process that gives the workers an extraordinary degree of control » (Wells, 1993 : 78).

La réussite dans l'implantation du travail en équipe selon l'approche socio-technique ne peut être associée à l'implication syndicale puisque ce cas illustre qu'il n'existe pas une véritable comptabilité entre la présence d'un syndicat fort et les programmes innovateurs. Selon Wells (1993), les dirigeants de l'usine « *Shell* » à Sarnia ont utilisé le même modèle de relations de travail selon les principes de l'approche socio-technique pour créer un établissement non-syndiqué en Alberta. Le « *Organizational Effectiveness Coordinator* » à l'usine en Alberta affirme que les deux programmes dans chacune des usines sont similaires et que le programme en Alberta a connu de meilleurs succès que le programme à l'usine « *Shell* » à Sarnia. De plus, il affirme que le « program works better without a union, contradicting Rankin's contention that the enhanced organizational effectiveness and plant performance of the same HRM model at Sarnia are perhaps related to the union's role » (Wells, 1993 : 62).

Après plusieurs tentatives de la part du syndicat d'organiser les travailleurs de l'usine en Alberta, le syndicat juge qu'il est trop faible pour obtenir un vote majoritaire. Plusieurs raisons expliquent la réticence des employés à se syndiquer à l'usine d'Alberta. Premièrement, les employés ont des taux de rémunération très élevés. Deuxièmement, les employés ont peur de l'employeur et finalement, la gestion des ressources humaines ne nécessite pas la présence ou l'implication d'un syndicat (Wells, 1993). Sans aucun doute, les employeurs de l'usine à Sarnia ont analysé les stratégies nécessaires pour créer un emplacement qui ne permet pas au syndicat d'entrer dans l'usine. « Having developed the HRM model with the cooperation of the union at Sarnia, Shell is now using the same HRM model to replace the union » (Wells, 1993 : 63). En fait, le modèle utilisé à l'usine

« *Shell* » à Sarnia s'est traduit par une stratégie d'évitement syndical, ce qui explique selon cet auteur la thèse soutenant qu'il existe une incompatibilité entre les syndicats forts et les programmes de gestion des ressources humaines.

1.4.4 *Le travail en équipe dans le secteur de la télécommunication : le cas de « Bell » aux États-Unis :*

Dans l'industrie des télécommunications, le travail en équipe présente certaines particularités comparativement à d'autres industries. En fait, « AT&T, BellSouth, and U.S. West provide examples of firms that have developed joint efforts with the unions that represent their employees, participation and reorganize work to improve quality and customer service » (Appelbaum et Batt, 1994 : 112). Dans ces compagnies, « union and management leadership in the development of participatory work systems coupled with joint structures at various levels of the organization are central to diffusion and sustainability of high-performance work systems » (Appelbaum et Batt, 1994 : 112).

Dans ce qui suit, nous présentons l'étude menée par Appelbaum et Batt (1995) aux États-Unis dans plusieurs établissements appartenant à « *Bell* » une organisation qui détenait le monopole dans le service de la téléphonie depuis très longtemps. Face à un environnement devenu de plus en plus compétitif, « *Bell* » a décidé de poursuivre deux voies : réorganiser l'organisation du travail en favorisant la participation des employés et poursuivre les opérations de la réduction de ses effectifs. Pour ce faire, « *Bell* » a implanté un programme de qualité totale et de travail en équipe pour augmenter l'implication des travailleurs dans l'amélioration de ses services. Le syndicat, « *Communications Workers of America* » et les travailleurs ont accepté cette démarche et se sont impliqués dans les efforts de l'employeur pour mettre sur pied des équipes autonomes de travail, dont l'objectif est de supprimer la supervision accrue. Seulement 5 % de l'ensemble des techniciens et des travailleurs de bureau ont fait partie de cette nouvelle forme d'organisation de travail, soit les équipes autonomes de travail. « Workers and the union support the team concept because it frees workers from the historic problem of over-supervision in the industry » (Appelbaum et Batt, 1995 : 358).

Dans l'industrie des télécommunications, la création des équipes de travail s'est développée pour deux catégories de salariés; les techniciens et les employés de bureau. Les emplois pour les techniciens requièrent de très hauts niveaux de compétences et de connaissances, contrairement aux employés de bureau où les postes requièrent qu'un diplôme d'études secondaires. L'étude de cas démontre que la création des équipes de travail ne s'est pas matérialisée de la même manière pour les deux catégories de salariés.

La création du travail en équipe pour les techniciens qui s'occupent des installations et des réparations dans un territoire donné a fourni plusieurs avantages. L'organisation a connu une augmentation de la productivité et de la qualité puisque les membres de chaque équipe s'occupent d'un seul secteur sans avoir recours à des superviseurs concernant des problèmes non courants. Cela favorise des réparations plus rapides et la résolution des problèmes sur les lieux de travail avec les membres des équipes. De plus, selon l'étude, les membres des équipes autonomes de travail affirment qu'il y a eu une amélioration de la motivation qui est engendrée par l'indépendance et par le respect des membres de l'équipe qui désirent travailler en équipe.

D'autre part, la création des équipes de travail dans le département du service à la clientèle n'a pas connu le même succès. Le travail en équipe a profondément changé les responsabilités de ces travailleurs. Depuis la création des équipes de travail, les membres des équipes autonomes effectuent des tâches qui étaient strictement confiées aux superviseurs auparavant, par exemple les tâches administratives. Les équipes semi-autonomes de travail dans ce département ont été plus difficiles à implanter à cause des contraintes posées par la technologie utilisée et les règles existantes dans le bureau. Les travailleurs qui s'occupent du service à la clientèle répondent à toutes les demandes, offrent des nouveaux services aux clients et s'occupent des comptes des clients. Le travail est extrêmement stressant pour les employés puisque « *Bell* » a élargi le nombre de ses services forçant les employés à vendre davantage à ses clients. Ce n'est pas la création du travail en équipe qui a causé le stress, mais la nature même du travail.

« New technologies such as automatic call distribution systems have increased constraints by automatically pacing incoming calls. Call-loads are set at the state level so that not even lower or middle level managers

have discretion over scheduling breaks and assignments » (Appelbaum et Batt, 1995 : 359).

De plus, puisque la charge de travail est très élevée, les membres des équipes n'ont pas assez de temps pour s'occuper des tâches administratives. Pour les travailleurs de bureau, la création des équipes de travail a favorisé l'intensification de leur charge de travail. Par contre, l'étude démontre que les employés de bureau reconnaissent les bénéfices reliés au travail d'équipe, soit la motivation, un certain degré d'autonomie, l'apprentissage continu et l'entraide entre les membres de l'équipe afin de trouver des solutions aux problèmes.

De façon générale, dans le secteur des télécommunications, les formes de travail en équipe varient selon les catégories de travailleurs. En fait, le type de travail a déterminé l'organisation du travail dans cette industrie. Le travail en équipe pour les techniciens très qualifiés renvoie au modèle de travail en équipe selon l'approche socio-technique. Ces derniers ont acquis une plus grande autonomie et de plus grandes responsabilités dans leur travail. Ils sont dépourvus de toutes formes de supervision puisqu'ils sont scolarisés et ils ont des compétences élevées pour effectuer les travaux de réparations. Nous remarquons qu'il existe une ressemblance avec les travailleurs de « *Shell* » à Sarnia qui ont un degré élevé d'autonomie puisqu'ils sont hautement compétents et peuvent contrôler un système de production très complexe.

D'autre part, en ce qui concerne les employés de bureau peu scolarisés, le travail en équipe renvoie au modèle de production japonais. Depuis la création des équipes de travail, les employés de bureau ont subi une augmentation de leur charge de travail à cause des contraintes posées par la technologie et les forces du marché qui ont favorisé la réduction des effectifs dans le département. Depuis la création des équipes de travail, il y a eu une augmentation du stress chez les travailleurs puisqu'ils doivent assumer plusieurs tâches simultanément et ne peuvent plus prendre des temps de récupération à cause de la technologie utilisée.

Enfin, il ressort que les gestionnaires et les salariés ont tiré certains bénéfices de la création des équipes autonomes de travail dans cette entreprise. L'organisation bénéficie de meilleures performances en termes de qualité du service et une augmentation de l'engagement et de la loyauté des membres des équipes de travail grâce à la coopération syndicale dans l'implantation des équipes de travail. D'autre part, les travailleurs bénéficient d'une plus grande autonomie, de satisfaction et de motivation au travail.

CONCLUSION

La revue de la littérature présentée dans ce chapitre nous permet de tirer plusieurs conclusions en ce qui a trait au rôle du syndicat dans le fonctionnement des équipes de travail. Parmi les nouvelles formes d'organisation du travail, nous avons choisi le travail en équipe comme notre objet principal de recherche. Nous avons dégagé de cette revue de la littérature deux modèles de travail en équipe qui ont fait l'objet d'études empiriques dans différents secteurs d'activités. L'approche socio-technique se retrouve dans certains secteurs, comme dans la pétrochimie, tandis que le modèle japonais de « *lean production* » se retrouve notamment dans l'industrie automobile. Également, nous avons constaté que dans un même secteur, les deux modèles de travail en équipe peuvent coexister selon les catégories de personnel et selon les types de qualifications requises.

La revue de la littérature démontre que le fonctionnement des équipes de travail se manifeste différemment dans ces deux modèles, c'est-à-dire que le degré de responsabilité et le degré d'autonomie qui sont accordés aux membres des équipes varie selon les deux modèles de travail en équipe. Le modèle socio-technique favorise une plus grande participation de la part des membres des équipes, leur accordant une plus grande autonomie dans la prise de décisions concernant les changements des milieux de travail. Par contre, le modèle japonais de production allégée, est qualifié par certains auteurs d'approche néo-tayloriste. Cette approche favorise l'intensification du travail chez les membres des équipes puisque le travail demeure standardisé et confère aux salariés une autonomie plus limitée que dans le modèle socio-technique, car il accentue la supervision pour contrôler la qualité des produits et n'accorde qu'un pouvoir consultatif aux travailleurs.

Finalement, l'état des connaissances fait ressortir une constatation importante. Le travail en équipe se manifeste différemment non seulement selon les différents secteurs d'activités et la catégorie du personnel, mais aussi selon la présence et le degré d'implication de la part du syndicat. Dans certaines industries, la réussite du travail en équipe a été obtenue par une implication active et soutenue du syndicat dans la gestion du travail en équipe, comme à l'usine « *Shell* » de Sarnia.

Chapitre II

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Nous avons vu dans le premier chapitre que les modalités d'organisation du travail en équipe varient non seulement selon les secteurs, mais également selon l'approche socio-technique et l'approche japonaise de « *lean production* », et selon le rôle joué par le syndicat dans la gestion et l'implantation du travail en équipe. Dans ce chapitre, dans un premier temps, nous analysons l'organisation du travail dans le secteur que nous désirons étudier, soit l'industrie du vêtement afin de mieux cerner le travail en équipe et de préciser notre problématique de recherche. Dans un deuxième temps, nous présentons le modèle d'analyse, les hypothèses de recherche et le cadre opératoire. Par la suite, nous abordons la méthodologie utilisée pour opérationnaliser notre recherche.

2.1 L'organisation du travail dans l'industrie du vêtement :

Tout comme les autres secteurs d'activités, l'industrie du vêtement a été profondément touchée par les turbulences causées par l'environnement depuis quelques décennies. Selon Taplin et Winterton (1995), malgré le taux de chômage élevé durant les années 1970-1980, la population américaine et britannique a connu une certaine prospérité. L'entrée des femmes sur le marché du travail a donné l'existence d'un nouveau groupe de consommateurs plus sensibilisé à la mode et qui demande un plus grand style de vêtements individualisés.

Ces turbulences et changements ont forcé quelques entreprises à déplacer leurs activités vers des pays en voie de développement où elles peuvent retrouver une main-d'œuvre abondante et peu coûteuse (Appelbaum et Batt, 1995). D'autres entreprises dans la confection du vêtement ont préféré revoir leur structure organisationnelle afin de créer des nouvelles formes d'organisation du travail plus flexibles qui favorisent une plus grande participation de la part des travailleurs afin de répondre aux demandes des consommateurs plus rapidement (Bailey, 1993).

Selon Bailey (1993), le travail dans la confection du vêtement est généralement exécuté par les travailleurs peu scolarisés ou par les immigrants à leur premier emploi. L'industrie du vêtement a été longtemps caractérisée par la production de masse, par la séparation entre ceux qui conçoivent et ceux qui exécutent le travail et un processus de production tayloriste (Bailey, 1993). Toutefois, depuis quelques décennies, la production de masse ne correspond plus à la demande venant des marchands qui exigent une plus grande variété de styles et de couleurs dans tous les segments du marché. Par exemple, Liz Claiborne possède une ligne de produits qui inclut six saisons : « Pre-Spring, Spring One, Spring Two, Fall One, Fall Two, and Holiday » (Bailey, 1993 : 35).

Aux États-Unis, afin de répondre à ces demandes, les entreprises produisent en très grande quantité, tout en réduisant le temps nécessaire pour la production, le design et la livraison. De plus, les employeurs se sont tournés vers un nouveau système de production, le système modulaire de production caractérisé par le travail d'équipe, par la flexibilité, par la réduction du cycle de production et de l'inventaire, ainsi que par un meilleur contrôle de la qualité (Bailey, 1993, Fawaz, 1997). Cela dit, pour mieux comprendre le système modulaire de production, il est nécessaire de définir et de comprendre les anciennes méthodes de production utilisées dans l'industrie du vêtement.

2.2 Les méthodes de production traditionnelles : Le « *Bundle* », le « *Progressive Bundle System* » et le « *Straight Line System* » :

2.2.1 Le système « *Bundle* » :

Selon le « *American Apparel Manufacturers Association* », « Manufacturing executives in the sewing products industry have traditionally spent their careers maximizing the output of individual operators » (Bailey, 1993 : 37). Dans le système de production de type « *Bundle* » qui est une production pour la confection de vêtements en grande série, les dirigeants rationalisent chaque pas du processus de production afin de prévenir tous les problèmes qui peuvent surgir à une étape pour ne pas interrompre l'étape suivante de la production. Une opératrice reçoit un ballot d'environ 30 morceaux coupés d'un même vêtement et exécute une seule tâche sur chaque morceau. Lorsque l'opératrice termine

les opérations sur l'ensemble des morceaux du ballot, elle dépose le ballot dans des boîtes ou sur le plancher. Par la suite, le ballot est acheminé vers un poste suivant le processus de fabrication pour qu'une autre opératrice effectue une nouvelle opération sur les morceaux du ballot. «Les paquets peuvent traîner indistinctement pendant des heures avant d'être l'objet d'interventions supplémentaires dans la poursuite du processus de confection» (Brossard, 1998 : 415). Cette opération est continue jusqu'à la réalisation finale du produit qui généralement peut prendre plusieurs semaines (Taplin, 1995). De plus, chaque opératrice possède deux ballots qui constituent des tampons entre les opératrices. « La présence de ces zones tampons assure la continuité du travail des opératrices et la réduction des temps morts puisqu'en aucun temps les opératrices manquent du travail » (Fawaz, 1997 : 5).

Le système de production de type « *Bundle* » favorise la productivité individuelle dans la confection du vêtement et une quantité énorme d'inventaire interne puisque l'assemblage se fait lentement. « Cette accumulation d'inventaire interne peut nuire à l'entreprise en augmentant les coûts d'entreposage, en réduisant sa flexibilité et en limitant le contrôle de la qualité. Souvent l'erreur de confection n'est détectée qu'après avoir été commise sur plusieurs pièces » (Fawaz, 1997 : 5). Ce système de production favorise l'augmentation de la productivité individuelle mais il ne favorise pas l'augmentation de la productivité du système. De plus, chaque minute calculée rend le changement de styles difficiles. Ce système n'est pas flexible et s'adapte difficilement aux changements du marché (Appelbaum et Batt, 1995).

2.2.2 Le « *Progressive Bundle System* » :

La deuxième méthode de production traditionnelle s'appelle le « *Progressive Bundle System* », le (*PBS*). Cette méthode de production est la plus commune dans l'industrie du vêtement conçue pour maximiser la productivité individuelle (Berg et al., 1996). Ce système de production repose sur les principes du système de production « *Bundle* », c'est-à-dire que le travail des opératrices demeure individualisé. Toutefois, selon Dunlop et Weil (1996), le (*PBS*) est un raffinement du système « *Bundle* ». Contrairement à la méthode de production « *Bundle* », le (*PBS*) implique un processus d'ingénierie qui

réduit les temps morts dans la production (Dunlop et Weil, 1995). L'opération est effectuée par une opératrice qui reçoit le ballot incluant des pièces de vêtements sur lesquelles elle exécute une opération. L'opération terminée, le ballot est placé dans la zone tampon prêt pour la prochaine intervention (Fawaz, 1997 : 6). « These bundles move from operator to operator, and two or more bundles are often waiting at each station » (Berg et al., 1996 : 359).

Chaque opératrice exécute les tâches dans une période de temps selon le « standard allocated minutes » (*SAM*), qui est prédéterminée par les dirigeants. Le système de compensation est déterminé par le rythme de productivité de chaque opératrice par rapport au (*SAM*). Selon Dunlop et Weil (1996 : 337), « refinement of PBS over time has led to high levels of labour productivity in terms of content per assembled apparel product ». Toutefois, selon Fawaz (1997), ce système de production n'a pas éliminé les désavantages de l'accumulation d'inventaire interne qu'on retrouve également dans le système « *Bundle* ». Cette méthode de production connaît plusieurs désavantages. « The accumulation of inventories adds time to the production cycle; maximizing the productivity of individual workers may not maximize the productivity of the system ; and the minute engineering of each small step makes it more difficult to change styles » (Berg et al., 1996 : 359).

2.2.3 Le « *Straight Line System* » :

Le « *Straight Line System* » est un système de production qui utilise une seule pièce de vêtement plutôt qu'un ballot comme dans le système de production de type « *Bundle* ». Chaque opératrice exécute une opération sur une pièce et l'achemine à une autre opératrice.

« Le plancher de travail est constitué de petites rangées formées de une à quatre machines à coudre organisées de façon séquentielle selon le processus de production. Les opératrices sont connectées l'une à l'autre par une chute ou une barre qu'elles utilisent pour déplacer le vêtement. Ceci réduit le temps nécessaire de manipulation du vêtement et le niveau d'inventaire interne » (Fawaz, 1997 : 9).

Ce système de production nécessite un contrôle sur la ligne de production pour assurer l'équilibre. Pour faciliter l'équilibrage, le processus de production devient plus fragmenté que dans le (*PBS*). En fait, dans ce système, toutes les opérations doivent se réaliser dans le même délai. Lorsqu'une opératrice termine les opérations, l'opératrice suivante doit avoir terminé la sienne au même moment pour recevoir le vêtement de l'opératrice précédente, tout en éliminant un temps mort (Fawaz, 1997 : 9). Cela dit, le principal avantage de ce système est la réduction du niveau de l'inventaire interne et le temps nécessaire pour la production d'un vêtement.

2.3 Les méthodes flexibles de production dans l'industrie du vêtement : Le « Unit Production System » et le « Système modulaire » :

2.3.1 Le « Unit Production System » :

Le « *Unit Production System* » (*UPS*), est un système de production considéré plus flexible que les systèmes traditionnels décrits précédemment dans l'industrie du vêtement.

« Dans ce système, le vêtement est accroché sur un crochet et se déplace sur un rail d'une autre opératrice. Assise à un poste de travail, l'opératrice reçoit le vêtement accroché et exécute son opération sur ce dernier sans même enlever le crochet. Une fois l'opération terminée, elle le renvoie sur le rail central qui l'achemine à un autre poste de travail pour l'opération suivante » (Fawaz, 1997 : 10).

Contrairement aux méthodes de production traditionnelle, le (*UPS*) réduit le temps nécessaire à la production et l'inventaire interne. En général, la production complète débute le matin et termine à l'heure du midi (Bailey, 1993). Selon Bailey (1993), le contrôle informatisé favorise la planification des commandes de la part des clients, le suivi de chaque pièce de vêtement et le contrôle de la productivité de chaque opératrice.

« Le *UPS* permet aux entreprises de réaliser des économies au niveau de la main-d'œuvre. Ces économies sont dues à l'élimination de la manutention de ballots et à la facilité du travail sur un vêtement accroché. L'opératrice est donc en mesure de se concentrer sur son travail » (Fawaz, 1997 : 10).

2.3.2 Le « *Système modulaire de production* » :

Une innovation très importante dans l'industrie du vêtement a été l'apparition du système modulaire de production basé sur le travail en équipe selon le modèle japonais. Selon Taplin (1995), le système modulaire de production emprunte des concepts de l'organisation du travail qui se retrouvent dans l'industrie automobile. « Teams are cross-trained, organized in small groups (modules), together assemble an entire garment » (Taplin, 1995 : 423). Aux États-Unis, le système de production modulaire dans l'industrie du vêtement est peu diffusé et ce, malgré les résultats positifs qu'il peut engendrer pour une entreprise. En 1992, dans les entreprises américaines, seulement 8,6% du volume de production a été réalisé en adoptant une production modulaire contre 80 % du volume de production réalisé en adoptant le « *Progressive Bundle System* » (Dunlop et Weil, 1996). En fait, le système de production modulaire est employé pour la fabrication d'échantillons ou de petites séries de vêtements. Au Québec, quelques entreprises ont décidé d'implanter le système de production modulaire. Une entreprise qui a connu un succès a été « *Lingeries Claudel* » qui a transformé un système de production par lots successifs en un mode de production modulaire dans le but d'améliorer la rentabilité des activités de l'établissement (Maschino, 1995).

Le système modulaire est une innovation importante pour les entreprises afin de répondre aux nouvelles exigences du marché. Selon Dunlop et Weil (1995), les demandes fréquentes de la part des marchands requièrent des investissements dans les systèmes d'information pour transmettre les informations concernant les demandes et les ventes. « Suppliers must adopt an electronic common language for identifying products and provide a means to transmit efficiently this information to and from retailers on a daily or weekly basis » (Dunlop et Weil, 1996 : 347). Les marchands et les manufacturiers de vêtements doivent se doter de systèmes informatisés de collecte de données pour assurer le suivi des ventes au niveau SKU, le « stock-keeping unit » (Brossard, 1998 : 406). Selon Dunlop et Weil (1996), des changements significatifs ne peuvent pas se réaliser sans l'investissement des systèmes informatisés qui indiquent les demandes concernant les produits. De plus, l'implantation du système modulaire requiert plusieurs transformations dans l'établissement. La direction doit fournir à chaque équipe de travail

une série complète d'équipements pour exécuter un produit dans sa totalité impliquant des investissements majeurs pour l'employeur.

2.4 L'organisation du travail et le travail en équipe dans le système modulaire de production dans l'industrie du vêtement :

Selon Dunlop et Weil (1996), le système modulaire de production est basé sur des notions différentes des autres méthodes de production puisqu'il privilégie le travail en équipe. Plutôt que de segmenter et de fragmenter les tâches en des petites séries, la production modulaire implique des tâches exécutées par une équipe de travailleurs. Une équipe de travail est généralement constituée de 5 à 10 employés qui travaillent conjointement en vue de produire une partie d'un vêtement ou un vêtement fini qui est prêt pour l'expédition dans les délais fixés par la direction. « The ideal modular team size is 9 operators or less. Attempting to use too large a team is a frequent error that can doom the modular effort from the beginning » (Cole, 1992 : 64). Dans le système modulaire de production, les opératrices travaillent en équipe debout face à leurs postes de travail disposées en forme de U (Fawaz, 1997), alors que dans le passé, les opératrices étaient toujours assises (Maschino, 1995). « La position debout favorise la mobilité de l'opératrice dans son poste et, dans certains cas, dans toute la cellule » (Brossard, 1998 : 409).

La création des équipes de travail réduit considérablement la circulation et la manutention de lots importants de morceaux de vêtements (Maschino, 1995). Chaque opératrice exécute une opération sur un morceau de vêtement et transmet le morceau de vêtement à un poste suivant où un membre de l'équipe effectue une nouvelle opération.

« La cellule debout fonctionne selon un système à flux tiré (pull). Le mouvement s'apparentant à l'effet domino, est déclenché à partir de la dernière opératrice qui tire le vêtement vers la sortie de la cellule provoquant ainsi une réaction en chaîne jusqu'à l'opératrice située au début du processus » (Brossard, 1998 : 409).

Il peut être nécessaire pour équilibrer la production, même si le système est à flux tiré, « qu'une opératrice fonctionne à contre-courant et se rende donner la pièce de vêtement à sa voisine en amont » (Brossard, 1998 : 411). Dans l'organisation modulaire debout, la

polyvalence des membres des équipes est nécessaire pour qu'ils exécutent la plupart des tâches et pour équilibrer la production dans le module.

Dans le système modulaire de production, les superviseurs et les ingénieurs « can no longer focus on workers in isolation but must consider the effect of the action of each worker and the design of each task on the functioning of the group » (Bailey 1993 : 41). Le travail en équipe, « requires few managers, supervisors, bundle handles and quality people than PBU plant, and, more importantly, the attitude and mind set of the people must be substantially different » (Cole, 1992 : 64). Dans ce système de production, « there should be no assigned supervisor within the modular sewing team. A natural group leader emerges and functions as the team captain, without authority having been granted by management » (Cole, 1992 : 66).

Le système modulaire de production accorde une plus grande autonomie aux travailleurs puisque chaque module constitue une équipe autonome de travail.

« Other areas of authority may include work station design, operation method, machine configuration and, in rare cases, group work schedules. In two companies, module members were actively involved in the planning process, making decisions on how to construct new styles and on deciding specific job assignments » (Hill, 1992, part 2: 74).

Le système modulaire de production « élimine l'isolement de l'opératrice et l'intègre dans une équipe de travail, augmentant ainsi son sentiment d'appartenance en créant un environnement de collaboration » (Fawaz, 1997 : 12). Les équipes de travail flexibles « provide individuals with both a sense of purpose and a sense of belonging. In flexible work groups, individuals become an integral part of a team where they are interacting with other workers, rather than operating as an individual in a competitive environment » (Hill, 1992, part 2 : 76). Les opératrices contrôlent la production et la qualité des produits, s'entraident lorsqu'un problème survient et s'autoéquilibrent lorsqu'il y a un déséquilibre de production (Fawaz, 1997). « Dans l'exécution de leur travail, les opératrices s'entraident beaucoup surtout en échangeant des façons de faire » (Brossard, 1998 : 412).

De même la cohésion du groupe est importante pour assurer le bon fonctionnement des équipes de travail. La communication et la coopération entre les membres des équipes de travail deviennent des concepts importants pour fixer des buts et pour résoudre les problèmes et les conflits de travail pour atteindre les objectifs de production. En fait, ces activités ne sont pas présentes dans les systèmes traditionnels de production (Bailey, 1993). La coopération est importante entre les membres « étant donné que le travail de chaque opératrice affecte le travail de ses coéquipières, celle-ci ressent une certaine pression pour réaliser adéquatement son travail. Cette pression contribue énormément à l'amélioration de la qualité du travail » (Fawaz, 1997 : 13). De plus, « la pression par les pairs réduit également l'absentéisme puisque leur absence affectera le travail du groupe au complet et que l'intégration d'une remplaçante dans l'équipe nuit à la cohésion du groupe et réduit en conséquence sa productivité » (Fawaz, 1997 : 13).

Selon Bailey (1993), le système modulaire de production implique plusieurs changements au niveau des pratiques de la gestion des ressources humaines. Le système de compensation ne repose plus sur les taux horaires à la pièce. « Individual piece rates are replaced in modules by compensation schemes in which operators are paid a straight hourly rate or an hourly rate with a group bonus » (Berg et al., 1996 : 360). De plus, le système modulaire de production requiert des dépenses dans des activités de formation puisque les membres des équipes doivent occuper plusieurs tâches avant de faire partie d'une équipe de travail (Berg et al., 1996). La formation doit toucher non seulement les connaissances dans la fabrication du vêtement, mais également le processus de prise de décision (Mazziotti, 1993). Dans certains cas, lorsque les opératrices ont des directives nécessaires, elles s'occupent de l'entretien et de la réparation de leurs machines.

Les membres des équipes peuvent faire des réunions d'équipes pour discuter de leurs objectifs, de l'organisation du travail et des techniques d'équilibrage afin d'atteindre les résultats espérés. Selon Fawaz (1997), les équipes de travail sont presque autogérées puisqu'elles déterminent l'affectation des tâches, les objectifs de production et l'intensité des travaux. Les opératrices ont les responsabilités de détecter les défauts de production sur-le-champ et d'en identifier les causes avant qu'un grand nombre de vêtements ne soient confectionnés (Maschino, 1995). De plus, lorsque l'équipe a atteint un stade de

maturité, les membres des équipes décident s'il y a une nécessité de former, de remplacer un membre de l'équipe ou de recruter de nouveaux membres. « In more mature modules, team members decide on when to move for balancing, when more cross-training is needed and even when to recommend removal of a fellow operator from the group » (Hill, 1992 part 2 : 74).

Le concept de travail en équipe selon le système modulaire de production renvoie à l'équilibrage qui se retrouve dans la production en juste-à-temps. En fait, l'équilibre du processus de production est primordial pour réduire l'inventaire interne. « Modules need to have a plan or way of keeping work in balance » (Lowder, 1991 : 132). Il existe plusieurs techniques d'équilibrage qui peuvent s'appliquer dans le système modulaire, dont trois sont généralement utilisées : le « *Hand Off* », le « *Bump Back* » et le « *Kanban* » (Fawaz, 1997).

Dans la technique du « *Hand Off* », les opératrices sont assignées à leurs postes de travail et exécutent une opération. Une fois les opérations terminées, les opératrices transmettent le morceau de vêtement à une autre opératrice. Si l'opératrice n'est pas prête à recevoir le vêtement, la première opératrice l'attend et lui donne lorsqu'elle est prête (Fawaz, 1997 : 16). Dans certains modules, l'opératrice peut déposer le vêtement suite à la dernière opération et lorsque la suivante est prête, elle peut le prendre (Fawaz, 1997). Dans cette technique, un certain modèle de mouvements se répète continuellement au cours de la journée (Mazziotti, 1993). Toutefois, « comme il est à peu près impossible d'agencer parfaitement la composition du travail et les rythmes individuels, les temps morts ne peuvent être éliminés » (Brossard, 1998 : 412).

La technique du « *Bump Back* » est la plus utilisée dans l'organisation modulaire debout (Brossard, 1998). Dans la technique du « *Bump Back* », chaque opératrice est remplacée par une autre lorsque celle-ci termine une opération.

« Une opératrice peut intervenir dans l'opération précédente à n'importe quel moment, même au milieu de celle-ci. Ainsi, le déplacement des opératrices dépend toujours de la dernière opératrice. Lorsqu'elle termine son opération, elle se déplace à l'opération précédente et toutes les opératrices reculent d'une opération » (Fawaz, 1997 : 16).

Le « *Kanban* » est une technique empruntant des concepts du juste-à-temps. Dans cette technique, « un nombre limité de vêtements pouvant s'accumuler entre les opérations est fixé. Lorsque le nombre dépasse cette limite l'opératrice arrête de produire et se déplace à l'opération suivante » (Fawaz, 1997 : 16).

« If the stop number is six pieces, the operator stops as soon as she is six pieces ahead of the operation she is feeding and moves forward (never backward) to help the operation. This is necessary even if it means allowing a high-priced automated pocket setting machine to sit idle » (Cole, 1992 : 66).

Il est nécessaire que chaque opération dans le module soit de durée équivalente. « Stop can be higher for quick, short-cycle operations, but discipline must be maintained » (Cole, 1992 : 66). En général, dans cette technique, « les opératrices se déplacent en prenant une décision lorsqu'elles réalisent que le nombre de vêtements accumulés entre leur opération dépasse la limite établie » (Fawaz, 1997 : 18).

Même si ces techniques équilibrent le cycle de production, le degré de la réduction de l'inventaire interne varie selon les techniques utilisées (Fawaz, 1997). Avec la technique du « *Kanban* », un nombre de vêtements s'accumulent entre les postes de travail, ce qui augmente le cycle de production. Avec le « *Hand Off* », un seul vêtement sépare une opération d'une autre. Dans le « *Bump Back* », il n'y a aucune accumulation d'inventaire interne et le cycle de production est réduit puisque les seules pièces de vêtements dans le système sont celles qui sont présentes dans les mains des opératrices (Fawaz, 1997 : 17).

La revue de la littérature fait surtout référence au système modulaire de production debout. Toutefois, il existe un système modulaire assis pour la confection d'un vêtement complet. Ce système est qualifié par certains auteurs de « *Team Sewing* » (Mazziotti, 1993), est ainsi décrit par Brossard (1998) :

« Comme les travailleuses affichent presque toujours une forte opposition au fait de devoir travailler debout, le maintien de la position assise permet de réduire leur résistance et d'obtenir plus facilement leur collaboration pour les amener à partir des principes nouveaux » (Brossard, 1998 : 413).

Contrairement à l'organisation modulaire debout, « les postes sont regroupés en deux lignes parallèles et ils sont suffisamment rapprochés pour permettre la circulation des composantes du vêtement sans obliger les opératrices à se lever » (Brossard, 1998 : 413). La confection commence lorsque les membres de l'équipe reçoivent un paquet incluant des pièces de vêtements.

« Le cheminement des paquets implique des postes de chacune des deux lignes. Les différentes composantes du vêtement à fabriquer sont regroupées en paquets et introduites dans le module en début de ligne et progressent ainsi jusqu'à la sortie du module en progressant entre les postes des deux lignes. Ainsi un vêtement est confectionné, au total, grâce à l'intervention de couturières faisant partie de chacune des deux lignes » (Brossard, 1998 : 413).

Dans le système modulaire assis, une opératrice exécute des opérations sur chacune des pièces incluses dans le paquet (généralement trente morceaux), pour ensuite les déposer sur une chaise se trouvant près de son poste de travail (Brossard, 1998). Une fois que l'opératrice a terminé toutes les opérations sur l'ensemble des trente morceaux de vêtements du paquet, « elle rattache le paquet que prendra éventuellement sa voisine ou une opératrice faisant partie de l'autre ligne en se levant dans certains cas pour poursuivre le processus en procédant de la même façon » (Brossard, 1998 : 413). En général, les paquets avancent la ligne à partir d'un plan qui a comme objectif de produire trente modèles d'un même vêtement. « Ce cheminement planifié fait prendre progressivement conscience aux opératrices qu'elles sont autant d'éléments d'un ensemble, les préparant ainsi à l'une des caractéristiques majeures de l'organisation modulaire debout » (Brossard, 1998 : 415).

De façon générale, dans l'organisation modulaire assise, des activités de formation sont nécessaires afin que les opératrices soient polyvalentes. Dans l'organisation modulaire assise, les opératrices doivent suivre le rythme des autres opératrices. Elles doivent s'entraider en cours de la production pour éviter l'accumulation d'unités sur les chaises. Les opératrices doivent apprendre à éliminer ou à réduire le stockage pour favoriser l'instauration d'un véritable travail d'équipe. Les membres de l'équipe doivent apprendre à déterminer les normes régissant l'importance du stockage sur les chaises et les déplacements entre les postes (Brossard, 1998). Pour équilibrer la production, les

membres de l'équipe ou les superviseurs doivent établir la quantité de pièces de vêtements (*Work-In-Process*) qui est permise entre les opérations. « The most common approach is to determine a maximum number of garments allowed between operations and to apply that common maximum to all operations » (Mazziotti, 1993 : 40). Une fois que les limites du (*Work-In-Process*) sont établies, des règles doivent être définies en ce qui concerne les déplacements des membres de l'équipe vers d'autres postes de travail pour équilibrer la production. Les décisions concernant les déplacements sont prises par les membres de l'équipe et parfois, la contremaîtresse intervient lorsqu'il y a des ajustements à effectuer dans le module (Mazziotti, 1993).

« First a rule must be defined that tells an operator when a decision can be made. Some examples include : timed decisions, perhaps every 15 minutes ; and situation decisions : 1. if you run out of work, find another task to do, 2. if an operation you know is over the WIP limit, move to that operation to help, or 3. if the next operation is over the limit, stop feeding it and go somewhere else » (Mazziotti, 1993 : 42).

Dans le modulaire assis, les opératrices doivent aider celles qui prennent du retard par rapport aux autres dans les dernières étapes de la confection (Brossard, 1998). « Comme la production d'un modèle de vêtement doit être entièrement terminée avant d'en introduire un nouveau, les plus rapides aideront les plus lentes » (Brossard, 1998 : 415). L'entraide entre les opératrices permettra de respecter les délais et d'atteindre les objectifs plus rapidement. Également, la coordination des actions et le fonctionnement en équipe sont des éléments que le module assis devra maîtriser pour se préparer à l'organisation modulaire debout (Brossard, 1998).

Selon Brossard (1998), le modulaire assis est une forme hybride d'organisation du travail puisqu'il retient du système traditionnel de production, la position assise et l'utilisation des paquets tandis que l'entraide et le fonctionnement collectif sont plus poussés dans le modulaire debout.

2.4.1 Comparaison des systèmes de production « *Bundle* », « *Team Sewing* » et le « *Hand Off* » :

CARACTÉRISTIQUES DES SYSTÈMES DE PRODUCTION

FIGURE 1

	« <i>BUNDLE</i> »	« <i>TEAM SEWING</i> »	« <i>HAND OFF MODULAIRE</i> »
● MONTANT DE (WIP)	Élevé	Très peu élevé	Aucun
● DÉPLACEMENTS DES OPÉRATRICES	Aucun	Décisions	Modèle (<i>Pattern</i>)
● FORMATION PAR LES PAIRS	Aucun	Peu	Élevée
● GRANDEUR DES BALLOTS	12-48+	2-24	1
● CYCLE DE PRODUCTION	Jours-Semaines	Heures	Minutes

Mazziotti, 1993

Le figure 1 présente les trois grands systèmes de production utilisés dans l'industrie du vêtement. Les systèmes de production « *Team Sewing* » et « *Hand Off* » sont très différents du système de production traditionnel de type « *Bundle* » en terme de mode d'organisation du travail. Le système de production de type « *Bundle* » n'intègre pas le travail en équipe.

2.4.2 Avantages et inconvénients du système modulaire de production :

Le système modulaire de production présente des avantages pour les travailleurs et les employeurs. Pour les travailleurs, ce système favorise la motivation, la satisfaction au travail et l'autonomie puisqu'il implique un enrichissement des tâches et la réduction de la monotonie au travail. Les opératrices de l'entreprise « *Lingeries Claudel* » affirment que ce mode d'organisation du travail est plus intéressant et valorisant puisqu'il génère moins de monotonie et rompt l'isolement caractéristique du travail à la chaîne (Maschino, 1995).

Le système modulaire permet de réduire radicalement l'inventaire interne (Bailey, 1993, Berg et al., 1996), et il implique un effort de groupe en vue de maximiser la productivité et améliorer la qualité des produits (Taplin, 1995). « Self regulation in modular production allows work teams to realize economies from the coordination of work and the elimination of bottlenecks and of buffers of work-in-process inventories » (Berg et al., 1996 : 371). Cette méthode de production permet de réduire la durée de cycle de production par l'élimination de l'accumulation des ballots de vêtements. Elle favorise la réduction des défauts de production et l'économie des coûts d'entreposage.

D'autre part, le système modulaire de production fournit à une entreprise « une plus grande flexibilité, une meilleure qualité, une plus grande productivité, un cycle de production court, un inventaire interne réduit et une réduction de la main-d'œuvre directe et indirecte » (Fawaz, 1997 : 19). Le système de production modulaire offre les possibilités à l'employeur d'effectuer une production en juste-à-temps, permettant de livrer des produits à l'heure et dans les plus courts délais. L'entreprise est aussi en mesure de répondre plus rapidement aux exigences du marché et aux demandes des marchands favorisant son avantage compétitif, ainsi que sa survie (Berg et al., 1996).

Selon « plusieurs auteurs le système modulaire enrichit le travail des opératrices et constitue ainsi une déTaylorisation de l'organisation traditionnelle du travail dans l'industrie du vêtement » (Fawaz, 1997 : 21). Le système modulaire de production favorise l'implication des opératrices dans la gestion de leur unité de travail, la polyvalence des opératrices formées, ainsi que la participation dans les prises de décisions (Fawaz, 1997). Le système de production libère les opératrices d'un travail qui est de caractère aliénant et répétitif comme dans la production traditionnelle de type « *Bundle* ».

Par contre, certains auteurs soulignent que le travail en module renvoie à une organisation du travail taylorisé accompagnée de nouvelles méthodes de production (Fawaz, 1997). La création des modules s'est traduite par un renouvellement des formes traditionnelles, par l'intensification et la standardisation du travail, tout comme le travail en équipe dans l'industrie automobile.

Selon les résultats d'une étude menée aux États-Unis par Appelbaum et Batt (1995), les opératrices subissent un très grand niveau de stress associé à ce mode d'organisation du travail. Ce faisant, l'augmentation du stress au travail diminue la satisfaction chez les opératrices au travail. Les auteurs ont trouvé que le travail en équipe force les opératrices à travailler plus fort et plus rapidement pour atteindre les objectifs. Dans le cas de « *Lingeries Claudel* », certaines opératrices affirment qu'elles doivent compenser pour celles qui travaillent moins vite, et les relations sont plus difficiles dans les équipes (Maschino, 1995).

Selon les résultats d'une étude menée aux États-Unis par Taplin (1995), auprès d'entreprises non-syndiquées dans l'industrie du vêtement, le système modulaire représente une hausse de la productivité reliée à l'intensification du travail. « La polyvalence des opératrices demeure très limitée, la formation minimale, les tâches répétitives et routinières et leur participation dans la gestion limitée et le processus de production fragmenté » (Fawaz, 1997 : 22). La formation, étant l'une des caractéristiques importantes du travail en équipe, demeure très limitée dans l'ensemble des entreprises couvertes par cette étude. « Not only had none of the firms provided anything but rudimentary training programs for workers, invariably new technology and production systems were chosen to match the capability of the existing workforce » (Taplin, 1995: 430). Selon l'auteur, la plupart des entreprises dans l'industrie du vêtement utilisent le travail en équipe pour améliorer la qualité de leur produit, « while retaining a treatment of labor characteristic of mass production » (Taplin, 1995 : 424). Cet auteur note que dans une des entreprises qui avait implanté le système modulaire, l'employeur n'était pas dépendant des employés très compétents : « Clearly automation for them meant less dependance on skilled workers, plus reduced labor costs and productivity improvements » (Taplin, 1995 : 425). Selon un gestionnaire qui a participé à cette étude, « the equipment allows us to be flexible, responsive to rapid style shifts, improve our productivity and allows us to use fewer and less skilled workers » (Taplin, 1995 : 425). De plus, dans les entreprises qui avaient implanté le travail en équipe, ce sont les employeurs qui déterminent les quotas, le nombre de travailleurs dans chaque équipe et les échelles salariales. Les employeurs ont fourni des séances de formation aux travailleurs pour les sensibiliser au travail en équipe et le système modulaire de

production. « But it also meant that workers were denied opportunities to provide input into the design of work teams, thereby restricting their discretionary behavior » (Taplin, 1995 : 427).

En fait, même si les membres des équipes sont formés pour effectuer plusieurs tâches dans l'équipe, « the cycle of tasks (hemming, collar attachment, and so forth) remains standardised and repetitive with little if any opportunity for individual workers to have input into variations on the design of the job task » (Taplin, 1995 : 427-428). De plus, comme le note Fawaz (1997), l'étude de Taplin (1995) confirme que le travail des opératrices demeure peu enrichi et accorde un pouvoir décisionnel limité. « Le pouvoir décisionnel demeure centralisé au niveau de la direction et l'apport des opératrices au processus de production limité tout en intensifiant la cadence au travail. La direction prend les décisions et les opératrices exécutent » (Fawaz, 1997 : 23). Ainsi, l'organisation du travail demeure taylorisée tout en offrant un processus de production plus flexible. (Fawaz, 1997).

« Although all of the managers were committed to flexible production, they defined it as a way of lowering costs and becoming more responsive to the market without maintaining sufficient investments worker training and job enrichment. In other words flexibility was possible without departing from existing command and control managerial orientations » (Taplin, 1995 : 430).

Bref, «le système modulaire ne fait que camoufler les caractéristiques d'une organisation du travail taylorisée » (Fawaz, 1997 : 25).

Toutefois, selon les résultats d'une recherche effectuée chez « *Confection Medroc* », un sous-traitant spécialisé dans l'assemblage de vêtements au Québec, certaines caractéristiques du système modulaire présentent une rupture complète par rapport au taylorisme tandis que d'autres caractéristiques laissent apparaître une rupture partielle ou l'inexistence de celle-ci (Fawaz, 1997 : 72). En fait, plusieurs dimensions reflètent des caractéristiques, d'une organisation du travail de type post-tayloriste. Les postes de travail sont disposés en forme de U, ce qui réduit l'isolement des opératrices et favorise le travail d'équipe. La structure hiérarchique est minimisée puisque les opératrices dans les modules possèdent des responsabilités qui auparavant appartenaient à la direction. Ces

responsabilités renvoient à la coordination du travail par les opératrices grâce à des activités de formation offertes lors de l'implantation du module (Fawaz, 1997 : 71).

D'autre part, chez « *Confection Medroc* », certaines dimensions du système modulaire caractérisent une organisation du travail de type néo-tayloriste (Fawaz, 1997). Dans le système modulaire de production, le processus de production demeure standardisé, la polyvalence des opératrices est limitée, le contrôle de la production et de la qualité a été transféré aux opératrices, mais ce transfert est partiel puisque le superviseur contrôle systématiquement la qualité. L'implication des opératrices au travail est limitée, la communication horizontale est développée, contrairement à la communication verticale qui est restreinte (Fawaz, 1997).

De plus, l'analyse de Fawaz (1997) révèle qu'une approche de type tayloriste prévaut dans le cas de la détermination des objectifs de production et de qualité puisqu'elle s'effectue par la direction et c'est le client qui détermine les normes de qualité en leur fournissant un échantillon. De même le contrôle du travail relève de la responsabilité de la direction (Fawaz, 1997 : 72). Cet auteur affirme que le système modulaire de production se rapproche plus du post-taylorisme que du taylorisme étant donné que la plupart des dimensions reflètent une rupture partielle ou totale par rapport à l'organisation taylorisée du travail.

À la suite de l'analyse de la revue de la littérature existante sur l'industrie du vêtement, nous avons constaté qu'il existe peu d'études au Canada et au Québec concernant le mode de fonctionnement des équipes de travail dans l'industrie du vêtement. Les recherches ont été principalement effectuées dans l'industrie du vêtement aux États-Unis surtout dans les établissements non-syndiqués. Cependant, nous ne pouvons pas généraliser ces conclusions tirées principalement d'études dans le secteur non-syndiqué à l'ensemble des entreprises œuvrant dans l'industrie du vêtement. En fait, plusieurs études démontrent le mode de fonctionnement des équipes de travail varie selon le statut syndiqué ou non-syndiqué. Ainsi, le principal objectif de notre recherche est de vérifier si la présence d'un syndicat a un impact sur l'organisation du travail modulaire et sur le mode de fonctionnement des équipes de travail.

Le système de production modulaire semble être un modèle efficace puisqu'il permet de réduire les coûts de production tout en augmentant la qualité des produits. Par contre, comme certains auteurs l'ont démontré, dans le secteur non-syndiqué, le travail en équipe a reproduit des anciennes méthodes de travail, limitant le degré de participation et d'autonomie des travailleurs. Le système modulaire de production dans l'industrie du vêtement ressemble énormément aux méthodes de production allégée dans l'industrie automobile.

Finalement, plusieurs auteurs ont démontré que le bon fonctionnement du travail en équipe implique l'implication d'un syndicat dans la gestion du travail en équipe (Appelbaum et Batt, 1994, Cohen-Rosenthal, 1997, Cohen-Rosenthal et Burton 1993, Eaton et Voos, 1992, Rankin, 1990, Sharpe, 1995). Cela dit, nous aimerions savoir quelles sont les conséquences de la présence et de l'implication syndicale sur le fonctionnement des équipes de travail dans l'industrie du vêtement. La revue de la littérature fait ressortir une constatation importante. Ce n'est pas la seule présence du syndicat qui assure le bon fonctionnement des équipes de travail, mais c'est principalement son implication active dans l'implantation de cette nouvelle forme d'organisation du travail dans les entreprises.

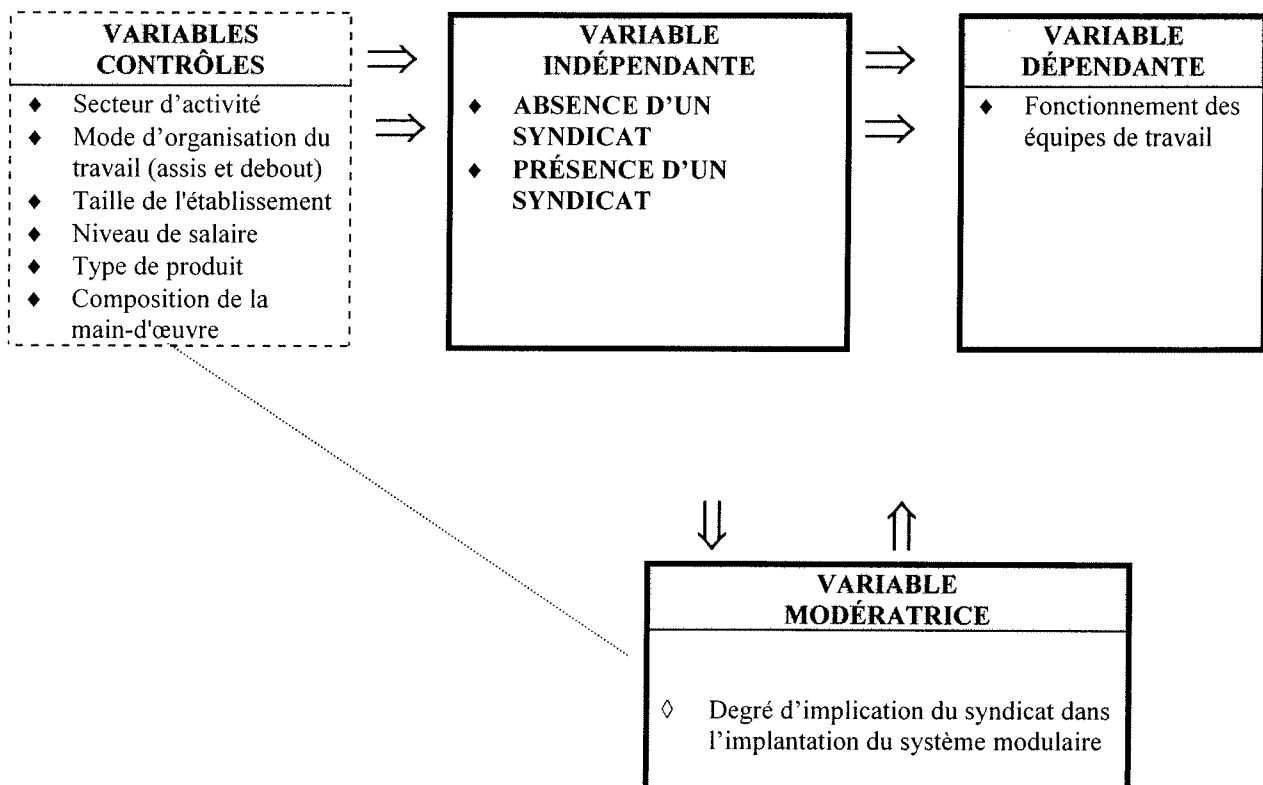
2.5 Question de recherche :

L'analyse de la revue de la littérature sur l'organisation du travail dans l'industrie du vêtement révèle que le travail en équipe est associé principalement au système modulaire de production. La revue de la littérature nous amène à formuler la question de recherche suivante :

Quel est le rôle du syndicat dans la gestion du système modulaire dans l'industrie du vêtement et quel est son influence sur le mode de fonctionnement des équipes de travail?

2.6 Le modèle d'analyse :

FIGURE 2



2.7 Hypothèses de recherche :

1) *La représentation des salariés par un syndicat a un impact significatif sur le mode de fonctionnement des équipes de travail.*

Cette hypothèse de recherche touche notre variable indépendante qui est l'absence ou la présence d'un syndicat en relation avec notre variable dépendante qui est le fonctionnement des équipes de travail de notre modèle d'analyse. Nous soumettons que la représentation des salariés par un syndicat a un impact positif sur l'organisation du travail en équipe, notamment en ce qui concerne le degré d'autonomie des salariés. Plusieurs études montrent que la présence syndicale apporte des avantages aux membres des équipes en comparaison avec les milieux non-syndiqués, tels que des activités de formation, l'autonomie des membres des équipes, un meilleur système de rémunération, la démocratie industrielle, l'implication des salariés aux processus de prise de décision, la protection contre les jugements arbitraires de la part de l'employeur (Appelbaum et Batt, 1994, Cohen-Rosenthal et Burton 1993, Eaton et Voos, 1992, Rankin, 1990). D'autre part, l'étude de Taplin (1995) confirme que dans les entreprises non-syndiquées qui œuvrent dans l'industrie du vêtement, les membres des équipes de travail n'ont pas bénéficié de grands avantages avec l'introduction du système modulaire et ont augmenté leur niveau de stress au travail. Cet auteur ressort que dans les entreprises non-syndiquées, la direction conserve le pouvoir décisionnel et contrôle le travail des opératrices. Ceci dit, nous croyons que la représentation des salariés par un syndicat assurera un meilleur mode de fonctionnement des équipes de travail dans l'industrie du vêtement accordant une plus grande autonomie et un degré d'implication élevé aux membres des équipes de travail.

2) *Le mode d'organisation du travail selon le système modulaire dans l'industrie du vêtement limite le rôle du syndicat dans l'implantation du travail en équipe.*

Cette deuxième hypothèse établit une relation hypothétique entre les variables contrôles et la variable modératrice de notre modèle d'analyse. Nous croyons que dans la production modulaire, le travail en équipe n'implique pas une modification substantielle

sur le contenu du travail et l'autonomie des travailleurs. Les études ont démontré que même avec l'implantation de l'organisation modulaire, le travail demeure standardisé et les tâches répétitives limitant le degré d'implication des travailleurs dans la gestion de leur unité de travail (Fawaz, 1997, Taplin, 1995). En fait, la production allégée intensifie le travail des membres à cause de l'élimination des temps morts.

La revue de la littérature sur les configurations sectorielles du travail en équipe a fait ressortir un élément important. En général, dans l'industrie automobile où le travail en équipe selon le modèle japonais est utilisé, la technologie ne favorise pas la flexibilité et le contrôle du travail par les membres des équipes puisque le travail s'effectue sur une chaîne de montage, ainsi limitant l'autonomie des travailleurs de déterminer les cadences de leurs travaux. De plus, la présence et l'implication du syndicat dans l'implantation du travail en équipe n'ont pas eu un impact significatif sur le fonctionnement des équipes de travail puisque dans le modèle japonais de travail en équipe, appelé aussi la « *lean production* », il n'y a pas une véritable place pour le syndicat. Le syndicat a un rôle plus significatif dans le modèle socio-technique de travail en équipe que dans le modèle japonais de travail en équipe de production allégée. Cela dit, nous croyons que le mode d'organisation existante dans l'industrie du vêtement limitera largement le rôle du syndicat à garantir le bon fonctionnement des équipes de travail.

3) *Le degré d'implication du syndicat dans l'implantation du travail en équipe a une influence significative sur le mode de fonctionnement des équipes de travail.*

Cette hypothèse fait référence à la variable modératrice de notre modèle d'analyse. Nous croyons que ce n'est pas la seule présence d'un syndicat qui assure le bon fonctionnement des équipes de travail, mais l'implication active du syndicat dans l'implantation du travail en équipe dans l'établissement. Plusieurs études montrent que le degré d'implication syndicale est associé au degré de protection des emplois obtenu par les syndicats en cas de réorganisation du travail (Appelbaum et Batt, 1994, Cohen-Rosenthal et Burton, 1993, Eaton et Voos, 1992, Lévesque et al., 1997). Un syndicat possédant une attitude de neutralité dans l'implantation du système modulaire limitera l'implication des membres des équipes dans la gestion de leur unité de travail tandis qu'un syndicat qui a participé

activement aux discussions et à l'implantation des équipes de travail incitera ses membres à s'impliquer dans le fonctionnement des équipes de travail.

2.8 Présentation du modèle d'analyse :

1) Les variables contrôles :

Dans notre modèle d'analyse, le premier groupe de variables est contrôlé pour avoir une certaine validité des résultats de la recherche en question. Ces variables contrôles sont le secteur d'activité, les modalités de l'organisation du travail, le niveau de salaire, la taille de l'établissement, le type de produit fabriqué et la composition de la main-d'œuvre. Notre recherche se concentre essentiellement dans l'industrie du vêtement et nous avons choisi des établissements qui ont implanté le système modulaire de production puisque ce mode de production implique le travail en équipe qui est l'objet central de notre recherche. Les autres variables contrôles, soit le niveau de salaire, la taille de l'établissement, le type de produit et la composition de la main-d'œuvre, doivent également présenter une relative homogénéité dans les cas étudiés afin de mieux cerner l'effet des variables indépendante et modératrice sur la variable dépendante de notre modèle d'analyse.

2) La variable indépendante :

La variable indépendante de notre modèle d'analyse est l'absence et la présence du syndicat dans l'établissement. La revue de la littérature a fait ressortir deux visions quant à l'implantation du travail en équipe et les syndicats. D'une part, certains auteurs soutiennent que le syndicat est un acteur important dans l'implantation du travail en équipe pour assurer le bon fonctionnement des équipes de travail (Appelbaum et Batt, 1994, Cohen-Rosenthal, 1997, Cohen-Rosenthal et Burton, 1993, Eaton et Voos, 1992, Rankin, 1990). D'autre part, plusieurs auteurs considèrent que le travail en équipe affaiblit le pouvoir du syndicat et que son rôle n'est pas important pour assurer le bon fonctionnement des équipes de travail. (Parker et Slaughter, 1988, Wells, 1993).

3) La variable modératrice :

La variable modératrice de notre modèle d'analyse concerne le degré d'implication du

syndicat dans l'implantation du système modulaire. Les modalités d'implantation sont très importantes pour comprendre l'influence du syndicat sur le fonctionnement des équipes de travail. Nous croyons que ce n'est pas la simple présence du syndicat qui assure le bon fonctionnement des équipes de travail, mais l'implication active dans les modalités d'implantation dans l'établissement. Les modalités incluent l'initiative de l'implantation du système modulaire, les structures qui existent dans les établissements (comités conjoints, comité d'implantation, structures décisionnelles), et les responsabilités qui sont accordées aux représentants de l'employeur et aux travailleurs.

4) **La variable dépendante :**

La variable dépendante de notre modèle d'analyse renvoie au fonctionnement des équipes de travail. Cette variable est importante pour comprendre l'influence véritable du syndicat sur les principales caractéristiques d'une équipe de travail. Le bon fonctionnement des équipes de travail se mesure par le degré d'autonomie des membres, la satisfaction des membres, la rotation des tâches, la formation reçue, le rôle du chef d'équipe et son mode de nomination, les prises de décisions et la gestion des salaires.

Afin de mieux comprendre notre modèle d'analyse, il est important d'opérationnaliser nos principales variables de recherche. Dans ce qui suit, nous procédons à la construction de nos concepts pour en préciser les dimensions, les composantes et les indicateurs. Selon Quivy et Van Campenhout (1995), construire un concept, c'est en préciser les indicateurs grâce auxquels les dimensions pourront être mesurées. La décomposition du concept à ses indicateurs est une étape très importante puisque l'objectif est de nous conduire au monde réel qui est observable.

2.9 Le cadre opératoire :

VARIABLES CONTRÔLES

FIGURE 3

<i>CONCEPTS</i>	<i>DIMENSIONS</i>	<i>COMPOSANTES</i>	<i>INDICATEURS</i>
<ul style="list-style-type: none"> • SECTEUR D'ACTIVITÉ 	<ul style="list-style-type: none"> • Industrie du vêtement 	⇒	<ul style="list-style-type: none"> • Confection du vêtement • Type de vêtements confectionnés
<ul style="list-style-type: none"> • MODALITÉS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL 	⇒	⇒ Système modulaire de production	<ul style="list-style-type: none"> • Taille des équipes de travail • Production en petite série (1 à 30 unités) • Absence de paquets de vêtements • Modalités d'équilibrage • Organisation physique des postes de travail (en U ou en parallèle) • Modalités d'exécution du travail (debout et assis) • La supervision du travail • Horaires de travail

VARIABLES INDÉPENDANTES

FIGURE 4

<i>CONCEPTS</i>	<i>DIMENSIONS</i>	<i>COMPOSANTES</i>	<i>INDICATEURS</i>
<ul style="list-style-type: none"> • ABSENCE D'UN SYNDICAT 	⇒	⇒	<ul style="list-style-type: none"> • Établissement non-syndiqué
<ul style="list-style-type: none"> • PRÉSENCE D'UN SYNDICAT 	⇒	⇒	<ul style="list-style-type: none"> • Établissement syndiqué • Présence du syndicat dans l'établissement lors de l'implantation du système modulaire de production

VARIABLE MODÉRATRICE

FIGURE 5

<i>CONCEPTS</i>	<i>DIMENSIONS</i>	<i>COMPOSANTES</i>	<i>INDICATEURS</i>
<ul style="list-style-type: none"> • DEGRÉ D'IMPLICATION DU SYNDICAT DANS L'IMPLANTATION DU TRAVAIL EN ÉQUIPE 	A <input type="checkbox"/> Implication forte	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Initiatives ⇒ Structures 	<ul style="list-style-type: none"> • Raisons de l'implantation du système modulaire • Le changement a été initié par quelle partie? • Partie(s) impliquée(s) dans l'implantation du système modulaire de production • Participation syndicale à la décision de l'implantation du système modulaire de production • Présence de comités conjoints, entente patronale-syndicale lors de l'implantation du système modulaire de production • Consultation auprès du syndicat pour l'implantation du système modulaire de production • Partie(s) responsable(s) des activités de formation, de l'implantation des équipes de travail

- DEGRÉ D'IMPLICATION DU SYNDICAT DANS L'IMPLANTATION DU TRAVAIL EN ÉQUIPE
 - Absence d'implication
 - ⇒ Initiative
 - Attitude de neutralité du syndicat dans l'implantation du système modulaire
 - ⇒ Structures
 - Absence de comités conjoints
 - Implantation unilatérale de la direction du système modulaire de production
 - Consultation sans l'implication active du syndicat dans l'implantation du système modulaire de production
-

VARIABLE DÉPENDANTE

FIGURE 6

<i>CONCEPTS</i>	<i>DIMENSIONS</i>	<i>COMPOSANTES</i>	<i>INDICATEURS</i>
<ul style="list-style-type: none"> FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPES DE TRAVAIL 	<input type="checkbox"/> Autonomie des membres de l'équipe	⇒	<ul style="list-style-type: none"> Sélection des membres de l'équipe Design des tâches Détermination des objectifs Prises de décisions Contrôle la cadence de leur travail Type d'encadrement hiérarchique (superviseur ou chef d'équipe) Assignment des membres aux postes Répartition du travail Établir horaire de travail
<ul style="list-style-type: none"> FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPES DE TRAVAIL 	<input type="checkbox"/> Satisfaction des membres de l'équipe	⇒	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de griefs individuels (Ancien et nouveau système) Taux de roulement Taux d'absentéisme Fierté du travail en équipe Attitude positive Conditions de travail : augmentation, stabilisation ou diminution de la charge du travail Comparaison avec système traditionnel de production Variété des tâches
<ul style="list-style-type: none"> FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPES DE TRAVAIL 	<input type="checkbox"/> Mode de nomination du chef d'équipe ou contremaître	⇒	⇒ QUI LE CHOISIT ? <ul style="list-style-type: none"> Syndicat Membres des équipes de travail Employeur Statut du chef d'équipe ou du contremaître : syndiqué ou non-syndiqué
	<input type="checkbox"/> Rôle du chef d'équipe ou contremaître	⇒	<ul style="list-style-type: none"> Relation avec les membres de l'équipe dans le règlement des conflits

Rôle du chef
d'équipe ou
contremaître

- Motive l'équipe
- Défend les intérêts des membres face à la direction
- Détecte les problèmes
- Contrôle la qualité
- Établit les objectifs
- Remplace les membres
- Influence les membres sans imposer l'autorité formelle
- Disponibilité
- Rôle dans la gestion des conflits de travail (griefs, plaintes, répartition des tâches)

● FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPES DE TRAVAIL Réunions d'équipes et processus de prise de décision ⇒

- Application pratique de la résolution des problèmes
- Réunions d'équipes (fréquence et pouvoir)
- Prendre des risques
- Capacité de développer des solutions
- Capacité d'analyser des coûts et des bénéfices de chaque décision

● FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPES DE TRAVAIL Rotation des postes ⇒

- Alternance des tâches
- Variété des tâches occupées

● FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPES DE TRAVAIL Formation ⇒

- Polyvalence des membres
- Techniques de résolution de problèmes
- Habileté à réparer les machines
- Apprentissage des modalités de prise de décision
- Savoir équilibrer la production
- Savoir maintenir les principes de la qualité
- Résolution des conflits

Modalité de
Rémunération

- Salaire individuel au rendement
 - Salaire horaire moyennant l'atteinte d'un certain volume de production
 - Bonus relié au volume de confection
 - Bonus individuel et de groupe
 - Salaire horaire relié à la qualité
 - Bonus de groupe relié à la qualité ou la qualification ouvrière
-

2.10 Méthodologie de recherche :

Cette partie a comme objectif de présenter la méthodologie de recherche privilégiée pour étudier l'impact du syndicalisme sur le travail en équipe dans le mode d'organisation modulaire de production dans l'industrie du vêtement au Québec. Nous devons définir la démarche utilisée afin de vérifier nos hypothèses de recherche. Notre plan d'observation permettra de confronter notre modèle d'analyse aux données observables (Quivy et Van Campenhoudt, 1995).

La stratégie de recherche privilégiée pour étudier le rôle du syndicat dans l'implantation du système modulaire est basée sur une étude de cas multiples (Yin, 1984). Toutefois, les cas ne sont pas identiques puisque nous cherchons à comprendre et à expliquer l'influence du syndicat dans le mode de fonctionnement des équipes de travail. Une étude de cas multiples nous semble adéquate pour faire l'analyse de notre objet de recherche basée sur la comparaison entre des établissements syndiqués et non-syndiqués puisque l'étude de cas se prête à l'analyse des phénomènes contemporains. « The case study is preferred in examining contemporary events, but when the relevant behaviors cannot be manipulated » Yin, 1984 : 19). Cette structure a l'avantage, par rapport à l'étude de cas unique, de ne pas se fier à un seul sujet qui peut être non représentatif.

Une étude de cas multiples a plusieurs avantages. « The evidence from multiple cases is often considered more compelling, and the overall study is therefore regarded as being more robust » (Yin, 1984 : 48). En adoptant cette stratégie de recherche, « each case must be carefully selected so that it either (a) predicts similar results or (b) produces contrary results but for predictable reasons (a theoretical replication) » (Yin, 1984 : 48-49). Notre démarche méthodologique correspond au second cas de figure qui renvoie à la prévision de résultats différents pour des raisons prévisibles. Cette exigence découle de notre problématique et de nos hypothèses de recherche.

Pour vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons adopté une étude de cas multiples pour faire la comparaison entre les cas. La structure comparative « se caractérise par l'observation de plusieurs cas dont elle relève à la fois les ressemblances et les

différences. Le but ultime est de mettre au jour les constances qu'on peut retrouver d'un cas à l'autre tout en observant les similitudes et les dissemblances » (Gauthier, 1995 : 147).

« La comparaison de plusieurs cas permet d'établir des liens de covariation à partir de différences entre des groupes constitués analytiquement ; par l'utilisation de la théorie, on peut passer de ces observations de concomitances à des conclusions sur les relations de cause à effet » (Gauthier, 1995 : 147).

Notre étude porte sur trois établissements qui œuvrent dans la confection du vêtement au Québec et qui ont expérimenté le travail en équipe dans le cadre de la production modulaire. Le niveau d'analyse consiste à déterminer le champ pertinent pour notre recherche. Ainsi, nous avons choisi trois entreprises à partir d'un échantillon non-probabiliste, c'est-à-dire par choix raisonnés. Les méthodes non probabilistes utilisent le raisonnement pour bâtir l'échantillon (Contandriopoulos et al., 1990). Le premier établissement est syndiqué et il est caractérisé par une forte implication du syndicat dans l'implantation du système de modulaire de production. Le deuxième établissement est non-syndiqué, et enfin le troisième établissement est syndiqué, sans l'implication du syndicat dans l'implantation du système modulaire dans l'entreprise.

Dans les trois entreprises œuvrant dans la confection du vêtement, nos unités d'analyse sont les équipes de travail. Nous avons analysé le fonctionnement d'une équipe de travail dans chacun des établissements afin de voir quel est le véritable rôle du syndicat dans l'implantation du système modulaire de production et son influence sur le mode de fonctionnement des équipes de travail. Le choix des équipes de travail a été basé sur un ensemble de caractéristiques communes. Par exemple, les horaires de travail, la taille des équipes de travail, le type de travail (couture et emballage), etc.

Il est important de mentionner que le type de produit confectionné et les modalités d'exécution du travail ne sont pas similaires dans les trois établissements étudiés. Certaines contraintes, notamment la rareté des établissements au Québec qui ont implanté le système modulaire de production a empêché les possibilités de retrouver trois établissements ayant le même type de produit et la même modalité d'exécution du travail.

Cependant, nous jugeons que les opérations sur les vêtements confectionnés sont similaires en terme de complexité. Les membres de l'équipe de travail dans le premier établissement étudié sont assis (couturières) et debout (emballeuses) pour produire et emballer des draps contours, donc il s'agit d'opérations simples et rapides. L'équipe de travail dans le deuxième établissement est en position debout et s'occupe de la finition des manteaux. Finalement, les membres de l'équipe de travail dans le troisième établissement sont assis pour la confection des manteaux. De façon générale, les opérations sur les manteaux et sur les draps contours sont comparables puisqu'elles sont relativement simples, mais elles sont cependant plus variées dans le cas des équipes de travail produisant des manteaux.

2.11 Les techniques et les outils de cueillette de données :

Dans ce qui suit, nous présentons la stratégie de méthode de cueillette de données ainsi que la méthode de l'analyse de nos données. Plusieurs méthodes de cueillette de données se prêtent bien pour établir la preuve nécessaire de notre étude de cas multiples. « The case study relies on many of the same techniques as a history, but it adds two sources of evidence not usually included in a historian's repertoire : direct observation and systematic interviewing » (Yin, 1984 : 19). De plus, la force de l'étude de cas consiste en « it's ability to deal with a full variety of evidence : documents, artifacts, interviews, and observations » (Yin, 1984 : 20).

Nous avons choisi trois méthodes de cueillette des données pour chacun des cas à l'étude. Il s'agit de l'observation directe, des entrevues semi-dirigées et de l'analyse des données secondaires disponibles dans chacune des entreprises. Ces méthodes nous ont permis d'atteindre nos objectifs de recherche, ainsi de trouver des réponses à nos hypothèses de recherche.

2.11.1 *L'observation non-participante :*

Nous avons effectué la cueillette de nos données à partir d'une observation non-participante pour vérifier nos hypothèses de recherche. L'observation non-participante

consiste à analyser une situation particulière sans y participer. « L'observation directe a essentiellement servi d'instrument de collecte de données dans un processus inductif d'élaboration théorique sur une situation sociale peu investiguée, et s'est trouvée rattachée d'emblée aux méthodologies qualitatives » (Gauthier, 1995 : 253).

L'observation non-participante consiste à « décrire de façon exhaustive, les composantes objectives d'une situation sociale donnée (lieux, structures, objets, instruments, personnes, groupes, actes, événements, durées, etc.) » (Gauthier, 1995 : 253). Nous avons utilisé une grille d'observation comportant une liste d'éléments pour vérifier empiriquement le mode de fonctionnement des équipes de travail. Ces éléments font partie des indicateurs caractérisant le fonctionnement des équipes de travail qui ont été présentés dans la section précédente. Les éléments qui se retrouvent dans la grille sont : l'analyse des différentes tâches, le degré d'autonomie des équipes de travail, la rotation des postes, la satisfaction des membres, le mode de la gestion des conflits, le rôle du chef d'équipe et le niveau de supervision, la formation reçue et le processus de prise de décision. Cette grille est standardisée afin d'observer les comportements de tous les sujets de la même façon dans chacune des équipes de travail (Contandriopoulos et al., 1990). Cela dit, nous avons essayé de compiler des informations complètes sur le fonctionnement des équipes de travail. L'observation directe a consisté à tenir un journal de bord contenant les notes quotidiennes sur l'ensemble des situations observées au niveau des équipes de travail. Les deux séances d'observation étaient d'une durée d'environ deux heures dans les unités étudiées pour analyser le fonctionnement des équipes de travail.

2.11.2 Les entrevues semi-dirigées :

La deuxième méthode de cueillette de données retenue est l'entrevue semi-dirigée. Les personnes interrogées suite aux séances d'observation ont été les membres des équipes de travail, le chef d'équipe, la contremaîtresse, les membres de la direction et les responsables syndicaux. Les entrevues semi-dirigées ont été nécessaires afin de comparer les données avec celles recueillies lors des séances d'observation pour vérifier la validité de la grille d'observation afin de s'assurer que les données recueillies à partir

des observations n'ont pas été fortuites. De plus, cette méthode de cueillette des données nous a permis de ressortir les thèmes qui n'ont pas été observables. Ainsi, nous avons élaboré des questions précises en s'appuyant sur nos indicateurs ; toutefois, il nous paraissait évident que ces questions n'étaient pas exhaustives. Nous avons rajouté des questions en cours des entrevues, de façon à obtenir des informations plus approfondies sur certains points lorsque nous avons jugé que l'information était incomplète (Contandriopoulos et al, 1990).

« La non-directivité est souvent mitigée est s'applique à la présentation de chacun des sous-thèmes que le chercheur propose successivement au sujet et qui servent à expliciter le thème central. Dans ce cas, il se laisse d'abord diriger par la spontanéité de son interlocuteur sur chaque sous-thème à la suite d'une question ouverte ; mais le chercheur sert de guide également pour s'assurer que toutes les composantes importantes du thème soient abordées durant l'entretien » (Gauthier, 1995 : 276).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons débuté les entrevues semi-dirigées individuelles avec quelques membres de chacune des équipes de travail à l'aide d'une grille d'entrevue préparée pour obtenir les mêmes types de renseignements pour chaque catégorie de personnel interrogée : les membres des équipes de travail, le chef d'équipe ou la contremaîtresse et les représentants patronaux et syndicaux. Les principales questions élaborées concernent : l'autonomie accordée aux membres des équipes, la satisfaction des membres pour faire la comparaison entre le système traditionnel de production et le nouveau système modulaire, le mode de nomination du chef d'équipe ou de la contremaîtresse et le rôle qu'il détient dans chacune des équipes de travail, la formation offerte par les dirigeants, la rotation des postes, le processus de prise de décision et les modalités de rémunération. Les questions ont été formulées à partir de chacun des indicateurs de notre cadre opératoire.

En ce qui concerne les entrevues semi-dirigées avec les membres des équipes, nous avons regroupé des informations pour les comparer aux données recueillies durant les séances d'observation. Nous voulions savoir comment les membres perçoivent et évaluent le fonctionnement et les résultats du travail en équipe. Pour ce faire, nous avons formulé des questions selon les principaux indicateurs de notre cadre opératoire incluant la rotation des postes, la formation reçue par les membres et de son utilité, le rôle du chef d'équipe et son mode de nomination, l'étendue de son pouvoir de commandement, le

degré de supervision, le processus de prise de décision, la gestion des conflits et les modalités de rémunération. Nous avons également formulé certaines questions permettant de cerner le niveau de satisfaction des membres des équipes, afin de vérifier si les conditions de travail se sont améliorées par l'introduction du système modulaire de production.

Lors des entrevues semi-dirigées avec le chef d'équipe et les contremaîtresses, nous voulions préciser leurs rôles et leurs fonctions au sein des équipes de travail, l'étendue de leur pouvoir de commandement, leur mode de nomination, et le mode de gestion des conflits au sein des équipes de travail. Nous avons formulé des questions précises sur leurs responsabilités en ce qui concerne l'établissement des objectifs, le contrôle de la qualité, la détection des problèmes, leurs relations avec les membres des équipes, leurs disponibilités, les remplacements qu'ils font durant les pauses ou les absences des membres des équipes.

Dans les entrevues semi-dirigées avec les représentants patronaux et syndicaux, des questions ont été posées sur les raisons qui ont conduit à l'implantation du système modulaire de production qui privilégie le travail en équipe. Nous avons également posé des questions relatives aux structures existantes dans les établissements pour faciliter l'implantation du système modulaire et les principales responsabilités des parties dans l'implantation du système modulaire dans les établissements. De plus, dans les établissements syndiqués, nous avons ajouté des questions quant au rôle du syndicat et son degré d'implication dans l'implantation du système modulaire. Enfin, des questions plus spécifiques ont été formulées pour les représentants patronaux en ce qui concerne le marché du produit, les gains de productivité, les taux de roulement, le nombre de griefs et les taux d'absentéisme.

2.11.3 *L'utilisation de la documentation :*

La documentation disponible dans les entreprises a été une source importante d'information dans le cadre de notre recherche. Dans le premier établissement enquêté, nous avons analysé les procès verbaux des réunions patronales-syndicales concernant

l'implantation des équipes de travail, les dispositions qui existent dans les conventions collectives et les lettres d'entente relatives au travail en équipe. Malheureusement, nous n'avons pas eu accès à la documentation concernant l'implantation du travail en équipe dans les deux autres établissements, les responsables patronaux nous ayant indiqué qu'il n'y avait pas d'informations écrites à ce sujet.

2.12 Le plan d'analyse :

Le plan d'analyse nous a permis de vérifier si les résultats observés correspondent aux résultats attendus lors de la formulation des hypothèses (Contandriopoulos et al., 1990). Une fois notre étude dans les entreprises terminée, nous avons procédé à une première analyse de l'information recueillie. Notre plan d'analyse est essentiellement de type qualitatif. Les données qualitatives proviennent des observations, des entrevues semi-dirigées et de la documentation. Comme nous l'avons expliqué plus haut, la collecte des données a été effectuée à partir des entrevues semi-dirigées avec les membres des équipes, le chef d'équipe, la contremaîtresse, les membres de la direction et les représentants du syndicat. Ainsi, une analyse de contenu a été effectuée pour traiter les informations recueillies durant les entrevues semi-dirigées afin de répondre à notre question et à nos propositions de recherche. L'objectif a été de réduire et de structurer les données et les informations (Contandriopoulos et al., 1990). Nous avons procédé à un premier repérage qui a été fait par le biais d'une écoute des bandes enregistrées de chacune des entrevues, et par la suite, nous avons retiré les éléments significatifs dégagés de notre verbatim.

Par la suite, nous avons procédé à la codification de nos données. La codification est une modalité de traitement des données. Elle consiste à attribuer des catégories à des portions de discours circonscrites qui présentent une unité conceptuelle qui est élevée (Contandriopoulos et al., 1990). Pour ce faire, nous avons procédé au codage et à la classification des données afin de faire les liens entre les thèmes précis et mesurer la relation entre les variables de notre modèle d'analyse.

Finalement, pour ce qui est de l'analyse de la documentation provenant des procès verbaux, des dispositions dans les conventions collectives, et des lettres d'entente, nous avons procédé à une analyse pour dégager les changements réels depuis l'implantation du système modulaire de production dans les établissements.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons précisé la problématique de recherche et nous avons spécifié la méthodologie utilisée pour opérationnaliser la recherche. Notre question principale de recherche renvoie au rôle du syndicat dans la gestion du système modulaire de production dans l'industrie du vêtement et à son influence sur le fonctionnement des équipes de travail. La méthodologie que nous privilégions pour mener cette recherche est une étude de cas multiples à partir d'un échantillonnage théorique afin de sélectionner des établissements qui se distinguent quant à la présence et au degré d'implication du syndicat dans l'implantation du travail en équipe. Dans le prochain chapitre, nous présentons les résultats relatifs à notre question de recherche obtenus à partir de notre étude empirique dans les trois établissements sélectionnés.

Chapitre III

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Comme nous l'avons souligné dans la présentation de notre problématique de recherche, plusieurs entreprises dans l'industrie du vêtement ont introduit des changements majeurs au niveau de leur organisation du travail. Ainsi, pour illustrer l'effet du rôle du syndicat dans le mode de fonctionnement des équipes de travail, nous avons choisi d'étudier le cas de trois entreprises québécoises de l'industrie du vêtement. Le choix de ces entreprises a été motivé par le fait qu'elles font partie des entreprises ayant implanté des équipes de travail dans le cadre du système de production modulaire et du statut syndiqué et non-syndiqué.

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats obtenus par le biais des observations non-participantes, des entrevues semi-dirigées et des documents consultés dans les trois entreprises faisant l'objet de notre recherche. Dans un premier temps, nous présentons l'entreprise « A », une entreprise syndiquée où le syndicat a été activement impliqué dans l'implantation du système modulaire de production. Par la suite, nous présentons le cas de l'entreprise « B », une entreprise non-syndiquée. Finalement, nous présentons l'entreprise « C », une entreprise syndiquée, où le syndicat n'a pas été impliqué dans l'implantation du système modulaire de production. Les caractéristiques des trois usines correspondent aux critères d'échantillonnage théorique découlant de notre modèle de recherche.

3.1 L'entreprise « A » :

Notre étude dans cette usine a débuté en janvier 1999. Pour les fins de notre recherche, nous avons choisi d'étudier parmi les huit modules existants dans l'usine, le module des draps contours puisque celui-ci est le plus ancien et le plus performant selon les représentants de la direction. Le premier contact a consisté en une visite de l'usine avec

le directeur de production. Cette étape était nécessaire pour vérifier si le module correspondait à des critères spécifiques établis dans notre plan de recherche. Lors de cette rencontre, nous avons fait une tournée dans différents départements de l'usine pour observer l'organisation physique des modules. Nous avons eu un entretien avec le directeur de l'usine pour expliquer nos objectifs et notre projet de procéder à une recherche en profondeur sur le fonctionnement de l'équipe de travail des draps contours par le biais des observations, des entrevues semi-dirigées et par la lecture de la documentation. Par la suite, nous avons entamé l'étude dans l'usine. Nous avons procédé à des observations directes dans le département des draps contours, à des entrevues semi-dirigées avec des membres de l'équipe, le chef d'équipe, des représentants de l'employeur et du syndicat, et à la lecture de divers documents.

Les séances d'observation ont eu lieu durant le mois de janvier et de février 1999 dans le département des draps contours. Nous nous sommes présentés à deux reprises entre 8 heures et 10 heures du matin. L'accueil a été généralement favorable de la part des membres de l'équipe durant la première séance d'observation. Dès la première séance, nous avons fait la connaissance de tous les membres de l'équipe pour leur expliquer les raisons de notre présence. L'observation a été menée avec une grille de collecte de données factuelles permettant de prendre des notes sur l'ensemble des situations. Il s'agissait pour nous de recueillir des données sur les indicateurs de notre variable dépendante, le fonctionnement de l'équipe de travail.

Les entrevues semi-dirigées ont eu lieu suite aux deux séances d'observation, facilitant ainsi un meilleur contact avec les cinq membres de l'équipe puisqu'ils se sentaient à l'aise en notre présence. En premier lieu, nous avons interrogé les membres de l'équipe du module des draps contours et le chef d'équipe. Parmi les membres de l'équipe, nous avons interrogé trois couturières, une plieuse et une emballeuse. Nous avons poursuivi nos entrevues semi-dirigées avec le chef d'équipe, un représentant patronal et un représentant syndical. Les entrevues semi-dirigées étaient d'une durée variant entre une heure et une heure et demie et elles ont été réalisées au mois de mars 1999.

Suite à une présentation très générale de nos objectifs de notre recherche, nous avons commencé nos entrevues semi-dirigées en abordant la fonction et la description des tâches de la personne interrogée. Par la suite, nous avons posé les questions formulées au préalable sur chacun des indicateurs du fonctionnement des équipes de travail. En général, le déroulement des entrevues a été très bon. Les personnes interrogées ont livré sans réticence leurs témoignages et nous ont transmis des informations importantes concernant les changements subis depuis la création du module.

Nous avons terminé notre étude dans l'entreprise « A » en faisant la lecture des rapports de différents comités mis sur pied pour implanter le système modulaire de production. Ces documents nous ont permis de comprendre l'évolution des changements survenus depuis la réorganisation du travail dans l'entreprise.

3.1.1 *Présentation de l'entreprise :*

L'entreprise « A » est située à Montréal. Cette entreprise qui fabrique et qui vend des produits de décoration pour les chambres à coucher a été fondée en 1970. À cette époque, c'était une entreprise familiale employant quelques salariés qui fabriquaient des nappes. Au fil des années, cette entreprise décide de diversifier sa production et fabrique de nouveaux produits de literie. En l'espace de quelques années, l'entreprise a connu une expansion importante et elle est devenue l'un des plus grands manufacturiers de produits de la literie au Québec. L'entreprise possède des établissements à Montréal et à Caraquet au Nouveau-Brunswick. La fabrication de fils et de tissus se fait à l'usine de Caraquet qui les expédie aux deux usines de transformations situées à Montréal pour la fabrication de divers produits de literie. Les produits sont vendus à plusieurs grands détaillants au Canada et aux États-Unis.

L'usine faisant l'objet de notre recherche compte environ 375 employés, dont 324 salariés à la production qui sont syndiqués et représentés par les Travailleurs Unis de l'Alimentation et du Commerce (TUAC), affiliés à la Fédération des travailleurs du Québec. Le nombre d'employés varie énormément selon le volume de production. La main-d'œuvre de production est peu scolarisée et elle est principalement féminine.

L'ancienneté moyenne des travailleurs se situe entre 5 ans et 9 ans. La majorité de la main-d'œuvre de production est d'origine haïtienne et québécoise, et une minorité des travailleurs de production provient de divers pays à travers le monde. Malgré l'origine ethnique très diversifiée de la main-d'œuvre, il faut souligner que l'ensemble des employés maîtrise la langue française qui est la langue de communication généralement utilisée par les travailleurs et les gestionnaires de l'usine.

Malgré le succès fulgurant de l'entreprise durant les années 1980, elle a connu plusieurs difficultés au début des années 1990. Face à la mondialisation des marchés, au libre échange, à des crises économiques importantes dans l'industrie du vêtement, l'entreprise ne pouvait pas s'adapter rapidement aux changements dans la demande des produits afin de demeurer compétitive. Depuis longtemps, l'entreprise fabriquait ses produits en utilisant un système de production traditionnel de type « *Bundle* », une méthode favorisant la productivité individuelle et une quantité élevée d'inventaire interne entraînant des coûts supplémentaires d'entreposage. En 1994, la direction était dépassée par les événements et elle devait revoir sa stratégie organisationnelle. L'entreprise était confrontée à des problèmes de qualité au niveau de ses différents produits et des délais de livraison. Les détaillants exigeaient des produits de grande qualité et conformes à des normes internationales. L'entreprise ne réussissait pas à respecter les normes de qualité et elle était constamment en retard dans ses livraisons, ce qui lui a fait perdre des clients dont un très important aux États-Unis.

De plus, dans ce climat imprégné de fortes incertitudes, l'entreprise n'a pas accordé des augmentations salariales aux employés entre 1991 et 1994. En 1994, les employés ont revendiqué de meilleures conditions salariales. Durant cette année, l'entreprise a connu des problèmes graves au niveau de la rentabilité de l'usine et la direction a dû réduire son personnel de 600 à 454 employés. La fermeture des usines à Montréal était même envisagée si elle ne réussissait pas à trouver une stratégie de relance de la production. De ce fait, les employés ressentant le besoin d'une plus grande sécurité d'emploi ont eu recours à la syndicalisation. En janvier 1995, les Travailleurs et Travailleuses Unis de l'Alimentation et du Commerce (TUAC) furent accrédités pour représenter la main-d'œuvre de production de l'entreprise. En décembre 1995, la direction et le syndicat se

sont engagés dans la négociation d'une première convention collective. Suite à plusieurs séances de négociation difficiles, le syndicat a demandé la nomination d'un arbitre qui a imposé le contenu de la convention collective en août 1996. Cette convention collective d'une durée de deux ans fut en vigueur du 2 août 1996 au 2 août 1998.

Durant la période préparatoire à la négociation collective, la direction a été l'instigatrice de plusieurs changements. La nomination d'un directeur de production émanant du milieu syndical a grandement contribué à convaincre la direction de cette entreprise familiale qui était en grande majorité antisyndicale de la nécessité de collaborer avec le syndicat. Selon le directeur de la production, la direction devait revoir sa philosophie de gestion très autoritaire et déficiente à plusieurs niveaux pour assurer la rentabilité et même la survie de ses usines en collaboration avec le syndicat. Les deux parties devaient travailler pour les mêmes causes, améliorer la productivité et créer de meilleures conditions de travail pour les travailleurs.

Dès 1995, la direction en collaboration avec le syndicat a décidé de s'orienter vers des nouvelles stratégies de gestion. Les deux projets prioritaires étaient d'établir un processus pour une demande d'accréditation ISO et une organisation du travail qui respectait le juste-à-temps pour assurer la compétitivité de l'entreprise sur le marché mondial. Selon le directeur de la production interrogé en mars 1999, les clients exigeaient de plus en plus des produits respectant des normes internationales de qualité et le système de production juste-à-temps permettait de répondre aux demandes des consommateurs plus rapidement en respectant les délais de livraison. Lors de nos entrevues en mars 1999, l'entreprise était en voie d'obtenir l'accréditation ISO.

Au cours de l'année 1996, l'employeur et le syndicat se sont impliqués conjointement dans la mise en œuvre des deux projets prioritaires, soit la réorganisation du travail et la demande d'accréditation ISO. Des comités paritaires ont été mis sur pied pour concrétiser les projets. Les comités les plus importants ont été le Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (C.A.M.O) et le Comité modulaire. Le C.A.M.O a été créé afin d'établir les procédures à suivre pour améliorer la qualité et de planifier l'introduction des changements dans l'organisation du travail. L'implication du syndicat dans ce comité lui

a permis de suivre l'évolution des changements dans l'entreprise. Les réunions avec la direction dans ce comité ont favorisé une plus grande participation du syndicat dans les changements en cours. De ce fait, la partie syndicale pouvait transmettre les informations aux contremaîtres et par la suite aux employés de l'usine pour faciliter l'implantation des changements.

Dans le cadre des activités du Comité modulaire, un programme de réorganisation du travail a été proposé par la direction. Reposant sur les principes de l'amélioration continue de la qualité, le projet comportait l'implantation des équipes de travail. Le comité modulaire dont la création était prévue à la convention collective est composé de deux représentants syndicaux et deux représentants patronaux. Les représentants des parties se réunissent régulièrement pour discuter des changements à apporter dans l'entreprise afin d'améliorer la productivité, atteindre les objectifs de production et améliorer la qualité des produits fabriqués. Les deux parties collaborent pour réaliser des gains de productivité par l'implantation du système modulaire et pour responsabiliser l'ensemble du personnel afin d'atteindre les objectifs fixés.

Pour aider à implanter la nouvelle organisation du travail dans les usines et pour faciliter la collaboration entre les parties, le syndicat a fait appel au début de 1996 à un conseiller qui était un ancien permanent de l'Union Internationale des Ouvriers et Ouvrières du Vêtement pour Dames (UIOVD), affiliée au CTC et à la FTQ. Ses responsabilités étaient de veiller au bon fonctionnement des équipes de travail, de surveiller le processus de la réorganisation du travail et de faire des réunions d'équipes pour discuter et d'informer les employés des derniers développements sur les lieux de travail. L'implication syndicale a été surtout au niveau de la sensibilisation des changements auprès de ses membres pour qu'ils puissent s'adapter facilement à la nouvelle forme d'organisation du travail.

À l'automne 1996, les deux parties se sont entendues pour tenter l'expérience du travail modulaire dans un des départements dans l'usine, le département des draps contours. Avant l'implantation du travail en équipe dans ce département, le mode de production qui dominait était le système de type « *Bundle* ». Dans ce système, chaque opératrice était affectée à un poste de travail et elle effectuait la même opération sur l'ensemble des

morceaux de vêtements d'un lot. Lorsque les opérations étaient terminées, elle déposait le lot dans les boîtes prêtes pour une autre opération. Les opérations se poursuivaient jusqu'à la confection entière d'un drap contour qui était par la suite envoyé dans un autre département pour être plié et emballé. Le département des draps contours comptait 16 personnes répartis en deux quarts de travail qui fabriquaient une moyenne de 1000 draps contours par jour. Cette méthode de production était lente et nécessitait plusieurs jours pour la confection et l'emballage d'un lot de draps contours.

Pour implanter le travail en équipe dans ce département, les parties ont fait appel à un consultant dont le mandat était d'aménager un module pour produire des draps contours prêts pour l'expédition. La direction a embauché un premier consultant expert en génie industriel qui a mis six mois pour effectuer l'ingénierie et le montage du module. Selon la direction, ce consultant avait une vision technique des choses et il avait de la difficulté à comprendre les objectifs de la direction, soit de créer un milieu de travail pour améliorer la productivité et d'instaurer un véritable travail d'équipe. Comme il s'agissait d'un projet pilote, la direction a accepté la structure physique proposée par l'ingénieur et l'achat d'un appareil qui comptabilise la production individuelle de chaque opératrice dans le module. Lorsque la direction a constaté que les coûts de consultation étaient trop élevés et les retombées n'étaient pas assez bonnes, elle a mis la fin à son contrat avec ce consultant et a engagé un autre consultant. Ce nouveau consultant a sensibilisé les membres de l'équipe au travail modulaire, ce qui était une déficience du consultant qui s'est occupé du montage et de l'ingénierie du module.

3.2 L'organisation du travail dans le département des draps contours :

Dans le module des draps contours, l'équipe qui travaille sur un horaire de 07h30 le matin à 15h30 de l'après-midi est composée de 9 personnes, mais le nombre peut varier en fonction du volume de production. Le module est séparé en deux sections. Dans la première section, les couturières sont assises à leurs postes de travail en ligne parallèle. Dans la deuxième section, les plieuses et les emballeuses sont debout à leurs postes de travail. De plus, il y a un chef d'équipe et une contremaîtresse qui veillent au bon fonctionnement de l'équipe de travail.

À chaque matin, les tissus découpés sont fournis à l'équipe pour la confection des draps contours. Le processus de travail ne peut pas commencer avant la mise en marche du convoyeur mécanique qui permet de faire avancer les rails vers les opératrices. Avant de débiter la production, chaque couturière doit vérifier la tension de son fil sur sa machine à coudre afin que les draps contours soient uniformes et de grande qualité. En fait, le processus de travail commence lorsqu'une personne accroche une pièce de tissu sur un rail et met en marche le convoyeur. La pièce de tissu progresse sur le rail dans la première section, où deux couturières dans des rangées parallèles vont coudre les quatre coins de la pièce de tissu sans la décrocher. Une fois cette opération terminée, la pièce de tissu progresse vers l'autre couturière de la même rangée pour faire la deuxième opération, celle de poser les élastiques. À chaque poste de travail où se trouvent les six couturières, il y a un appareil enregistrant les données dans le but de calculer la production individuelle des couturières. Cet appareil nommé le « *Intelligent Control Unit* » (*ICU*), sert à calculer la productivité et le boni de chaque couturière durant une journée de travail. Lorsque la couture et l'assemblage sont terminés, le drap contours est posé sur un chariot et ensuite il est acheminé pour le contrôle de qualité, le pliage et l'emballage.

Le contrôle de la qualité est un élément très important qui se fait par tous les membres de l'équipe et le chef d'équipe. Lorsqu'un défaut est détecté, l'opératrice reprend le produit pour faire les corrections nécessaires. Lorsque le défaut est détecté dans la deuxième section, les plieuses avertissent les couturières concernées pour que celles-ci soient vigilantes et, pour corriger les erreurs sur le produit fini. Finalement, une fois que les couturières ont fini la couture des élastiques, le drap contour est posé dans un chariot pour être plié et emballé.

3.2.1 *Autonomie des membres de l'équipe :*

Lors de l'implantation du module des draps contours, la direction a procédé à la sélection des membres de l'équipe. La direction n'a pas consulté le syndicat ou les employés sur la composition de l'équipe, elle a choisi des personnes maîtrisant très bien les tâches à effectuer pour la confection d'un drap contour. Deux ans après l'implantation du travail en équipe dans le module des draps contours, la sélection d'un nouveau membre dans

l'équipe relève toujours de la contremaîtresse et les membres de l'équipe doivent accepter le nouveau membre choisi par celle-ci. Cependant, si la nouvelle personne ne peut pas s'adapter aux autres membres de l'équipe, ces derniers soumettent leurs opinions au chef d'équipe ou à la contremaîtresse. Par la suite, la contremaîtresse décide si elle doit affecter la personne dans un autre département dans l'usine. Une des couturières de l'équipe nous explique : « Ils ont mis les gens pour faire l'emploi nécessaire dans l'équipe. C'est la direction qui a décidé, les employés n'ont pas été impliqués » (Couturière, 1).

Au moment de l'implantation du système modulaire, le design des tâches dans le module a été réalisé par la direction et l'équipe de l'ingénierie. Les employés n'ont pas été impliqués dans le design des tâches de leur module. Les descriptions des tâches et les objectifs de production ont été effectués par la direction. L'objectif actuel qui sert de référence pour le calcul du boni de groupe est de 1800 draps contours par jour. Les membres de l'équipe ne s'impliquent pas dans la détermination des objectifs de production puisqu'ils sont fixés à l'avance. Lorsque les styles de draps contours changent, les temps standards sont modifiés systématiquement par la direction. À la fin de chaque journée de travail, la productivité individuelle et d'équipe est analysée par la contremaîtresse et le chef d'équipe. En général, la productivité de l'équipe est bonne puisque les membres de l'équipe réussissent à atteindre les objectifs de production imposés par la direction. Dans le cas contraire, le chef d'équipe et parfois la contremaîtresse interviennent sur les lieux de travail pour comprendre les causes de la baisse de la productivité. Voici le témoignage de deux couturières du module à cet égard:

« Notre stock arrive le matin sur les chevalets. La fille accroche et nous commençons à coudre. L'objectif est toujours le même, il ne change pas. C'est déterminé en avance par la direction » (Couturière, 1).

« Les objectifs de production sont déterminés par la direction et sont toujours pareils. Lorsque les modèles de draps contours changent, les objectifs de production peuvent changer » (Couturière, 2).

Durant les premiers mois de production dans le module, plusieurs études de temps ont été effectuées par la direction pour établir les temps standards. En fait, les différents styles et les différentes tailles des draps contours ont des temps standards préétablis. Toutefois,

une clause dans la convention collective prévoit que si le syndicat juge qu'il y a une injustice dans les études de temps et mouvements, il peut utiliser les services d'un ingénieur à ses frais. Le rapport de l'ingénieur pourra être soumis à la direction pour des fins d'analyse et de vérification. Au moment de notre étude dans l'usine, il n'y avait pas eu de demandes de révision des temps et mouvements par le syndicat.

Une certaine autonomie est reconnue aux membres de l'équipe dans les prises de décisions. Les membres de l'équipe qui ont l'expérience guident les autres membres pour être plus efficaces. La direction laisse aux membres de l'équipe la responsabilité de prendre des décisions concernant la gestion quotidienne de la production. Même si l'équipe est encadrée par une contremaîtresse et un chef d'équipe, les membres sont autonomes pour discuter entre eux afin de prendre des décisions concernant les problèmes de production. Le chef d'équipe et la contremaîtresse agissent comme des personnes facilitant les prises de décisions lorsqu'il y a des problèmes et pour assurer le respect des objectifs en termes de qualité et de production.

Par contre, les employés n'ont pas le pouvoir de prendre des décisions importantes concernant leur unité de travail sans avertir le chef d'équipe ou la contremaîtresse. De façon générale, les membres de l'équipe essaient de discuter entre eux ou avec le chef d'équipe des améliorations concernant les méthodes de travail. Par exemple, lorsqu'il y a un surplus de draps contours à la table de pliage, le chef d'équipe oblige les couturières à se lever pour aider les plieuses à équilibrer la production. Deux couturières s'expriment ainsi à ce sujet : « C'est la contremaîtresse, ce n'est pas les membres qui ont le dernier mot dans les décisions. Nous sommes là pour travailler, that's it, that's all » (Couturière, 1). « Nous contactons le chef d'équipe, pis elle contacte la contremaîtresse » (Couturière, 3).

Les membres de l'équipe ont l'autonomie de contrôler la cadence de leur travail, mais les membres doivent suivre un rythme normal afin d'éviter les déséquilibres de production et les temps morts au cours de la journée. Cependant, selon une couturière, les membres de l'équipe ne peuvent réellement pas contrôler la cadence de leur travail puisqu'il y a

toujours des déséquilibres de production durant les journées de travail. Voici un extrait de son témoignage :

« Les filles vont coudre et elles vont se déplacer à l'élastique. Moi, je regarde en avant, si je vois que le buggy est plein chez les plieuses, je vais ralentir, eux autres non. Il n'y a pas d'équilibrage. Arrêter de penser ici, penser large. Les filles ne savent pas juger pour que tout le monde arrive en même temps » (Couturière, 1).

Lors de la création du module des draps contours, la directeur de production avec l'aide de la contremaîtresse ont assigné les employés à des postes de travail. De même la répartition des tâches a été faite uniquement par le chef d'équipe et la contremaîtresse. Les couturières effectuent toujours les mêmes tâches, soit de coudre les quatre coins et poser les élastiques. Dans certaines situations particulières, elles se lèvent pour plier les draps contours. Les plieuses et les emballeuses ne sachant pas coudre sont affectées uniquement à ces deux tâches. Voici le témoignage d'une couturière :

« C'est vraiment la contremaîtresse qui affecte les gens aux postes. Avant je ne travaillais pas avec ma coéquipière, je travaillais sur une autre ligne. Je travaillais avec une personne et elle ne produisait pas assez. L'autre ligne, la personne sur l'élastique était lente tandis que la personne sur les coins était plus rapide. C'était toujours plein sur l'autre ligne, pis là, ils ont décidé de faire le changement. J'ai changé de ligne de production pour être plus efficace » (Couturière 3).

L'horaire de travail est déterminé par la direction et il est toujours le même depuis la création du module. Les membres de l'équipe débutent la production à 07h30 le matin et finissent à 15h30 de l'après-midi. À la fin de la journée, la table de pliage doit être vide. Si pour une raison quelconque, à 15h30, cette table n'est pas vide, tous les membres de l'équipe s'entraident pour libérer la table. Lorsqu'il y a des commandes urgentes, la contremaîtresse demande aux membres de l'équipe de faire des heures supplémentaires et parfois, les membres de l'équipe travaillent les samedis.

3.2.2 *Satisfaction des membres de l'équipe :*

Avant l'implantation des équipes de travail, l'entreprise connaissait un taux de roulement très élevé. Depuis la création des équipes de travail, l'entreprise connaît une certaine stabilité de sa main-d'œuvre de production. De façon générale, tous les membres de l'équipe interrogés se disent satisfaits du système modulaire de production. Depuis l'implantation du système modulaire, les griefs individuels sont rares et ne sont aucunement associés au travail en équipe. Selon la direction, il y a eu quelques départs volontaires, mais ils ne sont pas associés à la nouvelle forme d'organisation du travail. Depuis 1996, ce sont toujours les mêmes membres qui se retrouvent dans l'équipe des draps contours. Le taux d'absentéisme est très faible dans le module. Les absences sont principalement pour cause de maladie, mais elles sont très rares. D'autres personnes viennent travailler dans le module lorsqu'il y a un volume très élevé de production. Pour ce faire, le chef d'équipe appelle une personne d'un autre département pour aider les membres de l'équipe.

De façon générale, la majorité des répondants expriment également une grande satisfaction au niveau du travail en équipe. La première année fut difficile puisque les membres étaient habitués à travailler individuellement dans l'ancien système de production. Il a fallu quelques mois pour que les membres s'adaptent à la nouvelle forme d'organisation du travail et aux autres membres de l'équipe. Durant cette période, il y a eu des frictions entre les membres, mais les employées interrogées expriment leur fierté de faire partie de cette équipe de travail. L'attitude générale des membres de l'équipe est positive puisqu'ils s'entraident beaucoup pour atteindre les objectifs de production. Les employées interrogées estiment que les interactions entre les membres dans l'équipe font en sorte que le travail est devenu plus stimulant. L'environnement de travail est devenu motivant comparativement à l'ancien système de production de type « *Bundle* ». Trois employées interrogées ont exprimé leurs sentiments d'appartenance à l'équipe :

« Certain, je suis fière de travailler en équipe, de mon ouvrage. La place, j'aime ça. Nous sommes ensemble, nous sommes une équipe »
(Couturière, 2).

« Oui, j'aime ça. Au commencement, c'était difficile parce qu'on était habitué de travailler seule. Là, on doit travailler ensemble, moi, j'aime ça. C'est mieux qu'avant » (Couturière, 3).

« Pour moi, c'est très bien. Des fois il y a des chicanes, mais ça marche et les autres ont une bonne attitude en général » (Plieuse).

Par contre, parmi les cinq membres de l'équipe que nous avons interrogés, une couturière exprime son mécontentement par rapport au travail en équipe. Selon elle, le travail en équipe n'existe pas dans ce département parce que les employées n'ont pas saisi le concept du travail en équipe. Elle affirme que l'appareil d'enregistrement des données calculant la productivité des couturières a favorisé l'individualisme. Celles-ci cherchent avant tout à produire davantage pour ne pas perdre leur pourcentage d'efficacité au niveau de leur productivité de sorte qu'elles ne voient pas ce qui se produit autour d'elles. Selon cette couturière de l'équipe :

« Il y a des gens qui ne participent pas assez. Ils ne savent pas c'est quoi et ils ne travaillent pas en équipe. Il n'y a pas d'esprit d'équipe. Avec l'appareil d'enregistrement des données, les filles sont rendues individuelles » (Couturière, 1).

Il existe une relation difficile entre les membres de l'équipe plus rapides et ceux qui sont plus lents. Les couturières les plus rapides se plaignent des couturières les plus lentes puisqu'elles peuvent produire jusqu'à deux fois plus de draps contours que les autres par jour. De plus, les couturières les plus rapides se plaignent à la direction que les plieuses sont trop lentes et elles doivent toujours ralentir la production pour ne pas créer des déséquilibres dans le module. La couturière la plus rapide du module s'exprime ainsi :

« Quand je couds les élastiques sur les draps contours, ils n'arrivent pas à produire en avant et en arrière. Je suis trop vite pour les autres. Le secret, c'est la rapidité pour être efficace. Il n'y a pas de match parfait » (Couturière, 1).

Il est important de mentionner que l'ensemble des employées interrogées manifeste une grande insatisfaction sur le plan salarial. Même si cet indicateur n'était pas inclus dans notre cadre opératoire, toutes les répondantes en ont fait la mention. En fait, le boni de

groupe diffère selon la catégorie d'employées. Lorsque les couturières atteignent individuellement un niveau de 91 % d'efficacité, elles ont le droit à un boni individuel. Le calcul se fait à partir du nombre d'unités produites par chaque couturière enregistré par le système d'information de gestion (*I.C.U.*). En ce qui concerne les plieuses et les emballeuses, celles-ci touchent un boni de groupe seulement si la productivité moyenne des couturières est supérieure à 100 %.

Ce système de rémunération crée une division entre les deux sections du module et brise l'esprit d'équipe. D'une part, les couturières se plaignent que les plieuses et les emballeuses touchent un boni associé à leur productivité. D'autre part, les plieuses et les emballeuses se plaignent de l'injustice puisqu'elles sont dépendantes de la productivité de l'ensemble des couturières. Les plieuses et les emballeuses affirment qu'elles travaillent aussi fort que les couturières et que le boni devrait être distribué de façon plus égalitaire.

Depuis la création du module des draps contours, l'ensemble des membres de l'équipe interrogés affirment qu'il y a eu une augmentation de leur charge de travail. Avec le travail en équipe, les membres de l'équipe produisent près du double de la production comparativement au système traditionnel de production. Dans le nouveau système de production, les membres de l'équipe ne demeurent pas inactifs. En principe, il n'y a aucun temps mort, la production se fait sans arrêt et chacun doit suivre un rythme élevé pour fournir l'ouvrage aux autres membres de l'équipe. Les membres de l'équipe que nous avons interrogés affirment qu'ils travaillent plus fort et plus rapidement qu'auparavant. Si une couturière manque de travail, elle doit se déplacer à un autre poste de travail afin de ne pas diminuer sa productivité individuelle. D'autre part, les plieuses ne doivent jamais arrêter de plier pour ne pas créer un déséquilibre dans la deuxième section. Dans certains cas les couturières se lèvent pour aider les plieuses, diminuant ainsi la productivité du module. Voici les témoignages de quelques membres de l'équipe :

« Il y a un surplus de travail. Il ne faut pas ralentir, il faut produire en tout temps. Il faut pousser les membres. Il faut savoir comment accrocher pour bien rouler. Des fois, il faut aider les plieuses parce qu'elles sont

trop lentes et on arrête de produire en attendant. Elles sont très lentes » (Couturière 1).

« On sort plus d'ouvrage. Avant on était six couturières sur des machines à élastiques, pis on sortait 1400 draps contours. Là, on est six couturières et on sort plus qu'avant. Avant il y avait beaucoup de pertes de temps, maintenant il n'y a pas des temps morts » (Couturière 3).

« Augmentation, c'est certain. Il faut plier plus vite. On est relié, il ne faut jamais arrêter sinon on diminue la productivité » (Emballeuse).

Pour les couturières, le travail en équipe a entraîné une plus grande variété de leurs tâches. Dans le système traditionnel de production, un groupe de couturières effectuait la couture des quatre coins de la pièce du tissu et d'autres couturières posaient les élastiques. Actuellement, les couturières font une rotation des postes pour effectuer les deux opérations au cours de la journée, réduisant la monotonie au travail. En ce qui concerne les plieuses et les emballeuses, le travail en équipe n'a pas entraîné une plus grande variété de leurs tâches. Celles-ci effectuent le même genre d'opérations qui se retrouvaient dans l'ancien système de production.

3.2.3 Mode de nomination du chef d'équipe :

Au moment de l'implantation du module des draps contours, la direction a fait la sélection du chef d'équipe. Ce choix a été motivé par le fait que la personne travaillait dans le département des draps contours depuis cinq années. La direction n'a pas consulté les employés ni le syndicat avant de prendre cette décision.

3.2.4 Rôle du chef d'équipe :

Le chef d'équipe est syndiqué et joue un rôle très important au sein de l'équipe des draps contours. Chaque matin, le chef d'équipe planifie le travail de l'équipe pour que les membres aient de l'ouvrage en tout temps. Il assure que la personne qui accroche fait le calcul des dimensions des pièces de tissus. Cette étape est importante afin de pouvoir respecter les mesures et les grandeurs des draps contours. Le chef d'équipe vérifie sur ses listes s'il y a des commandes urgentes de la part des clients et il voit à ce que les membres

de l'équipe respectent le temps nécessaire pour la confection des draps contours. Il fournit le matériel nécessaire pour la production, c'est-à-dire les fils et les bonnes étiquettes aux membres de l'équipe. De plus, lorsqu'il y a un nouveau membre dans l'équipe, le chef d'équipe lui montre les méthodes de travail pour que l'équipe demeure efficace.

Le chef d'équipe vérifie systématiquement la qualité des draps contours durant la phase de la production jusqu'à la phase de la finition. Son contrôle de la qualité débute dans la première section du module. Il vérifie les dimensions des contours des pièces de tissus, et il continue dans la section pour vérifier la couture des quatre coins des pièces de tissus. Par la suite, il avance vers les couturières qui posent les élastiques afin de savoir si toutes les couturières ont vérifié la tension du fil sur leurs machines à coudre. Finalement, lorsque les draps contours sont finis, il vérifie si les bonnes étiquettes ont été utilisées sur les draps contours. En général, il fait un contrôle de la production afin d'assurer que les produits non-conformes sont inexistantes et que les draps contours respectent les normes de qualité avant d'être expédiés aux détaillants. Lorsque les produits se retrouvent à la finition, le chef d'équipe remeure les draps contours pour vérifier si les dimensions correspondent au calcul des dimensions de la personne responsable de l'accrochage des pièces de tissus. Bref, il facilite le travail des membres de l'équipe par la planification et le contrôle de la production. De plus, le chef d'équipe remplit des feuilles de contrôle de production pour les donner à son contremaître de production et à son contremaître de contrôle de la qualité lorsque les produits quittent le département.

Lorsqu'un problème majeur survient dans le module, le chef d'équipe essaie de le régler le plus vite possible. Deux types de problèmes peuvent exister à l'intérieur du module, des problèmes techniques et des problèmes entre les membres de l'équipe. Lorsque le problème est au niveau technique, les membres de l'équipe avertissent le chef d'équipe. Celui-ci vérifie la machine à coudre et essaie de réparer l'appareil. À ce stade, si le problème est grave, il appelle le mécanicien de l'usine. Par contre, lorsque des plaintes et des mécontentements se retrouvent au sein de l'équipe, il essaie de les régler à l'amiable. Il arrive parfois que le chef d'équipe n'arrive pas à régler les mécontentements. Dans ce cas, il

appelle la contremaîtresse qui prend charge de la situation. Voici le témoignage du chef d'équipe du module étudié :

« S'il y a un problème dans le module, j'essaie de le résoudre par moi-même. Si c'est un problème majeur, j'appelle la contremaîtresse. Mais, en premier lieu, j'essaie de l'arranger par moi-même. Si ça insiste et que ça n'arrête pas, donc, je dois absolument aviser la contremaîtresse » (Chef d'équipe).

Le chef d'équipe affirme qu'il a une très bonne relation avec tous les membres de l'équipe. Le chef d'équipe défend beaucoup les intérêts des membres de son équipe auprès de la direction. Toutefois, selon les membres de l'équipe, c'est la contremaîtresse qui possède le dernier mot dans toutes les décisions. Selon le chef d'équipe, il est important de prendre en considération les intérêts des membres de l'équipe. Par contre, le chef d'équipe affirme que tous les problèmes doivent être discutés avec la contremaîtresse avant de se rendre à la haute direction.

Selon les membres de l'équipe, le chef d'équipe essaie de mettre de l'ambiance dans le module. Par contre, certaines couturières affirment que leur chef d'équipe effectue plusieurs tâches, réduisant ainsi sa présence pour motiver les membres de l'équipe. Une couturière s'exprime à cet effet :

« Notre chef d'équipe est surchargé de travail, il n'a pas le temps de venir mettre de l'ambiance ou de nous stimuler durant la journée » (Couturière, 1).

Le chef d'équipe affirme qu'il est difficile de stimuler l'envie de travailler en équipe. Voici son témoignage à cet égard :

« Il y a des journées que ce n'est pas évident. J'essaie le matin de rentrer de bonne humeur. Donc, lorsque les membres ne sont pas bien, je dis des farces pour mettre de l'ambiance, mais ce n'est pas évident. Ce n'est pas évident puisque, même après deux ans, on apprend à se connaître » (Chef d'équipe).

Le chef d'équipe utilise une autorité informelle pour inciter les membres de l'équipe à atteindre les objectifs de production au cours de la journée. À la fin de chaque journée de travail, les membres consultent les rapports pour savoir la quantité de draps contours fabriqués individuellement et par l'équipe. Cependant, lorsque les membres de l'équipe ne réussissent pas à atteindre les objectifs, le chef d'équipe intervient pour comprendre les raisons de la baisse de la productivité. Le chef d'équipe affirme qu'il n'est pas sévère, mais il utilise son autorité lorsqu'il y a une nécessité.

Enfin, le chef d'équipe est très disponible pour répondre aux besoins et aux questions des membres de l'équipe. Le chef d'équipe remplace les plieuses si celles-ci ont besoin de prendre une pause de courte durée. Toutefois, le chef d'équipe ne remplace pas les couturières puisqu'il ne sait pas coudre.

3.2.5 *Rotation des postes :*

La rotation des postes se fait uniquement à l'intérieur des deux sections du module. Ceci dit, les couturières font la rotation de leurs postes seulement avec les autres couturières. Même si les couturières connaissent les opérations de l'ensemble du module, elles ne font pas une rotation de leurs postes avec les plieuses et les emballeuses puisque celles-ci ne savent pas coudre. Dans la section où se retrouvent les couturières, pour réduire la monotonie, elles font quatre rotations de postes durant la journée. Les couturières sont polyvalentes. Les rotations des postes se font à la fin des pauses au courant de la journée. Celles qui étaient sur la machine à faire les quatre coins se déplacent sur les machines à coudre pour poser les élastiques et vice versa. Parfois, les couturières se lèvent pour plier lorsqu'il y a des déséquilibres de production. L'équilibrage dans la première section où se retrouvent les couturières n'est pas courant. Des déséquilibres peuvent se produire lorsque les plieuses ne peuvent pas libérer la table de pliage.

La polyvalence est limitée à l'intérieur du module entre les membres de la deuxième section. Dans cette section où se retrouvent les plieuses et les emballeuses, la rotation ne se fait qu'une seule fois dans la journée. La personne qui accroche les pièces de tissus sur le rail change de poste après la première pause-café pour aller plier. Selon un des

membres de l'équipe provenant de la deuxième section, cette décision a été prise suite à une demande provenant de l'employée puisque celle-ci avait subi une opération à la main droite. La contremaîtresse éprouvait toutefois une certaine réticence concernant l'alternance des tâches dans la deuxième section.

3.2.6 Réunions d'équipe et processus de prise de décision :

Au niveau de la résolution des mésententes entre les membres de l'équipe, les employées essaient de les régler entre eux. Les employées demandent rarement au chef d'équipe de régler les mésententes entre les membres de l'équipe. Dans ce cas, les membres de l'équipe se réunissent pour discuter et pour trouver une solution à l'amiable. Si le problème ne se résout pas, les membres appellent le chef d'équipe pour les aider à arriver à une entente. Si celle-ci n'arrive pas à résoudre les mésententes, elle avise la contremaîtresse pour qu'elle intervienne dans le groupe.

Durant les premiers mois de l'implantation du travail en équipe dans le département des draps contours, il y avait des réunions d'équipe à chaque semaine avec les membres de l'équipe et le chef d'équipe pour discuter des améliorations ou des problèmes existants dans le module. Selon le chef d'équipe, les réunions d'équipe n'ont pas aidé à atteindre des résultats espérés. Le chef d'équipe affirme :

« Il y a eu des réunions au début de l'implantation à chaque semaine pour dire ce qui avait à dire. Puis, moment donné, on a constaté que cela servait à rien. On avait à dire quelque chose mais on continuait à faire du bla bla. Cela ne donnait rien ».

Selon les représentants de la direction, au moment de notre étude dans l'entreprise, les réunions d'équipe étaient rares puisque l'équipe fonctionnait très bien.

Selon le chef d'équipe, certains membres de l'équipe ont les capacités de développer des solutions à des problèmes dans les réunions d'équipe. Une suggestion ayant permis de gagner du temps à l'entreprise est venue d'une couturière qui a proposé de poser l'élastique autour du drap contour au complet. La couturière avait remarqué que poser les élastiques seulement sur les quatre coins prenait trop de temps et mouvements. Ainsi, la direction a accepté de changer la méthode de travail pour mettre l'élastique tout autour du

drap contour. Les membres de l'équipe ont un pouvoir de développer des solutions concrètes aux problèmes, mais ces solutions doivent être acceptées par le chef d'équipe et la contremaîtresse. En général, les membres de l'équipe ne prennent pas des mauvaises initiatives lorsqu'il y a des décisions à prendre dans les réunions d'équipe ou sur les lieux de travail. Les membres de l'équipe font toujours appel au chef d'équipe pour son assistance. Toutefois, selon les représentants de la direction, les membres de l'équipe s'impliquent beaucoup pour améliorer le système de production. Un membre de la direction explique à cet effet : « Les employées se sentent impliquées, elles sont capables de dire ce qui marche et ce qui ne marche pas. Elles s'expriment beaucoup » (Directeur de production).

3.2.7 Formation :

Étant donné que l'ensemble des opératrices de cette équipe maîtrisait l'ensemble des opérations, il n'y a pas eu de la formation offerte sur des nouvelles tâches. Les couturières sont polyvalentes et peuvent effectuer l'ensemble des tâches du module. Les plieuses et les emballeuses ne sont pas polyvalentes puisqu'ils ne savent pas coudre et ils n'ont pas eu de formation sur des nouvelles tâches. Cependant, l'implantation du travail modulaire dans le département des draps contours a nécessité une certaine formation des membres de l'équipe. La formation a été offerte par le consultant professionnel en génie industriel et manufacturier. Avec ce consultant, il y a eu des rencontres régulières avec les membres de l'équipe pour faciliter l'adaptation au nouveau système de travail. En général, il n'y a pas eu de formation théorique sur les notions du travail en équipe, mais des simulations pour démontrer aux membres comment travailler en équipe. Une formation de quelques heures s'est réalisée sur les lieux de travail pour expliquer aux membres de l'équipe les outils de travail, le design organisationnel et le fonctionnement de l'appareil d'enregistrement des données.

La formation offerte ne touchait pas les techniques de résolution de problèmes, les techniques de réparation des machines à coudre, les techniques de prise de décision, les techniques d'équilibrage et de résolution des conflits. Par contre, étant donné que l'entreprise faisait une demande afin d'obtenir l'accréditation ISO, la direction devait

familiariser l'ensemble de son personnel à la norme ISO. Ainsi, elle devait informer tous les membres de l'équipe des motifs qui ont incité l'entreprise à se conformer à la norme de qualité. De ce fait, une formation était nécessaire pour expliquer le rôle de chacun dans la détection des défauts et les divers documents qu'il fallait utiliser pour faire le contrôle de la qualité.

3.2.8 Rémunération :

L'échelle de salaire diffère selon les classifications définies dans la convention collective. Le salaire des membres de l'équipe du département des draps contours se situe de 7.00 \$ à 9.00 \$ de l'heure. En plus du salaire horaire, les membres de l'équipe ont droit à un boni de groupe. Le boni correspond à un montant versé à un employé pour récompenser son efficacité et celle de son équipe de travail, mesurée par le système d'information de gestion nommé « *Intelligent Control Unit* » (I.C.U). La performance réalisée par chaque employée et par son équipe de travail prend en considération : le nombre de pièces produites qui sont conformes aux critères de qualité, le temps standard établi pour chaque lot à produire et le nombre de minutes réellement consacrées à des activités de fabrication en temps standard au cours d'une période de cinq jours consécutifs. Le boni accordé diffère selon le groupe de salariés dans le module. Les plieuses et les emballeuses reçoivent un boni de groupe seulement si la productivité moyenne des couturières dépasse 100 % d'efficacité. En ce qui concerne les couturières, le boni est proportionnel à leur productivité individuelle au-delà de 91 % des objectifs fixés pour une journée de production. Généralement, les couturières les plus rapides peuvent obtenir un boni individuel allant jusqu'à 80 \$ par semaine de plus sur leur salaire. Les plieuses et les emballeuses reçoivent un boni d'environ 40 \$ par semaine si la productivité du module dépasse 100 % d'efficacité.

Pour conclure, notre étude dans l'entreprise « A » retrace l'évolution des changements dans l'organisation du travail dans le module des draps contours depuis l'implantation du système modulaire. Les séances d'observation et les entrevues semi-dirigées nous ont par ailleurs permis de comprendre le mode de fonctionnement de l'équipe du département des draps contours. Il ressort de nos données que le syndicat a été impliqué dans

l'implantation du système modulaire et du travail d'équipe, et que les représentants de la direction et les membres de l'équipe du module des draps contours que nous avons interrogés évaluent favorablement le fonctionnement de l'équipe et les résultats économiques de l'expérience. Malgré ce bilan positif, il faut souligner que l'autonomie des membres de l'équipe dans le module le plus ancien et le plus performant de l'usine demeure limitée, les principales décisions concernant l'organisation de la production relevant pour l'essentiel de la direction. Dans la section qui suit, nous présentons les résultats obtenus lors de notre visite dans l'entreprise « B ». L'entreprise « B » est non-syndiquée, conformément au plan d'analyse établi dans notre méthodologie de recherche.

3.3 L'entreprise « B » :

Notre étude dans l'entreprise « B » a débuté au mois de mars 1999. Tout comme dans le cas de l'entreprise « A », le premier contact a consisté en une visite des lieux avec le vice-président de la compagnie et une présentation générale des objectifs de notre recherche afin de sélectionner un module pour les fins de notre étude. Ainsi, nous avons choisi parmi les six équipes de l'usine le module de la finition des manteaux. Notre choix s'est effectué suite à une analyse de l'ensemble des modules, le module sélectionné étant le plus performant selon le responsable de la production et les opérations de couture étant d'une complexité comparable à celles du module des draps contours de l'entreprise « A ». Par la suite, nous avons procédé à deux séances d'observation, et à des entrevues semi-dirigées avec les cinq membres de l'équipe, le directeur de production et la contremaîtresse.

Les séances d'observation ont eu lieu durant le mois de mars 1999 dans le module de la finition des manteaux. Nous avons observé à deux reprises entre huit heures et dix heures du matin les activités de l'équipe au travail sélectionnée. L'accueil a été très favorable une fois que nous avons expliqué les raisons de notre présence. Les observations ont été menées avec une grille de collecte de données permettant de prendre des notes sur l'ensemble des interactions entre les membres de l'équipe. Les entrevues semi-dirigées menées par la suite ont duré environ une heure chacune. En premier lieu, nous avons interrogé les cinq membres de l'équipe, soit quatre femmes et un homme. Par la suite,

nous avons interrogé le directeur de production et la contremaîtresse. En général, le déroulement des entrevues a été bon. Cependant, puisque quatre des cinq membres de l'équipe étaient vietnamiens, ils ont eu des problèmes à comprendre nos questions. Ces personnes ont été réservées dans leurs réponses fournissant des informations parfois très restreintes.

3.3.1 Présentation de l'entreprise :

L'entreprise « B » qui a fait l'objet de notre recherche est non-syndiquée et elle est située à Montréal. Cette entreprise à propriétaire unique qui se spécialise dans la confection des habits de combats d'incendies et des vêtements industriels a été fondée en 1984 en Saskatchewan. Quelques années plus tard, l'entreprise a décidé de déménager ses opérations dans un emplacement situé à Montréal. Depuis sa création, l'entreprise a été en croissance continue. Elle est reconnue pour la qualité supérieure de ses produits puisqu'ils sont assujettis à un système de qualité enregistré sous la norme ISO 9001. Ce qui distingue cette entreprise des autres manufacturiers est la fabrication de produits très perfectionnés aux nombreux avantages, tels que des vêtements légers, un plus grand confort, la protection contre la glace et l'eau et le temps de séchage rapide. Au Québec, l'entreprise produit des vêtements de sécurité pour les pompiers et pour les employés d'Hydro-Québec. Environ 50 % de la production est exportée aux États-Unis, 30 % de la production est écoulee au Canada et le reste est vendu sur le marché international.

Actuellement, l'entreprise emploie 100 personnes, dont 75 composent la main-d'œuvre de production qui est majoritairement féminine et d'origines ethniques diverses provenant de pays comme la Chine, le Vietnam, les pays du Moyen-Orient et le Québec. À partir des constatations que nous avons pu faire lors des entrevues, plusieurs des employés ne maîtrisent pas bien la langue française. L'ancienneté des travailleurs dans l'entreprise se situe entre un an et neuf ans.

Jusqu'en 1998, l'entreprise a fabriqué ses produits selon la méthode par lot mieux connue sous le système de type « *Bundle* ». Avec au total 100 employés, l'entreprise produisait des vêtements en grande série. Les travailleurs étaient rémunérés à l'heure et ils étaient

encadrés par une contremaîtresse. Les employés assis devant leurs postes de travail recevaient un lot incluant une trentaine de morceaux du vêtement sur lesquels ils effectuaient une opération. Une fois les opérations terminées sur l'ensemble des morceaux de vêtements, l'opératrice déposait le lot sur le plancher ou dans une boîte pour que celui-ci soit acheminé à une autre opératrice qui effectuait une nouvelle opération sur les morceaux du lot.

Deux raisons importantes ont motivé la direction à changer sa stratégie organisationnelle. En premier lieu, en 1995, suite à des essais en laboratoire, l'entreprise a développé un style de vêtement de protection qui prend en considération le stress chez les pompiers. L'entreprise a constaté que les causes principales des blessures et des décès des pompiers n'étaient pas dues aux brûlures et à l'exposition aux flammes, mais plutôt aux tensions physiques et psychologiques. Ainsi, une enquête menée pour le compte de l'entreprise « B » a démontré que le port de vêtements de protection lourds aggrave ces problèmes puisque le pompier doit dépenser plus d'énergie. Les vêtements de protection pour les pompiers sont encombrants puisqu'ils sont composés de plusieurs couches. De ce fait, l'entreprise « B » a conçu une ligne de vêtement de protection léger aidant les pompiers à mieux combattre les incendies. Le nouveau tissu léger offre un grand confort permettant à une meilleure mobilité du pompier. Avec la mise en marché de ce nouveau vêtement de protection, l'entreprise prévoyait doubler le volume de production.

En deuxième lieu, au début de l'année 1998, la compagnie a fait l'acquisition d'un grand manufacturier américain spécialisé dans la confection d'habits de combat d'incendies. Les deux compagnies ont fusionné pour créer une entité plus compétitive. Durant cette période, l'entreprise enregistrait une demande accrue de vêtements de protection de la part de ses clients. Face à cette croissance de la demande, l'entreprise a décidé de changer sa stratégie organisationnelle afin de répondre plus rapidement aux demandes de la part de ses clients. La demande était devenue trop forte pour la capacité de production puisque l'espace de production était trop petit. De plus, l'entreprise constatait que les clients exigeaient de plus en plus une approche de production juste-à-temps. Ainsi, une décision importante fut prise durant cette année par la direction, celle de trouver un nouvel emplacement pour implanter le travail modulaire afin de doubler la production et

d'éliminer toutes les opérations à valeur non-ajoutée. Le vice-président et l'équipe de l'ingénierie ont jugé favorablement la faisabilité du projet suite à des visites d'entreprises qui ont connu un succès dans l'implantation du travail modulaire.

En juin 1998, après avoir trouvé un nouvel emplacement, la direction a investi dans l'achat de nouveaux équipements pour implanter des équipes de travail afin de produire un produit fini dans quelques heures. Des rencontres ont eu lieu avec les employés afin de permettre à la direction d'expliquer les changements à venir dans l'entreprise. Suite à cela, l'entreprise a fait appel au Centre Spécialisé de la Mode, des experts dans l'implantation du travail modulaire, et à un consultant devenu depuis le directeur de production qui facilite le changement dans l'entreprise. Les consultants ont implanté la première équipe de travail dans la finition des manteaux en transmettant toutes les connaissances aux personnes concernées. Une deuxième équipe a été implantée conjointement par les consultants et la direction. Finalement, les consultants ont laissé aux dirigeants de l'entreprise la responsabilité d'implanter les équipes subséquentes. Par la suite, ils sont venus vérifier si l'implantation réalisée par la direction était réussie.

En septembre 1998, les consultants avec les responsables du projet ont implanté six équipes de travail qui fabriquent les habits pour le combat d'incendies et deux équipes industrielles qui fabriquent les vêtements de protection pour les employés d'Hydro-Québec. Ces équipes sont : l'assemblage manteaux et pantalons, la doublure manteaux et pantalons et la finition manteaux et pantalons. Chaque équipe de travail est dépendante des autres équipes de travail, c'est-à-dire qu'une équipe ne peut produire si une autre équipe ne peut leur fournir le matériel nécessaire.

3.4 L'organisation du travail dans le module de la finition manteau :

Dans le module de la finition des manteaux qui a été mis en place en septembre 1998, cinq personnes sont affectées aux opérations sur 15 machines disposées en forme de U. Tous les membres de l'équipe sont en position debout puisqu'ils doivent se déplacer d'une machine à l'autre pour effectuer l'ensemble des opérations sur les manteaux. Dans ce module, les membres de l'équipe doivent suivre le rythme de leur coéquipier et

s'entraident pour éviter les déséquilibres de production, de sorte qu'il n'y a pas de temps morts. Les membres de l'équipe qui attendent des morceaux de vêtement se déplacent à d'autres postes pour aider les coéquipiers. Ils s'impliquent beaucoup dans l'équilibrage et le contrôle de la qualité. Les membres de l'équipe sont affectés à plus de deux machines pour effectuer leurs tâches et ils demeurent toujours à leurs postes de travail. Lorsqu'un membre termine ses opérations, il passe les morceaux de vêtements à son voisin pour effectuer les prochaines opérations.

La production ne peut débuter tant que les équipes de l'assemblage manteaux et l'équipe de la doublure manteaux n'ont pas fourni les pièces nécessaires pour faire la finition des manteaux. Ainsi, les deux morceaux importants pour l'équipe de la finition manteaux sont la doublure et la coquille du manteau. Une fois que les chariots transportant ces morceaux sont amenés dans le module, les membres de l'équipe débutent la finition des manteaux et préparent ceux-ci pour l'expédition. Dans cette usine, si l'équipe de la doublure des manteaux ne fournit pas au bon moment les morceaux de vêtements, les membres de l'équipe de la finition des manteaux ne peuvent pas continuer leur ouvrage. Les membres de l'équipe de la finition des manteaux se plaignent des retards puisqu'ils sont pénalisés au niveau de leur boni de groupe lorsqu'ils manquent de travail.

La technique d'équilibrage de type « *Hand Off* » est utilisée par les membres de l'équipe afin de réduire les temps morts ou les déséquilibres dans le système. Chaque membre du module doit éviter l'accumulation des pièces entre chaque opération et doit trouver une vitesse appropriée pour suivre le même rythme de ses coéquipiers. La production commence avec un préposé à la couture qui effectue des opérations sur quatre machines différentes. Il doit assembler le collet et le rabat avant du manteau en forme de T. Les pièces de la doublure, des collets et des rabats sont découpées à l'avance et il assemble les morceaux sur différentes machines à coudre. Lorsqu'il termine ses opérations, il passe les pièces du vêtement à la personne qui occupe le poste voisin sur la table d'assemblage et retourne à son poste de travail pour recommencer les mêmes opérations. La deuxième couturière prend une coquille d'un manteau, le rabat et le collet pour d'abord poser le velcro sur le rabat en T et ensuite la fermeture éclair sur le manteau. Une fois ces opérations terminées, elle donne la coquille du manteau à sa voisine qui travaille sur

deux machines. Cette dernière doit coudre le rabat en T sur la coquille et faire la surpiqûre sur la coquille du manteau. La surpiqûre est nécessaire sur le bas du manteau pour faire la finition. Lorsqu'elle termine ses opérations, elle remet la coquille à une autre couturière et retourne prendre un nouveau morceau pour refaire les mêmes opérations. La prochaine couturière prend la coquille du manteau et une doublure de manteau pour faire l'assemblage. Celle-ci opère plusieurs types de machines à coudre car elle doit d'abord mettre les boutons-pression sur la doublure du manteau et les crochets sur la coquille du manteau. Par la suite, elle assemble la doublure et la coquille du manteau. Une fois ces opérations terminées, elle remet le manteau fini à la dernière personne de l'équipe et retourne pour recommencer les mêmes opérations. En aucun temps, il ne doit y avoir plus d'un morceau en circulation entre les opérations.

La dernière personne de l'équipe d'assemblage coupe les fils et contrôle la qualité. Lorsque le produit final répond aux normes de qualité, cette personne emballe le manteau, l'enregistre dans le système informatisé et le met dans une boîte pour l'expédier au client. Par contre, lorsque la dernière personne détecte des défauts de production, elle avise les membres de l'équipe afin de corriger toutes les erreurs. Si le défaut n'est pas associé aux opérations du module de la finition des manteaux, la contremaîtresse avise l'équipe de travail concernée des erreurs commises.

3.4.1 *Autonomie des membres de l'équipe :*

Lorsque l'entreprise a concrétisé le projet de la réorganisation du travail, la direction et la contremaîtresse ont fait la sélection des membres pour toutes les équipes de travail. Les employés n'ont pas été impliqués dans le choix des membres des équipes. Actuellement, les membres de l'équipe n'ont pas l'autonomie de choisir un nouveau membre lorsqu'il y a un volume de production élevé. Ils peuvent avertir la contremaîtresse ou le directeur de production de la nécessité d'assigner une nouvelle personne dans le module. Dans les équipes de travail, il n'existe pas de chefs d'équipes, mais une contremaîtresse qui assiste les employés dans toutes les équipes de travail de l'entreprise.

Au moment de la création des modules, même si la décision venait de la haute direction, chaque poste de travail a été révisé avec les employés. Les employés ont participé à l'élaboration des postes de travail dans leurs modules avec l'aide de l'équipe de l'ingénierie. La direction était consciente que c'était les utilisateurs des machines qui devaient s'impliquer dans le design des tâches et du montage de leur module pour faciliter l'adaptation au système. Une fois le module implanté, la contremaîtresse et la direction ont assigné chaque membre de l'équipe à des postes de travail. L'assignation des postes a été effectuée à partir des capacités et des connaissances de chacun des membres de l'équipe. Malgré la polyvalence des membres de l'équipe, ils ne changent pas de postes sauf lorsqu'il y a des absences dans le module.

Lors de l'implantation des modules, la direction a déterminé les objectifs de production de chaque équipe de travail. Les membres de l'équipe essaient de produire le maximum, mais parfois des contraintes techniques ou des retards du matériel peuvent les empêcher d'atteindre les objectifs fixés par la direction. Les membres de l'équipe doivent produire au moins 75 manteaux par jour. La direction établit des objectifs pour que l'équipe fonctionne à sa pleine capacité. Selon les membres de l'équipe, il est très difficile d'atteindre les objectifs de production. Voici des témoignages à cet effet :

« Plusieurs fois, nous ne pouvons pas le faire, les manteaux sont très pesants. Nous essayons, mais nous ne pouvons pas le faire. En général, nous fabriquons 65 manteaux par jour. À chaque fois, que l'on fait plus, ils augmentent les objectifs de production. Ils nous disent que nous devons faire 100 manteaux. Nous devons nous tuer pour le faire, ils nous demandent trop » (Couturière, 5).

« Tout le monde s'implique plus, tout le monde s'entraide pour atteindre les objectifs de production. Notre critère est basé sur des unités, tant d'unités par jour. Autant que possible, nous essayons de faire plus, mais ce n'est pas facile. On n'arrête pas même si on a produit plus. Nous faisons notre possible pour faire les objectifs, mais ce n'est pas nous qui déterminons les objectifs de production » (Couturière, 1).

L'équipe de l'ingénierie fait les études de temps pour chaque tâche dans le module. Toutes les minutes allouées à chaque opération sont inscrites sur des feuilles selon les commandes et les différents styles de manteaux. Lorsque les temps standards sont jugés

inadéquats par rapport au style de manteau, les membres de l'équipe peuvent demander une révision des temps et des mouvements. Au moment de notre étude dans l'entreprise, les membres de l'équipe avaient auparavant demandé des révisions des temps et des mouvements.

Un degré d'autonomie faible est accordé aux membres de l'équipe dans les prises de décisions. La plupart des membres de l'équipe peuvent prendre des décisions concernant l'exécution de leur travail. Les membres prennent des décisions concernant les méthodes de travail pour atteindre les objectifs de production sur une base régulière. Les membres discutent entre eux lorsqu'il y a des problèmes de fonctionnement dans le module. Lorsque les décisions touchent des questions importantes, les membres appellent la contremaîtresse pour leur aider à trouver la meilleure décision. Généralement, la contremaîtresse est au courant de toutes les décisions prises à l'intérieur de l'équipe. De plus, lorsque la contremaîtresse juge que les décisions ne sont pas bonnes, elle intervient pour aider les membres à trouver des solutions aux problèmes. Voici le témoignage d'un membre de l'équipe à ce sujet :

« La direction intervient souvent dans nos décisions. Par exemple, pour le temps supplémentaire quand il y a un rush. Aussi, lorsqu'il y a un problème majeur, il y a toujours intervention de la direction. Nous essayons de faire de notre mieux de prendre des jugements nécessaires, mais la direction est au courant de toutes les choses » (Couturière, 5).

Les membres de l'équipe ont l'autonomie de contrôler la cadence de leur travail. À la fin de chaque heure de travail, les membres doivent produire un nombre spécifique de manteaux. Cependant, lorsqu'ils n'atteignent pas le chiffre imposé par la direction, les membres de l'équipe augmentent leur rythme de travail dans la prochaine heure de travail. L'interdépendance des membres de l'équipe fait en sorte qu'ils doivent contrôler le rythme de travail pour éviter les déséquilibres de production et les temps morts.

Lors de l'implantation du système modulaire dans l'usine, la contremaîtresse et le directeur de production ont assigné les membres aux différents postes de travail. De plus, ils ont réparti le travail pour tous les membres dans l'équipe. Les membres de l'équipe ne s'impliquent pas dans ces décisions.

Les horaires de travail sont fixes et déterminés par la direction. Le travail débute à sept heures le matin jusqu'à seize heures de l'après-midi. Les vendredis, les travailleurs finissent de travailler à midi. Les membres de l'équipe n'ont pas le droit de faire des changements aux horaires de travail.

3.4.2 *Satisfaction des membres de l'équipe :*

Avant l'implantation du travail en équipe, l'entreprise ne connaissait pas un taux de roulement élevé. Depuis l'implantation du système modulaire de production, il n'y a pas eu de changement à cet égard. L'entreprise emploie le même nombre de salariés qu'auparavant et il n'y a pas eu aucun départ volontaire d'employés depuis la mise en place du travail en équipe. Par contre, les plaintes individuelles augmentent continuellement en ce qui concerne le nouveau système de production. Durant les premiers mois, les employés ont fait des plaintes concernant le travail en équipe. Selon un représentant de la direction, tout individu a une résistance naturelle face aux changements. Le changement a été très difficile pour les membres de l'équipe habitués à travailler individuellement dans l'ancien système de production. Pour les membres de l'équipe, il a fallu plusieurs mois pour s'adapter au système modulaire et aux autres membres de l'équipe. Actuellement, les plaintes des membres de l'équipe concernent principalement le boni de groupe. Les membres des équipes se plaignent qu'ils doivent travailler très fort pour toucher le boni de groupe, et en mars 1999, six mois après l'implantation du système modulaire, l'équipe de la finition des manteaux n'avait pas encore atteint les niveaux de production donnant droit au boni de groupe.

Malgré les difficultés rencontrées avec le nouveau système d'organisation du travail, les employés se sentent très valorisés et responsables de leur travail auprès de la direction. Plusieurs membres de l'équipe interrogés expriment une très grande satisfaction liée au travail en équipe. Les employés se sentent impliqués dans leur travail puisque chacun fournit un effort afin de fabriquer un produit fini de qualité. L'attitude générale des membres de l'équipe est très positive et même si l'équipe n'existe que depuis environ six mois, les membres de l'équipe s'entendent bien entre eux. La plupart des couturières affirment qu'elles préfèrent le travail en équipe à l'ancienne organisation du travail. Pour

certaines, la position debout permet la mobilité et réduit la fatigue au travail. Des membres de l'équipe s'expriment à cet effet :

« J'étais toujours debout avant au même poste de travail et j'avais mal au pied. Maintenant c'est mieux parce que je bouge beaucoup dans une journée de travail » (Couturière, 3).

« Disons dans l'ensemble on se sent plus valorisé. On apporte chacun une part de son travail. C'est bon. Disons qu'avant c'était un autre procédé. Avant, chacun avait une table, il y avait une section divisée pour chaque opération. Mettons que cela a pris du temps pour s'adapter au début, mais maintenant ça va très bien » (Couturière, 1).

« Il y a de la satisfaction. J'aime travailler avec les autres. C'est bon, je suis contente, mieux qu'avant » (Couturière, 4).

Par contre, même si la majorité des membres de l'équipe est satisfaite du travail en équipe, une couturière exprime son mécontentement :

« C'est trop compliqué, il y a trop de personnes, il faut tenir compte des autres personnes. Je ne suis pas contente de travailler en équipe, tout le monde travaille dans leur petit coin. Je n'aime pas les opérations que je dois faire parce que je me fatigue rapidement. Les vêtements sont très pesants. Lorsque je n'ai rien à faire, je dois aider les autres, je n'arrête jamais dans la journée » (Couturière, 5).

Plusieurs membres de l'équipe interrogés estiment que depuis l'implantation du travail en équipe, ils travaillent plus rapidement pour ne pas créer des déséquilibres de production. Certains membres de l'équipe affirment qu'ils doivent travailler plus fort avec le système modulaire. Voici les témoignages de quelques membres de l'équipe à ce sujet :

« Pour moi, j'ai toujours travaillé rapidement. C'est comme d'habitude. Moi, tout le temps, je travaille comme ça. Pour d'autres personnes c'est différent, mais, pour moi, cela n'a rien changé par rapport à avant. Le travail en équipe n'a rien changé pour moi dans la charge de travail » (Couturière, 4).

« Tout le temps, cela a été la même chose. Avant (on) sortait beaucoup d'ouvrage. On travaille plus fort. Avant, trop fatiguées, maintenant 5 personnes font l'ouvrage. C'est bon, avant, toujours la même chose, maintenant c'est beaucoup mieux. On sort plusieurs manteaux. On travaille plus rapidement, je n'arrête pas » (Couturière, 2).

« Le matin, je travaille beaucoup. Dans l'après-midi, tout le monde est fatigué. Ça fait presque un an que je travaille comme cela. Avant c'était individuel, maintenant j'ai plus de travail » (Couturière, 5).

« Avant, j'avais toujours les mêmes choses à faire. Maintenant, je travaille plus fort et plus rapidement. On sort plus de manteaux. Je suis fatigué avec le travail à la fin de la journée. Je n'arrête jamais de travailler » (Couturière, 3).

Le travail en équipe a entraîné une modification de la variété des tâches chez tous les membres de l'équipe. Dans l'ancien système de production, les employés étaient assignés toujours à un poste et ils effectuaient une seule opération. Avec le travail en équipe et le travail modulaire, tous les employés effectuent plus de deux opérations. La polyvalence impose aux membres de l'équipe de se déplacer à des postes lorsqu'il manque d'ouvrage pour réduire les temps morts au courant de la journée. Les membres de l'équipe sont polyvalents et maîtrisent l'ensemble des tâches dans le module. Toutefois, le dernier poste de travail est affecté toujours à la même personne qui maîtrise le système informatisé d'enregistrement. Étant donné que la majorité des membres de l'équipe sont des immigrants qui ne maîtrisent pas bien le système informatisé et la langue française, c'est toujours la même personne qui est affectée à ce poste. Des membres de l'équipe s'expriment à cet effet :

« Avant j'étais couturière. Maintenant je fais la couture sur différentes machines, je fais tout sauf les tâches de deux personnes. Je ne comprends pas l'ordinateur » (Couturière, 2).

« Il y a plusieurs opérations. Avant je faisais de l'assemblage et du piquage. Maintenant, je fais trois opérations de plus qu'avant » (Couturière 4).

Depuis la création de l'équipe de la finition des manteaux, les membres qui composent l'équipe n'ont pas changé. Cependant, si le volume de production est élevé, un employé d'un autre département peut être appelé pour aider l'équipe à atteindre les objectifs de production. Dans le cas contraire, lorsque le volume de production est faible, la direction

réduit le nombre d'employés dans l'équipe. De même le taux d'absentéisme dans l'équipe est très faible.

3.4.3 *Mode de nomination de la contremaîtresse :*

Dans l'entreprise « B », il n'existe pas de chefs d'équipes pour coordonner le travail. Il existe une contremaîtresse pour l'ensemble des équipes de travail dans l'usine. Cette personne possède les mêmes fonctions que dans l'ancien système de production. La direction n'a pas consulté les travailleurs lorsqu'elle a été nommée contremaîtresse.

3.4.4 *Rôle de la contremaîtresse :*

La contremaîtresse joue un rôle très important auprès de l'ensemble de la main-d'œuvre de la production. Chaque jour, elle assure que tous les besoins des membres des équipes sont pris en compte. Elle s'occupe du recrutement, de la sélection et de la formation des nouveaux membres dans l'entreprise. Lorsqu'un nouveau modèle de manteau est introduit dans l'équipe, elle doit former les membres de l'équipe sur des échantillons pour leur montrer les bonnes méthodes de travail. La contremaîtresse est très disponible, mais elle ne remplace pas les membres de l'équipe pour des absences de courte ou de longue durée.

Dans une journée normale de travail, elle se promène dans l'usine pour voir si tout se déroule bien dans les équipes de travail. Si un problème existe dans une équipe, elle se rend disponible pour aider les employés à le solutionner. Lorsque le problème se retrouve au niveau du produit, elle va faire les opérations pour voir ce qui bloque le système. Ainsi, elle peut voir si les employés utilisent et respectent les bonnes méthodes de travail. Lorsqu'un nouveau modèle est introduit dans l'équipe, elle doit informer les membres de l'équipe des options qui doivent être placés sur les manteaux. Cette étape est nécessaire pour produire le manteau dans sa totalité en respectant les demandes du client. Au niveau de la correction des défauts, le dernier membre de l'équipe détecte les produits non-conformes lorsque toutes les opérations sont terminées. La majorité des membres de

l'équipe de la finition des manteaux ne savent ni lire ni écrire. Selon la contremaîtresse, tous les membres de l'équipe doivent faire attention aux défauts de production, mais cette tâche est plus importante pour la personne qui emballe et qui enregistre les manteaux finis dans le système informatisé.

À chaque fin d'heure de travail, la contremaîtresse analyse le rapport horaire enregistrant le nombre de manteaux produit par l'équipe. Ce rapport permet de voir la performance de l'équipe à chaque heure dans la journée et si elle respecte les objectifs de production. Lorsque l'équipe ne réussit pas à respecter les objectifs établis par la direction, la contremaîtresse doit intervenir pour comprendre les raisons de la baisse de la productivité. Elle affirme qu'elle n'utilise pas une autorité formelle, mais elle essaie de poser plusieurs questions pour savoir les raisons empêchant l'équipe de fonctionner à pleine capacité. À la fin de chaque journée de travail, elle fait une tournée dans les équipes pour soumettre ses constatations et ses remarques aux membres de l'équipe. La contremaîtresse dans cette entreprise possède un grand pouvoir de commandement sur les membres des équipes de travail. Elle s'exprime à cet effet : « J'ai le même pouvoir pour toutes les équipes allant jusqu'au congédiement et tout ce qui se passe avant le congédiement » (Contremaîtresse).

Elle explique qu'avant de prendre des décisions d'importance, elle avise et discute avec le directeur de production. Même si la contremaîtresse possède une grande autorité sur les membres, elle affirme qu'elle utilise son autorité seulement lorsque c'est nécessaire. « Moi, je ne donne pas d'ordre de façon autoritaire. Je fais parler les gens pour les mieux comprendre. Je ne suis pas stricte, mais je suis autoritaire quand c'est nécessaire » (Contremaîtresse).

Elle explique qu'elle encourage les membres de l'équipe à atteindre les objectifs de production. Le système de boni est souvent mentionné pour motiver les membres de l'équipe. Avec le rapport de la journée, la contremaîtresse stimule les membres de l'équipe pour qu'ils atteignent les objectifs de production.

Lors de notre visite dans l'entreprise « B », nous avons vu à quel point la relation entre la contremaîtresse et les membres de l'équipe était bonne. La contremaîtresse est consciente qu'il faut travailler avec les membres de l'équipe afin de rendre le travail plus intéressant. Elle considère que le travail en équipe doit se faire le plus agréablement possible.

« On a des objectifs à atteindre, on doit rendre le travail intéressant et facile. On se parle beaucoup, on se respecte et doit s'endurer. On a des classes sociales et cultures différentes, on doit se comprendre et on doit s'adapter à l'un et à l'autre » (Contremaîtresse).

De plus, la contremaîtresse essaie de stimuler les membres des équipes de travail en organisant des activités pour rendre l'atmosphère de travail le plus agréable possible pour l'ensemble du personnel de production. Lorsque les membres de l'équipe font des suggestions ou expriment leurs intérêts, la contremaîtresse essaie de défendre leurs intérêts face à la direction lorsqu'ils sont raisonnables et justes.

En ce qui concerne le règlement des plaintes au travail, la contremaîtresse affirme que les membres de l'équipe essaient de les régler entre eux. La contremaîtresse doit intervenir lorsque les plaintes ne se solutionnent pas entre les membres de l'équipe. Elle essaie de les régler à l'amiable en essayant de comprendre la situation et les membres de l'équipe. Selon la contremaîtresse, les plaintes dans l'équipe de la finition des manteaux sont très rares.

3.4.5. *Rotation des postes :*

Dans le module, les membres de l'équipe ne font pas la rotation des postes. Chaque personne est assignée à un poste de travail spécifique comportant des tâches diversifiées. Les membres de l'équipe effectuent généralement plus de deux opérations sur les pièces de tissus avant de les remettre à leurs coéquipiers. De plus, les membres opèrent deux ou trois machines pour réaliser les tâches nécessaires sur les tissus. Les membres de l'équipe peuvent changer occasionnellement de postes lorsqu'il y a des absences au travail.

3.4.6 Réunions d'équipe et processus de prise de décision :

Durant les premiers mois de l'implantation des modules dans l'usine, plusieurs réunions d'équipe se faisaient avec la contremaîtresse et les membres de l'équipe. Selon la contremaîtresse, les employés ne s'exprimaient pas beaucoup dans les réunions d'équipe. Les travailleurs exprimaient leurs mécontentements au niveau de leur équipe sans identifier les personnes nuisant au travail d'équipe. La contremaîtresse a décidé de ne pas poursuivre les réunions d'équipe tant que les employés ne changeaient pas leurs attitudes. Selon elle, les employés de certaines origines ethniques ne veulent pas s'exprimer négativement des autres membres de l'équipe. Actuellement, les réunions d'équipe se font de plus en plus rares. La contremaîtresse affirme que tous les employés sont surchargés puisqu'ils doivent produire à 80 % d'efficacité et plus. La contremaîtresse explique qu'une contrainte importante existe dans l'usine au niveau de la communication avec les employés. Elle essaie d'impliquer les employés le plus possible, mais il y a des employés qui ne s'expriment pas et ne parlent pas dans les réunions et même en privé. Selon elle, « ce sont les employés québécois de souche qui s'expriment le plus. Les Noirs, les Chinois et les Vietnamiens ne s'expriment pas », ce qui ne faciliterait pas les interactions entre les membres de l'équipe et la direction. La contremaîtresse souligne durant l'entrevue :

« Les Québécois parlent beaucoup. La culture rentre en ligne de compte, la langue également. Les autres ne parlent pas et ne savent pas écrire. On doit faire les gestes pour se comprendre. Quand j'explique quelque chose de très important, des fois je vais voir quelqu'un d'autre pour qu'il me traduise l'information à l'autre » (Contremaîtresse).

La contremaîtresse explique qu'elle essaie d'impliquer les employés dans un véritable travail d'équipe. Cependant, les employés ne s'expriment pas, de peur que l'information soit utilisée contre eux. Selon elle, les réunions d'équipe permettraient de comprendre ce que les employés pensent et de discuter des erreurs pour les éliminer afin d'éviter des pertes de temps. Toutefois, selon la contremaîtresse, les réunions d'équipe prennent du temps et nuisent à la productivité du module.

« Les employés disent qu'ils ne peuvent rien faire si une personne va pas assez vite. Ils veulent que j'aille voir la personne lente pour l'avertir qu'elle nuit à l'équipe. Je dis, vous devez voir la personne pour lui expliquer qu'elle nuit à la productivité du groupe. Si vous ne le dites pas,

la personne va faire le même boni que vous autres et vous avez travaillé plus fort que la personne » (Contremaîtresse).

En général, la contremaîtresse affirme que ce ne sont pas tous les membres de l'équipe qui ont les capacités de développer des solutions aux problèmes existants dans le module. Même si les membres de l'équipe sont peu expressifs dans les réunions, ils collaborent pour améliorer les méthodes de travail et ils prennent de bonnes initiatives pour être efficaces. L'implication se fait principalement au niveau de la résolution des problèmes. Ils se réunissent pour discuter et pour résoudre les problèmes qui se posent sur les lieux de travail. Ils avisent la contremaîtresse seulement lorsqu'ils n'arrivent pas à une entente.

3.4.7 Formation :

La majorité des membres de l'équipe peuvent effectuer l'ensemble des opérations du module. Toutefois, les membres sont normalement affectés à des postes spécifiques de travail. Lorsqu'il y a une réduction du personnel ou des absences de courte durée, les membres peuvent occuper temporairement d'autres postes de travail. Il n'y a pas eu de formation pour les employés sur des nouvelles tâches. Lors de l'implantation des équipes, le consultant engagé par l'entreprise a passé deux journées complètes de travail avec tous les employés pour les former sur les principes du travail en équipe et pour faire des simulations sur les lieux de travail. Les employés assignés aux postes maîtrisaient les opérations sur les différentes machines. De ce fait, la formation n'était pas nécessaire sur des nouvelles opérations. Les employés n'ont pas été formés sur les techniques de résolution de problèmes, la réparation des machines à coudre, les prises de décisions et les techniques de résolution des conflits au travail. Au moment de notre étude dans l'entreprise, la direction avait décidé d'engager un nouveau consultant pour former les employés sur ces notions. De plus, ce consultant devrait former les représentants de la direction sur la gestion des équipes autonomes.

Au moment de l'implantation des modules, tous les employés ont été formés sur les principes de la qualité puisque l'entreprise est certifiée ISO 9001. Également, tous les

employés ont été formés sur les techniques d'équilibrage afin d'éviter les déséquilibres de production.

3.4.8 Rémunération :

Les membres de l'équipe sont rémunérés à taux horaire avec un boni de groupe. La moyenne des salaires dans cette entreprise se situe entre sept dollars et neuf dollars de l'heure selon l'ancienneté des travailleurs. Lors de la création des modules, les membres de l'équipe de la finition des manteaux ont eu une augmentation mineure sur le salaire horaire de base. En plus, tous les membres de l'équipe touchent un boni de groupe si la production atteint 80 % des objectifs fixés par la direction. Ce boni de groupe est calculé sur une base hebdomadaire. Dans ce module, le boni du groupe n'a pas encore été atteint par les membres de l'équipe puisque la productivité de l'équipe était au moment de l'étude inférieure à 80 %.

Notre étude dans l'entreprise « B » permet donc de retracer l'évolution du travail en équipe dans le module de la finition des manteaux depuis l'implantation du système modulaire de production en septembre 1998. Les données recueillies rendent compte du mode de fonctionnement de l'équipe, à partir des évaluations faites par les représentants de la direction et des membres de l'équipe. Dans la prochaine section, nous présentons le cas de l'entreprise « C ». Cette entreprise est syndiquée mais le syndicat n'a pas été impliqué dans l'implantation du système modulaire de production.

3.5 L'entreprise « C » :

Notre étude dans l'entreprise « C » a débuté au mois de juin 1999. Pour les fins de notre recherche, nous avons choisi d'étudier le module le plus performant, le module des manteaux pour hommes. Le premier contact a consisté en une rencontre avec le vice-président et la directrice des ressources humaines de l'entreprise pour leur expliquer le but de notre recherche, ainsi qu'à une visite de l'usine afin de vérifier la nature du travail effectué dans les différents modules. Par la suite, nous nous sommes présentés à plusieurs reprises pour effectuer nos observations directes et les entrevues semi-dirigées.

Les deux séances d'observation d'une durée de deux heures chacune ont eu lieu entre huit heures et dix heures du matin. Elles ont été menées avec une grille de collecte de données permettant de prendre des notes sur l'ensemble des interactions entre les membres de l'équipe. L'accueil a été très favorable une fois que les membres de l'équipe ont compris les motifs de notre présence. Lorsque les deux séances d'observation ont été terminées, nous avons procédé aux entrevues semi-dirigées avec des membres de l'équipe, la contremaîtresse, le représentant de la direction et du syndicat.

Nous avons choisi de faire les entrevues semi-dirigées avec quatre couturières qui ont travaillé dans l'ancien système de production afin de mieux comprendre le mode de fonctionnement de leur équipe de travail. Lors de nos entrevues semi-dirigées avec ces membres de l'équipe, celles-ci ont donné quelques fois avec réticence des réponses à nos questions. Par la suite, nous avons interrogé la contremaîtresse, la directrice des ressources humaines et la présidente du syndicat qui ne fait pas partie de l'équipe de travail étudiée. En général, les entrevues semi-dirigées avec ces personnes se sont bien déroulées.

3.5.1 *Présentation de l'entreprise :*

L'entreprise « C » qui a fait l'objet de notre recherche est syndiquée et elle est située dans la région des Cantons de l'Est. Cette entreprise à propriétaire unique qui compte plus de trente ans d'existence se spécialise dans la fabrication industrielle de chenilles de traction, de pièces d'ingénierie et d'habillage en composite et en thermoplastique, ainsi que des vêtements de performance. L'entreprise comporte cinq unités de production fabriquant des produits pour l'industrie des véhicules utilitaires et agricoles, de l'automobile, des véhicules de transport lourd, de la bureautique et des vêtements de sport. Notre étude a été effectuée dans l'usine de production de vêtements de sport d'hiver.

La liste des clients inclut des manufacturiers provenant de l'industrie de la motoneige ainsi que des grands noms du marché de l'équipement de hockey en Amérique du Nord et en Europe. Toutes les usines de production du groupe sont enregistrées ISO 9001 assurant des produits qui dépassent les attentes de qualité de la part du client.

L'usine qui a fait l'objet de notre recherche compte environ quatre-vingt-dix employés, dont soixante employés de production sont représentés par un syndicat affilié à la Centrale des syndicats démocratique (C.S.D). La main-d'œuvre, essentiellement féminine et francophone, est peu scolarisée. L'ancienneté des salariés syndiqués varie entre cinq ans et vingt-cinq ans dans l'entreprise. Les employés de l'usine habitent pour la plupart dans la petite municipalité où est située l'usine et se connaissent depuis plusieurs années et sont très fidèles à leur employeur. Le nombre d'employés varie selon le volume de production. Au moment de notre étude, les employés de production travaillaient sur une semaine comprimée de travail en raison d'une baisse des commandes.

Jusqu'en 1992, l'entreprise a fabriqué ses différents vêtements selon le mode de production de type « *Bundle* ». Les couturières assises à leurs postes de travail produisaient des vêtements de sport en grande série. Le processus de production était fragmenté en plusieurs opérations et exigeait plusieurs semaines pour produire des vêtements finis. À cette époque, l'entreprise connaissait une baisse de commandes de la part de ses principaux clients. Le mode de production de type « *Bundle* » n'étant pas flexible, l'entreprise a décidé de changer de stratégie organisationnelle afin de fabriquer différents produits simultanément pour répondre aux besoins diversifiés du marché. Suite à plusieurs visites de représentants de la direction dans les salles d'expositions, ils décident d'adopter un système de production de type allégée afin de survivre dans un environnement de plus en plus compétitif. La direction a annoncé ensuite au syndicat son projet d'implanter des nouvelles formes de production, soit le système modulaire de production, dans son usine de vêtements de sport. Le syndicat a accepté la décision de l'employeur pour assurer la survie de l'entreprise, à condition que la nouvelle organisation du travail respecte les clauses dans la convention collective. De ce fait, le syndicat a accepté l'idée du système modulaire, mais ne s'est pas impliqué dans l'implantation de ce système de production et du travail en équipe.

En 1992, la direction a implanté un projet pilote dans l'usine de vêtements de sport. Au cours des deux premières années, le projet pilote avait pour but d'étudier les conditions de faisabilité afin d'implanter le système à l'ensemble de l'usine. En 1994, le projet pilote ayant connu un succès, la direction a décidé de créer des modules dans l'ensemble de

l'usine. Aucun comité patronal ou syndical n'a été créé pour encadrer le projet d'implantation des équipes de travail. Le syndicat s'est impliqué seulement lorsqu'il y a eu une nécessité de modifier des clauses dans la convention collective. Les deux parties devaient renégocier des clauses sur les procédures de mises à pied, les déplacements et le système de rémunération qui ne correspondaient plus à la nouvelle forme d'organisation du travail.

En 1994, quelques mois après l'implantation de la formule dans l'ensemble de l'usine, plusieurs problèmes ont surgi à l'intérieur des équipes de travail. Les employés habitués à travailler individuellement ne pouvaient pas s'adapter au concept du travail en équipe. En 1995, la direction constatait que l'implantation des équipes de travail ne connaissait pas le succès espéré. N'ayant pas les capacités et les ressources pour gérer la crise, le syndicat désarmé face à la situation a accepté la demande de l'employeur de mettre en place un C.A.M.O afin d'améliorer la situation. À l'intérieur de ce comité qui a obtenu un financement des gouvernements fédéral et provincial, le syndicat s'est impliqué pour améliorer les conditions de travail de ses membres et soutenir leurs revendications auprès de la direction. Des rencontres à toutes les deux semaines ont eu lieu entre les deux parties afin d'améliorer la situation dans l'usine. À partir des rapports formulés par le C.A.M.O, des consultants experts en psychologie industrielle et en relations de travail ont travaillé avec l'ensemble du personnel. L'équipe de la direction a suivi une formation intensive sur la gestion des équipes de travail et de la planification de la production. Une formation intensive fut dispensée aux employés de la production pour les familiariser au système modulaire de production et au travail en équipe. Cette formation a été échelonnée sur une période d'un an pour créer un véritable esprit de travail en équipe.

3.6 L'organisation du travail dans le module des manteaux :

Dans le module de production de manteaux pour hommes, neuf personnes dont huit femmes sont affectées aux opérations sur quatorze machines disposées en deux rangées parallèles. Les membres de l'équipe travaillent en position assise sauf dans le cas du préposé à la finition des manteaux qui travaille debout à la fin de la ligne de production. Le processus de production commence par la préparation et la confection des différentes

pièces de tissus. Les membres de l'équipe placés en début de rangée reçoivent un lot de pièces de tissus et effectuent des opérations d'assemblage sur celles-ci. Lorsque les couturières ont effectué leurs tâches, elles déposent les pièces de vêtements sur une table placée à côté de la prochaine couturière qui doit prendre le morceau afin de faire de nouvelles opérations. Les lots de vêtements progressent entre les postes selon un plan précis pour produire un vêtement complet. Dans ce module, les membres de l'équipe veillent à limiter les lots de stockage. Ils sont incités à coordonner leur action et à fonctionner en équipe. D'une part, le bon fonctionnement de l'équipe s'explique en grande partie par le choix optimal des personnes qui composent l'équipe. D'autre part, les membres de l'équipe déterminent à l'avance, selon les modèles à produire, le nombre maximum de pièces de vêtements qui est permis entre les opérations pour maintenir l'équilibre dans la production (*WIP*). De plus, ils ont établi une séquence et un rythme de déplacements qui éliminent les déséquilibres de production. Tous les membres de l'équipe doivent suivre le rythme de leurs coéquipiers afin d'éviter les temps morts et les déséquilibres de production. Cette coordination est importante pour éviter l'accumulation des pièces de vêtements entre les postes de travail. Lorsqu'il existe un temps mort ou un déséquilibre, les membres se déplacent à un autre poste de travail pour s'entraider et pour continuer la production.

Même si tous les membres sont polyvalents dans le module, ils sont affectés à des postes spécifiques de travail. Tous les membres de l'équipe effectuent plus de deux opérations à leurs postes de travail. Quelques membres de l'équipe occupent deux postes de travail pour faire l'ensemble de leurs tâches. Pour ce faire, ils se déplacent à des machines à coudre libres pour continuer leurs opérations. Cependant, ce ne sont pas tous les membres de l'équipe qui se déplacent sur d'autres types de machines à coudre pour effectuer leurs tâches. Le nombre de postes occupés par les membres de l'équipe dépend de la variété de leurs tâches.

La production des manteaux pour homme se divise en neuf postes de travail. Les opérations les plus importantes dans les différents postes incluent : la préparation de la doublure, l'installation des écussons et des anneaux, la surpiqûre, l'assemblage des manches, l'installation de la fermeture et le collet, l'assemblage de la doublure avec la

coquille, la préparation des poignets, l'installation des boutons, l'inspection de la qualité et l'emballage.

3.6.1 *Autonomie des membres de l'équipe :*

Lors de l'implantation des modules dans l'usine, la sélection de tous les membres des équipes a été réalisée par la direction et la contremaîtresse. Les employés n'ont pas été impliqués dans la sélection des membres devant faire partie de leur équipe. Une fois la sélection des membres effectuée, la direction et la contremaîtresse ont assigné chaque membre à un poste de travail. Le design des tâches a été réalisé par l'équipe de la direction pour faciliter la répartition du travail à chaque membre dans l'équipe. Cependant, les membres de l'équipe peuvent discuter avec la contremaîtresse pour diviser les tâches et les responsabilités afin d'être plus efficaces dans la production. Par la suite, l'équipe reçoit une feuille de production révisée par la direction précisant la liste des tâches pour chaque membre de l'équipe, ainsi que les minutes allouées pour chaque opération.

Il est important de préciser qu'il existe une clause dans la convention collective stipulant que l'employeur accorde une période de deux heures par semaine pour effectuer des études de temps et mouvements. Le syndicat peut réviser les temps et mouvements pour enlever toute forme d'injustice. Selon la partie patronale et syndicale, depuis l'implantation du système modulaire de production, plusieurs modifications des temps et mouvements ont été négociées par les deux parties.

Les membres de l'équipe n'ont pas l'autonomie d'établir les objectifs de production. Ceux-ci sont déterminés par la direction sous forme de temps standards et se retrouvent sur la feuille de production. Pour faire le suivi des objectifs, la dernière personne dans l'équipe possède un tableau sur lequel elle marque le nombre de manteaux produit à la fin de chaque heure de travail. Ainsi, l'équipe est toujours au courant du nombre de manteaux qu'elle produit durant la journée. Lorsque l'équipe ne réussit pas à respecter les objectifs de production, il y a une intervention de la contremaîtresse afin de comprendre les causes de la baisse de la production. En général, lors de notre visite, nous avons

remarqué que l'équipe respecte et dépasse les objectifs de production. Deux couturières s'expriment à cet effet :

« Nous avons une feuille de production, ils nous disent nos tâches et les temps nécessaires. C'est déterminé par la direction. On respecte les temps et on produit les manteaux » (Couturière, 2).

« On suit la même moyenne. La direction nous impose un nombre moyen de manteaux par jour, puis nous essayons de suivre un rythme pour faire la moyenne » (Couturière, 1).

Une certaine autonomie est accordée aux membres de l'équipe dans les prises de décisions. Les membres de l'équipe que nous avons interrogés affirment qu'ils prennent des décisions pour améliorer leur travail et le rendre le plus agréable. Les discussions sont fréquentes dans l'équipe pour prendre des décisions. Toutefois, lorsque les décisions touchent des questions plus importantes, les membres font appel à la contremaîtresse pour qu'elle gère la situation. Voici le témoignage de deux couturières à ce sujet :

« Cela dépend de la décision. En général, nous prenons des décisions très souvent. Par contre, lorsque les décisions touchent les moyennes de salaire, nous devons absolument appeler la contremaîtresse » (Couturière, 1).

« On se parle beaucoup dans l'équipe. Nous prenons des décisions, mais cela dépend du sujet ou du problème. Par exemple, les mises à pied, ce ne sont pas les membres du groupe qui décident, c'est eux autres. En général, nous nous arrangeons entre nous dans le groupe » (Couturière, 3).

Les membres de l'équipe ont l'autonomie de contrôler la cadence de leur travail. Par contre, puisqu'il existe une certaine interdépendance entre les membres de l'équipe, chaque membre de l'équipe doit suivre le rythme des autres afin de respecter les objectifs de production et de ne pas créer les déséquilibres dans le système.

Les équipes de travail dans l'usine ne disposent pas de chefs d'équipes. Elles sont encadrées par une contremaîtresse qui surveille la production et répond aux demandes des membres dans les équipes afin d'atteindre les objectifs de production.

Finalement, les membres de l'équipe n'ont pas l'autonomie de déterminer leur horaire de travail. La direction impose les heures normales de travail qui sont réparties sur une semaine compensée à cause du volume faible de production. Selon une couturière, les membres de l'équipe ont déjà demandé un changement des heures de travail, mais la direction a refusé cette demande. Elle s'exprime ainsi à ce sujet : « C'est la compagnie qui décide. On a déjà demandé de changer l'horaire, mais cela n'a pas marché » (Couturière, 3).

3.6.2 Satisfaction des membres de l'équipe :

Selon les représentants des parties patronale et syndicale, les membres des équipes de travail ont eu une période d'adaptation difficile après l'implantation de la nouvelle forme d'organisation du travail. Depuis l'implantation des équipes de travail, il n'y a pas eu de griefs individuels concernant l'insatisfaction à l'égard du travail en équipe. De plus, peu d'employés ont quitté l'entreprise à cause du travail en équipe. Selon un représentant de la direction, deux employés ont quitté volontairement l'entreprise à cause de leur inadaptation au concept du travail en équipe. L'usine étudiée n'a jamais connu un taux de roulement élevé, et ce même avant l'introduction de la nouvelle forme d'organisation du travail. Le taux d'absentéisme est relativement faible dans l'usine et dans l'équipe étudiée.

Les membres de l'équipe que nous avons interrogés considèrent qu'en général, il existe une bonne chimie puisqu'ils s'entendent bien dans l'équipe. De ce fait, l'atteinte des objectifs de production est plus facile pour les membres de l'équipe. L'attitude des membres de l'équipe est considérée par la plupart des personnes interrogées comme positive. Selon une couturière, l'entraide entre les membres est généralement bonne. Elle s'exprime ainsi à cet effet :

« En général, l'attitude des membres est bonne, cela dépend des journées et de l'entourage. Des fois, je ne parle pas avec les autres parce que je me sens pas bien. Il y a d'autres fois, c'est le contraire. Ce n'est pas évident de travailler avec les autres. Il y a des membres que je ne suis pas capable d'endurer et d'autres membres qui ne sont pas problématiques. Lorsque tu aides quelqu'un, des fois la personne prend avantage de la situation et te demande toujours de l'aider » (Couturière, 2).

Même si l'attitude générale des membres est bonne dans l'équipe, il existe toujours des tensions et certaines couturières déplorent avoir à compenser pour celles qui travaillent moins vite. Ces membres expriment une grande insatisfaction à ce niveau puisque les couturières sont dépendantes dans leur travail l'une de l'autre. Deux couturières s'expriment à cet effet :

« Non, moi, je n'aime pas travailler en équipe. Lorsque j'étais dans le système individuel, je faisais mes propres affaires, maintenant il faut toujours suivre les autres » (Couturière, 1).

« Non, je n'aime pas ça parce que cela nous défavorise. Chaque personne allait selon sa propre vitesse. Là, en équipe, on doit suivre le rythme des autres » (Couturière, 3).

De plus, certaines couturières affirment que les relations sont difficiles à cause des tempéraments individuels et que l'adaptation entre les membres de l'équipe a pris plusieurs mois. Voici le témoignage d'une couturière à ce sujet :

« J'étais habitué de travailler toute seule, je faisais mes propres affaires. On ne file pas tout le temps. Chaque personne a son propre caractère. Maintenant tout va bien, mais au début c'était très difficile. C'est encore très difficile, mais nous n'avons pas le choix de travailler de cette manière » (Couturière, 3).

Selon les membres de l'équipe interrogés, depuis la création des équipes de travail, il y a eu une augmentation de leur charge de travail. Ces couturières affirment qu'elles ne doivent jamais arrêter de produire afin de ne pas créer des déséquilibres de production. Elles étaient habituées de faire une seule tâche sur l'ensemble des pièces dans un lot dans le système traditionnel de production. Actuellement, tous les membres de l'équipe effectuent plus de deux tâches à leurs postes de travail. Voici le témoignage de deux couturières :

« Nous avons plus de travail, nous avons beaucoup plus de responsabilités qu'avant. Il ne faut pas arrêter de produire. Il y a un problème, on doit arrêter pour le résoudre pour éviter des défauts de production. Il faut éviter que la direction vienne nous voir. Il faut être vigilant, mais malheureusement, ce n'est pas tout le monde qui est responsable » (Couturière, 3).

« Mes tâches ont changé comparativement à avant. Maintenant, je ne dois pas arrêter de produire. Je travaille plus qu'avant. On a plus de tâches. On a plus de responsabilités. Avant, on faisait une seule tâche, maintenant, on fait plus de deux tâches » (Couturière, 2).

3.6.3 Mode de nomination de la contremaîtresse :

Dans cette usine, les équipes de travail n'ont pas de chefs d'équipes. Il existe une contremaîtresse pour toutes les équipes de travail dans l'usine. Cette contremaîtresse a été choisie par la direction au moment de l'implantation du système modulaire de production. La direction n'a pas consulté ni le syndicat ni les travailleurs pour faire ce choix.

3.6.4 Rôle de la contremaîtresse :

La contremaîtresse qui est non-syndiquée supervise toutes les équipes de travail dans l'usine. Elle assure que tous les membres des équipes ont de l'ouvrage et que toutes les machines sont fonctionnelles. Elle veille à ce que le département de la coupe fournisse au bon moment les pièces de tissus afin que les membres des équipes ne manquent pas de travail. Lorsque les modèles sont introduits dans le module, la contremaîtresse fait une mise en production avec les membres de l'équipe. Ceci dit, la contremaîtresse discute avec les employés de la répartition des tâches dans l'équipe. Elle rencontre tous les membres de l'équipe afin de leur expliquer les opérations et pour s'assurer qu'ils ont compris leur travail. Elle effectue habituellement le premier vêtement avec les membres de l'équipe afin de vérifier si le produit correspond aux critères établis par la direction.

La relation est très bonne entre la contremaîtresse et les membres de l'équipe concernant le règlement des conflits. En général, la contremaîtresse n'intervient pas dans l'équipe lorsqu'il y a des conflits. La contremaîtresse affirme que les membres de l'équipe doivent discuter entre eux pour régler les conflits. Lorsque le conflit ne peut pas être réglé dans le module entre les membres de l'équipe, elle intervient pour comprendre la situation. À

cer égard, les membres sont autonomes pour gérer les conflits survenant dans l'équipe. Voici le témoignage de la contremaîtresse :

« On laisse les filles régler les problèmes entre elles. C'est très rare que j'intervienne dans l'équipe. Je leur dis, parlez-vous et expliquez-vous. À ce niveau-là, elles sont autonomes» (Contremaîtresse).

Les membres de l'équipe interrogés affirment que le rôle de la contremaîtresse n'est pas de motiver l'équipe, car tous les membres de l'équipe connaissent les objectifs de production et essaient de les atteindre afin d'obtenir le boni du groupe. En fait, ils considèrent que les membres de l'équipe se motivent entre eux. Selon la contremaîtresse, le boni est un facteur clé de motivation qu'elle utilise pour stimuler les membres de l'équipe. Celle-ci estime avoir une très bonne relation avec les membres de l'équipe. Elle affirme qu'elle défend les intérêts des membres de l'équipe auprès de la direction lorsqu'elle juge qu'ils sont justes et raisonnables. Elle joue un rôle important afin de transmettre les informations pertinentes aux employés et à la direction.

En général, tous les employés détectent les problèmes et contrôlent la qualité des produits. Ces tâches sont importantes puisque le produit est emballé et prêt pour l'expédition. Lorsque des produits non-conformes sont détectés, les membres de l'équipe doivent corriger le problème ou retirer le morceau. La contremaîtresse fait de la vérification sur le contrôle de la qualité dans les équipes de travail. Pour ce faire, elle fait une tournée dans les équipes de travail une fois dans la journée pour vérifier la qualité des produits fabriqués. Selon la contremaîtresse le contrôle de la qualité relève de chacun des membres du personnel de production.

Les objectifs de production sont fixés pour chaque semaine de travail et peuvent varier selon les modèles de manteaux. Les membres de l'équipe doivent produire un nombre déterminé de manteaux à chaque heure de travail. Lorsque les membres de l'équipe réussissent à dépasser les 100 % d'efficacité de production, ils touchent un boni de groupe. Les objectifs de production sont établis par des experts en étude de temps qui représentent la partie patronale. La contremaîtresse a une autorité mais, dans l'équipe étudiée, elle utilise une autorité informelle pour inciter les membres de l'équipe à atteindre les objectifs de production.

La contremaîtresse étant non-syndiquée ne peut remplacer les membres de l'équipe car cela n'est pas permis par la convention collective. Toutefois, elle est très disponible pour venir en aide aux membres de l'équipe lorsqu'il y a des problèmes dans l'équipe. De même elle fait appel à des employées de l'usine pour remplacer les membres de l'équipe absents.

3.6.5 *Rotation des postes :*

Les membres de l'équipe sont affectés à des postes spécifiques de travail et ne font pas la rotation des postes. Pour chaque modèle fabriqué, il existe une feuille indiquant la division des tâches pour tous les membres de l'équipe. Le nombre de tâches varie parmi les membres dans l'équipe, et chaque membre effectue plus de trois opérations sur des pièces de tissus à leur poste de travail. Afin d'effectuer l'ensemble des opérations sur les pièces de tissus, quelques employés se déplacent sur d'autres machines à coudre pour effectuer les opérations.

3.6.6 *Réunions d'équipe et processus de prise de décision :*

Les réunions d'équipe ont lieu lorsqu'il y a des problèmes à l'intérieur de l'équipe. Pour régler les problèmes, les membres de l'équipe se réunissent dans le module pour tenter de discuter et de les résoudre. En général, les membres ont le pouvoir de régler les problèmes reliés à leur unité de travail. Les membres de l'équipe ont les capacités de développer des solutions aux problèmes survenant dans le module. Cependant, lorsque les problèmes sont graves, les membres de l'équipe appellent la contremaîtresse. Selon les représentants patronaux et syndicaux, les membres de l'équipe prennent de bonnes initiatives dans les réunions d'équipe pour atteindre les objectifs de production. Par exemple, ils vont changer les méthodes de travail afin que l'équipe soit plus efficace dans la production.

Les réunions d'équipe sont fréquentes dans le module et se font sur une base hebdomadaire. Les membres de l'équipe peuvent également tenir des réunions d'équipe

au besoin. Par exemple, lorsqu'un nouveau modèle est introduit dans le module, la contremaîtresse fait une réunion d'équipe pour faire la mise en production. La contremaîtresse explique et répartit les tâches pour tous les membres de l'équipe. L'objectif est de déterminer les meilleures combinaisons entre les membres de l'équipe et les tâches afin de faciliter la confection des manteaux. Les membres de l'équipe discutent pour se coordonner afin d'éviter les déséquilibres de production. Selon la contremaîtresse, les membres de l'équipe peuvent gérer des situations imprévisibles dans le module. La contremaîtresse explique :

« Les réunions d'équipe, les filles les font par elles-mêmes. Par exemple, si la fille quitte pour un rendez-vous, les filles font une réunion pour se séparer les tâches. Elles arrêtent sur place pour discuter »
(Contremaîtresse).

3.6.7 Formation :

Lorsque la nouvelle forme d'organisation fut implantée dans l'usine, un plan de formation complet a été offert à tous les employés de l'entreprise. Tous les membres de l'équipe ont suivi une formation de 39 heures sur les nouveaux postes de travail. Quatre employés en présence d'un formateur fabriquaient des échantillons de vêtements. Chaque couturière devait prendre un morceau de vêtement et effectuer l'ensemble des opérations pour produire un vêtement fini. En fait, les membres de l'équipe ont appris à faire toutes les opérations sur les morceaux de vêtements. De plus, les nouveaux employés engagés doivent suivre cette formation avant de faire partie d'une équipe de travail.

Dans le cadre des travaux du C.A.M.O, les représentants patronaux et syndicaux ont développé un programme de formation offert par des consultants à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Les membres de l'équipe ont été formés sur les techniques de résolution de problèmes. Les équipes devaient trouver des solutions à des problèmes sans l'intervention de la contremaîtresse ou de la direction. De plus, tous les membres ont suivi une séance de formation sur les techniques de réparation de machines à coudre. Cette formation a touché les principes de base afin de maintenir la machine à coudre en bon état. Lorsque les machines à coudre ne sont pas fonctionnelles ou des problèmes

majeurs surviennent, les couturières font appel aux mécaniciens de l'usine. Les consultants ont également formé tous les employés aux techniques de prise de décision et de résolution des conflits. Des séances ont eu lieu pour familiariser les employés, habitués de travailler individuellement, à gérer des situations qui peuvent survenir dans le travail en équipe. De plus, tous les membres des équipes ont été formés sur les techniques d'équilibrage afin d'éviter les déséquilibres de production. Finalement, tous les membres ont été formés sur les principes de maintien de la qualité puisque l'entreprise se conforme à des normes de qualités internationales.

3.6.8 Rémunération :

Tous les membres de l'équipe ont un salaire à taux horaire déterminé selon leurs classifications et les taux établis dans la convention collective. Les taux de salaire varient entre 8.00 \$ et 9.00 \$ de l'heure. En plus du taux horaire, les membres de l'équipe touchent un boni de groupe calculé sur une base hebdomadaire. Le boni du groupe est versé lorsque le pourcentage d'efficacité moyen pour le module est supérieur à 100 %. En moyenne, les membres du module obtiennent un boni de groupe se situant entre 65 \$ et 75 \$ par semaine.

CONCLUSION

Pour conclure, nos visites dans les entreprises « A », « B » et « C » ont permis de comprendre l'évolution des changements apportés dans les usines depuis l'implantation du système modulaire de production. Les séances d'observation et les entrevues semi-dirigées ont révélé le mode fonctionnement des équipes de travail dans les trois entreprises étudiées. Nos données mettent en évidence que les trois entreprises étudiées renvoient à des variantes du système de production modulaire.

L'organisation du travail dans l'entreprise « B » est basée sur le « *Hand Off* » qui se rapproche du modèle pur de la « *lean production* » développé dans l'industrie automobile par « *Toyota* ». Dans ce système de production modulaire debout, les travailleurs effectuent plusieurs opérations sur un vêtement selon un mode séquentiel qui correspond à l'organisation physique des postes de travail, et il n'y a aucun équilibrage d'un poste à l'autre. Dans l'entreprise « C » qui correspond à un système modulaire assis, les membres de l'équipe effectuent un nombre limité d'opérations sur une même machine à coudre ou sur deux machines à coudre au maximum, et accumulent un nombre déterminé de pièces de vêtements avant de les passer au prochain poste de travail pour la suite des opérations. Dans ce système, les décisions concernant l'équilibrage (nombre de pièces et délai d'accumulation) sont importantes pour réduire les temps morts et atteindre l'efficacité optimale des opérations. Dans l'entreprise « A », l'organisation du travail correspond à une combinaison de pratiques relevant du « *Progressive Bundle System* » et du système modulaire assis de « *Team Sewing* ». L'organisation du travail dans la section des couturières s'inspire du « *Team Sewing* », mais avec une polyvalence réduite des membres de l'équipe. De plus, les couturières sont peu intégrées dans les opérations de l'emballage qui constituent en fait une autre équipe de travail.

Par rapport au modèle japonais de production allégée, c'est l'entreprise « B » qui comprend le plus d'éléments caractéristiques de ce système, alors que l'entreprise « C » intègre plusieurs éléments en maintenant un système d'accumulation et d'équilibrage de « *Work-in-Process* », (*WIP*). Quant à l'entreprise « A », elle se rapproche davantage du modèle traditionnel de production en série « *Bundle* » que du modèle japonais de

production allégée. Dans le prochain chapitre, nous analysons et discutons les résultats présentés dans ce chapitre en regard de nos hypothèses de recherche.

Chapitre IV

ANALYSE ET DISCUSSION

Ce chapitre est consacré à l'analyse et à la discussion des résultats observés dans les trois entreprises étudiées concernant le fonctionnement des équipes de travail dans le milieu syndiqué et non-syndiqué. Dans ce qui suit, nous procédons à cette discussion à partir de nos hypothèses de recherche.

4.1 Hypothèse 1 :

La représentation des salariés par un syndicat a un impact significatif sur le mode de fonctionnement des équipes de travail.

Cette hypothèse de recherche vise à relever des différences existantes dans le mode de fonctionnement des équipes de travail dans le milieu syndiqué et non-syndiqué. Nos résultats démontrent que, sous certains aspects, il existe des différences dans le mode de fonctionnement des équipes de travail dans le milieu syndiqué et non-syndiqué. Dans ce qui suit, nous analysons les dimensions de notre variable dépendante, le mode de fonctionnement des équipes de travail, afin de pouvoir procéder à la vérification empirique de notre hypothèse de recherche. À cette fin, nous comparons l'entreprise « B » qui est non-syndiquée aux entreprises « A » et « C » qui sont syndiquées.

4.1.1 *Autonomie des membres des équipes :*

En ce qui concerne la sélection des membres de l'équipe, au moment de l'implantation du système modulaire de production, l'analyse des résultats démontre que dans les trois entreprises étudiées que les membres des équipes n'ont pas eu la responsabilité de faire la sélection des membres allant faire partie de leur équipe de travail. Dans les trois cas, ce sont les employeurs avec l'aide des contremaîtresses et du chef d'équipe qui ont décidé le nombre et le choix des personnes en vue de constituer les équipes de travail. De même,

les membres de l'équipe ne se sont pas impliqués dans la sélection des travailleurs affectés à une équipe de travail déjà existante dans les trois cas étudiés. Les résultats de l'étude de Taplin (1995) dans le secteur non-syndiqué auprès de plusieurs entreprises confirment que ce sont les employeurs qui déterminent les quotas de production et choisissent les membres des équipes de travail lors de l'implantation d'un système de production flexible. Selon cet auteur, le système modulaire de production est une reproduction des anciennes méthodes de travail limitant le degré d'autonomie des travailleurs. Ainsi, à cet égard, notre hypothèse de recherche est infirmée. La représentation des salariés par un syndicat dans les entreprises « A » et « C », n'a pas eu un effet sur l'autonomie des membres des équipes à l'égard de la sélection des membres de l'équipe.

En ce qui concerne l'autonomie des membres dans le design des tâches, nous constatons dans l'entreprise « B » que la planification du travail est confiée à la direction. Les descriptions des postes énumèrent les tâches à accomplir pour tous les membres de l'équipe. Les objectifs de production sont déterminés par la direction. Les membres de l'équipe ont la responsabilité de réaliser des tâches spécifiques pour atteindre les objectifs de production. En fait, les membres de l'équipe ne peuvent pas changer le mode d'exécution de leur travail. Le degré d'autonomie des membres dans le design de leurs tâches est limité dans cette entreprise.

Dans l'entreprise « A », la planification du travail est confiée à la direction et à la contremaîtresse. Les membres doivent effectuer leurs tâches selon le design formulé par la direction. Cependant, les membres ont l'autonomie de modifier le design de leurs tâches afin d'être plus productif. Pour ce faire, ils doivent soumettre leurs suggestions à la direction qui décide si les membres peuvent modifier le design de leurs tâches. Ainsi, nous constatons que la présence syndicale a eu un certain effet sur l'autonomie des membres dans le design de leurs tâches. Même si la direction impose le mode d'exécution du travail, les employés sont impliqués puisqu'ils peuvent soumettre leurs suggestions afin d'améliorer les méthodes de travail.

Dans l'entreprise « C », nous remarquons que les membres de l'équipe peuvent modifier le mode d'exécution de leur travail sans avoir recours à la contremaîtresse. Les responsabilités des membres de l'équipe peuvent déborder la réalisation des tâches qui leur sont assignées. À cet égard, notre hypothèse de recherche est confirmée puisque, dans les entreprises syndiquées, la présence syndicale a eu un effet sur l'autonomie des membres dans le design de leurs tâches. Les membres des équipes dans les entreprises syndiquées de notre échantillon possèdent plus d'autonomie dans le design de leurs tâches que les membres de l'équipe dans l'entreprise non-syndiquée. La représentation des salariés par un syndicat a favorisé une certaine démocratie au travail, la voix collective et a permis la participation plus poussée des travailleurs dans le design des tâches. (Eaton et Voos, 1992).

En ce qui concerne l'autonomie des membres des équipes dans les prises de décisions, nous remarquons, dans l'entreprise « B » que les membres de l'équipe peuvent prendre des décisions sans consulter la contremaîtresse. Cependant, la contremaîtresse est au courant de toutes les décisions prises dans l'équipe. La contremaîtresse peut modifier les décisions et suggère d'autres solutions aux membres de l'équipe. Nous constatons que l'autonomie des membres de l'équipe dans l'entreprise « B » est faible. La contremaîtresse surveille les membres de l'équipe et elle prend les décisions visant à améliorer la productivité de l'équipe. Dans cette entreprise, il existe une structure de type centralisée ne favorisant pas une participation et une autonomie des membres dans les prises de décisions puisqu'ils ne possèdent pas un véritable pouvoir décisionnel. Le juste-à-temps dans cette entreprise a amené les membres de l'équipe à participer à un processus d'amélioration continue puisqu'ils assument plusieurs responsabilités à l'intérieur de leur unité de travail. Cependant, le pouvoir de gestion est de type consultatif. (Appelbaum et Batt, 1994). De plus, l'étude de Taplin (1995) confirme dans le secteur non-syndiqué, la participation des membres dans le processus de prise de décision demeure limitée.

Par ailleurs, nous avons noté dans l'entreprise « A » qu'une certaine autonomie est accordée aux membres de l'équipe dans les prises de décisions. Les membres de l'équipe peuvent prendre des décisions lorsque celles-ci ne sont pas de nature très importante sans avoir recours au chef d'équipe. De même les membres de l'équipe et le chef d'équipe

prennent des décisions fréquemment pour améliorer les méthodes de travail. Dans l'entreprise « C », les membres de l'équipe ont l'autonomie de prendre des décisions concernant leur unité de travail, notamment les décisions concernant l'équilibrage de la production (normes d'équilibrage et les déplacements des membres de l'équipe). Pour prendre des décisions, ils arrêtent la production et discutent sur les lieux de travail. L'intervention de la contremaîtresse est presque inexistante. Celle-ci intervient lorsque des décisions importantes ne peuvent pas être prises par les membres de l'équipe. La formation suivie et l'expérience des membres de l'équipe leur permettent d'être plus autonomes dans les prises de décisions. À cet égard, notre hypothèse de recherche est confirmée. La représentation des salariés par un syndicat a eu un effet significatif en ce qui concerne l'autonomie des membres dans le processus de prise de décision dans les entreprises « A » et « C ». Notre analyse confirme donc les conclusions de certains auteurs affirmant que le degré d'autonomie des membres de l'équipe serait plus élevé dans le secteur syndiqué que dans le secteur non-syndiqué. Les membres des équipes dans les deux entreprises syndiquées que nous avons étudiées sont davantage impliqués dans les processus de prise de décision que les membres de l'équipe étudiée dans l'entreprise « B ».

Notre analyse démontre que la représentation des salariés par un syndicat n'a pas eu un effet significatif sur l'autonomie des membres dans la détermination de leurs propres objectifs de production dans les entreprises syndiquées car dans les trois entreprises étudiées, ce sont les employeurs qui déterminent et imposent les objectifs de production. Les trois équipes étudiées tentent d'atteindre les objectifs de production déterminés par leurs employeurs pour que les équipes travaillent à pleine capacité. Ainsi, à cet égard, l'analyse de Taplin (1995) confirme que le système modulaire de production renvoie à une organisation taylorisée puisque les dirigeants déterminent les quotas de production tout comme dans le système traditionnel de production de type « *Bundle* », et ce même avec l'implantation d'un système de production flexible.

Le type d'encadrement diffère dans les trois entreprises. Dans l'entreprise « B », il existe une contremaîtresse qui supervise et qui contrôle la production. Son rôle est d'assurer que les membres de l'équipe atteignent les objectifs de production à la fin de chaque

heure de travail. La contremaîtresse intervient pour répondre aux besoins des membres de l'équipe. Dans l'entreprise « A », les membres de l'équipe relèvent d'un chef d'équipe qui est syndiqué et une contremaîtresse responsable de plusieurs départements de production. La contremaîtresse intervient lorsqu'il y a des problèmes qui ne se règlent pas entre le chef d'équipe et les membres de l'équipe. Il y a donc une supervision moins serrée dans l'entreprise « A » que dans l'entreprise « B ». Dans l'entreprise « A », le chef d'équipe essaie de régler les problèmes avant de faire appel à la contremaîtresse, alors que, dans l'entreprise « B », la contremaîtresse intervient souvent pour régler les problèmes. Les membres de l'équipe dans l'entreprise « C » relèvent d'une contremaîtresse qui intervient seulement lorsqu'il y a un problème majeur ou pour transmettre des informations aux membres de l'équipe. Les membres de l'équipe dans l'entreprise « C » sont autonomes dans l'exécution de leur travail puisque la contremaîtresse n'intervient pas pour contrôler la production. La présence de la contremaîtresse permet aux membres de l'équipe d'avoir une personne-ressource pour répondre à leurs besoins. À cet égard, notre hypothèse de recherche est confirmée puisque la représentation des salariés par un syndicat a eu un effet sur le type d'encadrement dans les entreprises syndiquées, les membres des équipes dans les entreprises syndiquées ont une plus grande autonomie face à la supervision que les membres de l'équipe de l'entreprise non-syndiquée.

Dans les trois entreprises étudiées, nous constatons que les équipes ont une grande autonomie pour contrôler la cadence de leur travail. Les trois équipes peuvent contrôler le rythme de leur travail pour atteindre les objectifs de production. Ainsi, un bon rythme de travail permet aux équipes de réduire les temps morts et les déséquilibres de production. L'objectif est de pouvoir atteindre les objectifs de production imposés par la direction à chaque fin de journée de travail.

Notre analyse dans les trois entreprises révèle que la représentation des salariés par un syndicat n'a pas eu un effet sur l'autonomie des membres à l'égard de l'assignation des membres aux différents postes de travail et à l'égard de la répartition des tâches. Dans les trois entreprises, ce sont les employeurs et les contremaîtresses qui assignent les membres

des équipes aux différents postes de travail selon leurs capacités et ils répartissent les tâches à l'intérieur des équipes de travail.

À partir de nos données recueillies lors des entrevues semi-dirigées, nous constatons que la représentation des salariés par un syndicat n'a pas eu un effet sur l'autonomie des membres à l'égard de l'établissement de leurs horaires de travail. Ce sont les employeurs qui imposent les horaires de travail, ainsi que les heures supplémentaires aux employés dans toutes les entreprises étudiées. Aucun des établissements étudiés n'a instauré des horaires flexibles qui sont difficilement compatibles avec le système modulaire de production en raison de l'interdépendance et la complémentarité des tâches exécutées par les membres des équipes.

4.1.2 *Satisfaction des membres des équipes :*

Dans les trois entreprises étudiées, il n'existe pas un taux de roulement et d'absentéisme élevé depuis l'implantation du système modulaire de production. La main-d'œuvre de production est stable dans les trois entreprises et les absences pour des raisons médicales ou pour des responsabilités familiales sont de courte durée.

Dans l'entreprise « B », depuis l'implantation du système modulaire de production, les plaintes individuelles continuent à augmenter. Les membres de l'équipe ne sont pas satisfaits de la nouvelle forme d'organisation du travail et du système de boni. Les membres de l'équipe doivent travailler très fort pour atteindre le boni de groupe. Au moment de notre enquête, les membres de l'équipe n'avaient pas encore atteint des niveaux de productivité permettant d'obtenir le boni du groupe, et la majorité estimait que les objectifs fixés par la direction étaient trop élevés. Ces observations sont conformes aux résultats de l'étude de Eaton et Voos (1992) à l'effet que, dans le secteur non-syndiqué, l'introduction du travail en équipe crée un climat d'hostilité et de méfiance chez les travailleurs.

Dans l'entreprise « A », il n'y a pas eu de grief individuel depuis l'accréditation du syndicat concernant le système modulaire de production. Les griefs soumis ne sont pas

liés au travail en équipe. De même, depuis l'implantation du système modulaire de production dans l'entreprise « C », selon les représentants de l'employeur et du syndicat, il n'y a pas eu des plaintes d'insatisfaction concernant le travail en équipe. À cet égard, la représentation des salariés par un syndicat a contribué à l'acceptation par les membres des équipes du nouveau mode d'organisation du travail dans les deux entreprises syndiquées couvertes par notre étude. Même si les employeurs cherchent à augmenter la productivité, la représentation des salariés par un syndicat semble donc favoriser une meilleure qualité de vie au travail et la satisfaction des travailleurs (Eaton et Voos, 1992).

En ce qui concerne l'identification à leur travail, nous constatons que dans l'entreprise « B », l'attitude des membres est positive dans l'équipe. Les membres s'entraident beaucoup pour atteindre les objectifs de production. Ils se sentent plus valorisés et affirment que ce mode de production est plus intéressant que l'ancien système de production de type « *Bundle* ». Cependant, un répondant exprime son mécontentement puisque le travail en équipe élimine les temps morts et crée une fatigue à la fin de chaque journée de travail. De plus, il faut toujours aider les coéquipiers pour ne pas créer des déséquilibres de production.

Dans l'entreprise « A », nous remarquons qu'il existe une certaine fierté de travailler en équipe et l'attitude générale des membres est positive dans l'équipe. La majorité des membres de l'équipe expriment une grande satisfaction à l'égard du travail en équipe, mais il existe des tensions entre les couturières et les autres membres de l'équipe en raison du mode de calcul du boni de groupe. Les répondants sont satisfaits du nouveau système et le préfèrent au système de production traditionnelle. Les membres des équipes affirment que ce système d'organisation du travail est plus intéressant et génère moins de monotonie que l'ancien système de production de type « *Bundle* ».

Dans l'entreprise « C », l'attitude des membres de l'équipe est généralement positive. Les membres de l'équipe interrogés disent qu'il y a une bonne chimie de groupe. Cependant, il existe de l'insatisfaction chez les membres de l'équipe les plus rapides puisqu'elles doivent compenser pour celles qui sont lentes afin de ne pas créer des déséquilibres de production. Dans le système modulaire, les membres de l'équipe doivent suivre le rythme

de leurs coéquipiers pour ne pas ralentir la production et les retards doivent être compensés par l'intervention d'autres membres de l'équipe. De façon générale, notre analyse conforte les résultats d'autres études révélant que les programmes participatifs dans les milieux syndiqués favorisent une plus grande satisfaction chez des travailleurs que dans les milieux non-syndiqués, ce qui ne signifie cependant pas l'absence de tensions et de problèmes au sein des équipes de travail.

Dans les trois entreprises étudiées, les membres des équipes que nous avons interrogés considèrent que l'instauration du système modulaire de production a entraîné une augmentation de la charge de travail. Dans l'entreprise « B », plusieurs répondants affirment que leurs conditions de travail se sont détériorées avec l'introduction du système modulaire de production. Il ressort des entrevues que les employés ont subi une augmentation de leur charge de travail et doivent s'entraider lorsqu'il y a des temps morts. Dans l'entreprise « A », les membres de l'équipe interrogés considèrent également avoir subi une augmentation de leur charge de travail. Les employés ne demeurent jamais inactifs au courant de la journée. Lorsqu'il y a des temps morts, les membres de l'équipe doivent se déplacer pour continuer les opérations sur une autre ligne de production. De plus, la production des couturières ne doit pas arrêter pour ne pas créer des temps morts dans la deuxième section du module. En fait, les répondants affirment qu'ils ont subi une augmentation de leur charge de travail comparativement au système traditionnel de production de type « *Bundle* » depuis l'implantation du système modulaire de production.

De même, dans l'entreprise « C », la plupart des répondants affirment que le travail en équipe a entraîné une augmentation de leur charge de travail. Les membres de l'équipe ne doivent pas cesser de produire pour ne pas créer des déséquilibres de production. De plus, tous les membres de l'équipe doivent suivre le rythme de leurs coéquipiers pour éviter la création des temps morts. Tous les membres des équipes affirment que leur charge de travail a augmenté comparativement à l'ancien système de production. Dans l'ancien système de production, les employés travaillaient selon leur propre rythme et recevaient un boni proportionnel à leur productivité individuelle. Avec l'introduction du système modulaire de production, les membres de l'équipe sont dépendants de la productivité des autres membres de l'équipe.

Dans l'entreprise « B », nous remarquons que le travail en équipe a entraîné une modification de la variété des tâches chez tous les membres de l'équipe. En fait, tous les membres de l'équipe effectuent plus de trois tâches à leurs postes de travail. De plus, la polyvalence permet aux membres de se déplacer vers les autres postes de travail pour aider leurs coéquipiers afin d'atteindre les objectifs de production. Dans l'entreprise « A », le travail en équipe a entraîné une modification de la variété des tâches chez tous les membres de l'équipe. Tous les membres de l'équipe effectuent plus de deux opérations dans le module. En ce qui concerne l'entreprise « C », les membres de l'équipe effectuent plus de deux opérations pour produire un manteau dans sa totalité. L'implantation du système modulaire de production a entraîné des modifications sur la variété des tâches chez les membres dans les trois entreprises étudiées, sans égard à la syndicalisation des salariés.

On peut donc conclure que la représentation des salariés par un syndicat n'a pas eu un effet sur la détermination de la charge de travail chez les membres des équipes. Suite à l'implantation du système modulaire de production, les membres des équipes de travail que nous avons interrogés dans les trois entreprises estiment que l'élargissement des tâches et la polyvalence ont signifié une augmentation de la charge et du rythme de travail. Dans les systèmes de production allégée, la réduction des temps morts et l'élimination des activités à valeur non ajoutée se traduisent par une augmentation de la charge de travail (Lévesque et al., 1997).

4.1.3 Mode de nomination du chef d'équipe et des contremaîtresses :

Dans les entreprises « B » et « C », ce sont les employeurs qui ont choisi les contremaîtresses. Dans le cas de l'entreprise « A », l'employeur a choisi la contremaîtresse et a nommé le chef d'équipe qui est syndiqué sans avoir consulté les membres de l'équipe et le syndicat. En fait, nous remarquons que dans les entreprises syndiquées, la représentation des salariés par un syndicat n'a pas eu un effet sur le mode de nomination du chef d'équipe et de la contremaîtresse.

4.1.4 Rôle du chef d'équipe ou des contremaîtresses :

Dans l'entreprise « B », les responsabilités de la contremaîtresse sont grandes. Elle doit veiller à ce que toutes les équipes aient du travail à accomplir en tout temps. Elle s'occupe du recrutement, de la sélection, de la formation des membres, de l'organisation du travail et de la discipline. Généralement, la contremaîtresse a une bonne relation avec les membres en ce qui concerne le règlement des conflits entre les membres de l'équipe. Son rôle est de trouver la meilleure solution pour régler les conflits au sein de l'équipe. La contremaîtresse essaie de régler les conflits à l'amiable avec les membres de l'équipe. Également, elle motive beaucoup les membres de l'équipe afin de les stimuler à travailler en équipe. Les membres de l'équipe ne la considèrent pas comme une personne qui impose une autorité formelle. Selon les membres de l'équipe interrogés, la contremaîtresse défend les intérêts des membres auprès de la direction lorsque ceux-ci sont réalistes. Au courant de la journée, elle vérifie la qualité des produits fabriqués et détecte des problèmes en faisant une supervision dans les équipes. Elle est très disponible pour venir en aide aux membres de l'équipe. Cependant, elle ne remplace jamais les membres de l'équipe lorsqu'il y a des absences de courte ou de longue durée.

Dans l'entreprise « A », les membres de l'équipe relèvent d'un chef d'équipe et d'une contremaîtresse. Le rôle de la contremaîtresse est de régler des problèmes qui ne peuvent pas se résoudre entre les membres de l'équipe. Cependant, le rôle du chef d'équipe est de veiller au bon fonctionnement de l'équipe des draps contours. Le chef d'équipe a plusieurs tâches à effectuer durant une journée de travail, particulièrement la détection des défauts et le contrôle de la qualité des draps contours. Le chef d'équipe n'établit pas des objectifs de production et ne remplace pas les membres de l'équipe. Le chef d'équipe représente une personne-ressource pour les membres de l'équipe lorsqu'il y a des problèmes dans l'équipe. Selon les membres de l'équipe, le chef d'équipe n'utilise pas une autorité formelle pour régler les problèmes existants dans l'équipe. Le chef d'équipe essaie de motiver les membres de l'équipe afin de rendre l'atmosphère de travail le plus agréable possible. Il essaie de défendre les intérêts des membres de l'équipe à la contremaîtresse et la direction. Nous constatons que le pouvoir décisionnel du chef

d'équipe est limité dans le module puisqu'il ne peut pas prendre des décisions de nature très importante.

Dans l'entreprise « C », les membres de l'équipe relèvent d'une contremaîtresse. Celle-ci agit comme une personne-ressource appelée lorsqu'il y a des problèmes majeurs dans l'équipe. Elle a une très bonne relation avec les membres lorsqu'il existe des conflits au sein de l'équipe. Elle essaie de comprendre la situation pour ensuite trouver la meilleure solution avec les membres de l'équipe. Son rôle est de faire une tournée une fois par jour dans le module pour détecter les défauts et contrôler la qualité des produits. La contremaîtresse utilise une autorité informelle pour motiver et stimuler les membres pour travailler en équipe. Elle est très disponible pour répondre aux besoins des membres de l'équipe. Cependant, elle ne remplace pas les membres de l'équipe lorsqu'il y a des absences de courte ou de longue durée.

Il ressort de nos trois études de cas que le rôle du chef d'équipe et des contremaîtresses est différent dans le milieu syndiqué. En fait, la contremaîtresse et le chef d'équipe dans les entreprises syndiquées agissent à titre de facilitateurs entre les membres de l'équipe et la direction. Elles assurent le bon fonctionnement des équipes de travail. La contremaîtresse dans l'entreprise non-syndiquée opère une supervision plus encadrante pour assurer le bon fonctionnement de son équipe de travail. Ainsi, notre analyse révèle que la représentation des salariés par un syndicat a favorisé une supervision moins serrée dans le secteur syndiqué que dans le secteur non-syndiqué.

4.1.5 *Rotation des postes :*

Dans l'entreprise « B », les membres de l'équipe ne font pas une rotation des postes. Chaque membre est assigné à des postes spécifiques de travail. De plus, les membres de l'équipe n'alternent pas de tâches avec leurs coéquipiers. L'ensemble des membres de l'équipe effectue une variété de tâches sur plusieurs types de machines à coudre pour produire le manteau fini. Cependant, les opérations sur les différentes machines à coudre sont semblables et répétitives.

Dans l'entreprise « A », les membres de l'équipe font des rotations des postes de travail à l'intérieur des sections de travail. Également, les membres de l'équipe font une alternance de leurs tâches pour réduire la monotonie durant la journée. Généralement, les membres de l'équipe exécutent au maximum deux tâches à l'intérieur des deux sections. La rotation des postes dans les entreprises « B » et « C » n'est pas encouragée par la direction car elle peut aller à l'encontre des objectifs de productivité, tandis que dans l'entreprise « A » la rotation des postes est considérée par les membres des équipes et les représentants syndicaux interrogés comme une façon de réduire la monotonie du travail. Le rôle du syndicat a donc été important dans l'arbitrage entre les impératifs de productivité et l'amélioration des conditions de travail.

Dans l'entreprise « C », les membres de l'équipe ne font pas la rotation des postes de travail. Ils sont toujours affectés à des postes précis de travail, mais possèdent une très grande variété de tâches à accomplir. Le nombre de tâches varie selon les membres de l'équipe. Ainsi, il n'y a pas un effet spécifique du syndicat à cet égard, car cette organisation du travail a été en mise en place sur la base d'un projet de l'employeur qui a été discuté avec chacune des équipes de travail, sans l'intervention du syndicat dans le processus.

4.1.6 Réunions d'équipes et processus de prise de décision :

Dans l'entreprise « B », il y a eu des réunions d'équipe durant les premiers mois de l'implantation du système modulaire de production. Cependant, lors de notre visite dans l'entreprise, la contremaîtresse nous a expliqué que les réunions d'équipe se font de plus en plus rares. Le motif expliquant l'absence de réunions d'équipe est dû à la surcharge de travail chez les membres de l'équipe. De plus, la direction ne désire pas arrêter la production pour faire des réunions d'équipe, car cela occasionnerait la baisse de la productivité du module. La plupart des membres de l'équipe sont capables de prendre des décisions afin d'être plus efficaces dans le module. Parfois, les membres de l'équipe prennent des mauvaises initiatives puisqu'ils n'ont pas été formés sur les techniques de prise de décision. La plupart des membres ont plusieurs années d'expérience dans l'industrie du vêtement et sont capables de prendre des décisions pour améliorer les

méthodes de travail ou les problèmes existants dans l'équipe. Cependant, selon les représentants patronaux interrogés dans le cadre de notre étude, certains membres de l'équipe ne prennent pas de décisions et ne s'impliquent pas dans la résolution des problèmes.

Dans l'entreprise « A », les réunions d'équipe sont encouragées par l'employeur lorsqu'il existe des problèmes ou pour transmettre des informations aux membres de l'équipe. Selon le chef d'équipe, durant les premiers mois de l'implantation du travail en équipe, les membres de l'équipe et le chef d'équipe se réunissaient une fois par semaine pour discuter des problèmes et pour apporter des améliorations au niveau des méthodes de travail. La fréquence des réunions d'équipe est associée aux difficultés rencontrées à l'intérieur du module. Lorsque les problèmes surgissent, le chef d'équipe et les membres de l'équipe se réunissent pour trouver des solutions aux problèmes. D'autre part, lorsqu'il existe une stabilité au sein de l'équipe, les travailleurs ne font pas de réunions d'équipe. Lors de notre visite dans l'entreprise, la direction nous a expliqué que les réunions d'équipe se faisaient de plus en plus rares puisque les problèmes étaient peu nombreux. En fait, le module des draps contours est efficace et fonctionne bien. De façon générale, les membres de l'équipe s'impliquent beaucoup dans la prise de décisions et ils ont les capacités de développer des solutions face aux problèmes existants dans l'équipe. Cependant, lorsque les problèmes sont graves, les membres appellent le chef d'équipe qui aide l'équipe à trouver la meilleure solution aux problèmes. Les membres de l'équipe ne prennent pas des mauvaises initiatives dans les prises de décisions sans avoir consulté le chef d'équipe ou la contremaîtresse.

Dans l'entreprise « C », les réunions d'équipe se font sur une base hebdomadaire. À chaque fois qu'il existe un problème ou lorsqu'un nouveau modèle est introduit dans l'équipe, les membres de l'équipe font une réunion d'équipe sur les lieux de travail ou dans une salle de conférence. Les membres de l'équipe ont le pouvoir et les capacités de régler les problèmes existants dans le module. Ils discutent beaucoup entre eux pour prendre des décisions et pour résoudre les problèmes. Tous les membres de l'équipe prennent des initiatives afin d'être plus efficaces dans la production des vêtements. Lorsque les membres de l'équipe ne peuvent pas résoudre des problèmes entre eux, c'est à

ce moment qu'ils font appel à la contremaîtresse. Toutefois, l'intervention de la contremaîtresse est rare dans l'équipe puisque les membres ont les compétences techniques et les capacités nécessaires de résoudre la majorité des problèmes.

À cet égard, notre analyse révèle que la représentation des salariés par un syndicat a un effet sur les réunions d'équipes et les prises de décisions. Dans l'entreprise non-syndiquée, les réunions d'équipe sont inexistantes. La direction ne désire pas arrêter la production et n'accorde pas une grande autonomie aux membres de l'équipe de prendre des décisions. Cependant, dans les deux entreprises syndiquées, notre analyse révèle que les réunions d'équipe sont encouragées par la direction afin que les employés se sentent plus impliqués dans les décisions concernant leur unité de travail. Néanmoins, si les réunions d'équipe ont diminué avec le temps dans le module des draps contours de l'entreprise « A », elles demeurent une pratique régulière et soutenue dans le module des manteaux de l'entreprise « C ». Ces différences peuvent s'expliquer par la nature plus variable de la production des manteaux à l'usine « C » en comparaison avec celle des draps contours à l'usine « A ».

4.1.7 Formation :

Dans l'entreprise « B », les activités de formation offertes lors de l'implantation du système modulaire de production ont été limitées. La direction a assigné les employés selon leurs capacités à des postes de travail de sorte qu'elle n'a pas eu besoin d'offrir des activités de formation sur des nouveaux postes de travail. De plus, aucune activité de formation n'a été offerte sur la résolution de problèmes, les réparations de machines, les prises de décisions et les techniques de résolution des conflits. Cependant, les employés ont eu des activités de formation reliées au contrôle de la qualité et les techniques d'équilibrage. Notre analyse démontre que la formation a été peu poussée dans l'usine non-syndiquée, tout comme l'étude de Taplin (1995) dans le secteur non-syndiqué démontre que les activités de formation sont limitées puisque les employeurs préfèrent adapter les postes de travail aux capacités des travailleurs. Plus spécifiquement, l'étude de Taplin (1995) auprès des entreprises non-syndiquées dans l'industrie du vêtement démontre que la formation demeure minimale. Selon cet auteur, tous les dirigeants

interrogés dans le cadre de cette étude cherchaient à éliminer divers coûts indirects associés au système traditionnel de production de type « *Bundle* » avec l'introduction d'un système de production plus flexible. Toutefois, même si le concept de la formation est essentiel dans la réussite du travail en équipe, des activités de formation rudimentaires ont été offertes aux employés, ce qui a été aussi le cas dans l'entreprise « B ».

D'autre part, notre analyse démontre que dans les deux entreprises syndiquées, les activités de formation sont plus développées. Notre étude dans l'entreprise « A » révèle qu'une formation de base a été offerte aux employés avec l'introduction du système modulaire de production. Dans cette entreprise, la direction a fourni des activités de formation de base sur les lieux de travail pour sensibiliser le personnel au travail en équipe. Les activités de formation afin de réaliser un véritable travail en équipe sont moins poussées dans l'entreprise « A » que dans l'entreprise « C ». Dans l'entreprise « C », les employés ont suivi une formation poussée touchant des nouveaux postes, les techniques de résolution de problèmes, les techniques de réparation des machines, les prises de décisions, les techniques d'équilibrage, les techniques de qualité et les techniques de résolution des conflits. À cet égard, les résultats dans l'entreprise « C » confirment que la représentation des salariés par un syndicat a été importante pour veiller à la formation continue et pour assurer le développement des compétences des employés. La participation du syndicat au C.A.M.O qui a donné naissance au projet du système modulaire de production a été particulièrement active dans le domaine de la formation. Notre analyse rejoint les études des auteurs affirmant que les programmes participatifs ont un meilleur potentiel de succès dans le secteur syndiqué que dans le secteur non-syndiqué, tel que les activités de formation (Cohen-Rosenthal, 1997, Cohen-Rosenthal et Burton, 1993, Eaton et Voos, 1992, Sharpe, 1995).

4.1.8 Rémunération :

Dans l'entreprise « B », le boni de groupe est accordé lorsque les membres de l'équipe atteignent 80 % d'efficacité par rapport au standard de production établi par l'employeur. Au moment de notre enquête menée six mois après la mise en place du système modulaire de production, les membres de l'équipe n'avaient pas atteint les objectifs de

production imposés par la direction. En ce qui concerne le système de rémunération, nous constatons que la direction a voulu encourager les employés à concevoir le travail en équipe comme un effort collectif plutôt que l'addition de personnes qui travaillent individuellement. Le niveau établi afin d'obtenir le boni de groupe est cependant élevé puisque les membres de l'équipe considèrent qu'ils doivent travailler plus fort et plus vite qu'auparavant afin d'atteindre les objectifs de production fixés par la direction.

Dans l'entreprise « A », depuis la création du système modulaire de production, le syndicat a négocié un nouveau système de rémunération incluant un système de boni. Sachant que le travail en équipe requiert un système de rémunération qui lie les membres afin de les récompenser pour un travail collectif, notre analyse révèle que le système de boni instauré dans cette entreprise empêche l'instauration d'un véritable esprit d'équipe, car les couturières ont droit à un boni individuel selon leur productivité tandis que les autres membres de l'équipe dépendent de celles-ci pour leur boni. Les couturières cherchent à travailler plus fort pour avoir une augmentation élevée sur leur salaire horaire, alors que les plieuses et les emballeuses doivent travailler plus fort pour ne pas créer des déséquilibres dans le système. Ces dernières considèrent ne pas être récompensées de façon équitable pour leur travail. Leur boni dépend de la productivité des couturières lorsque celles-ci atteignent 100 % d'efficacité. De plus, les couturières ne veulent pas aider les plieuses puisqu'elles ne bénéficient pas à ce moment du boni qui dépend de leur productivité individuelle.

Dans l'entreprise « C », les membres de l'équipe sont rémunérés à taux horaire avec un boni de groupe. Le boni de groupe est accordé à tous les membres de l'équipe lorsque la productivité du groupe atteint 100 % d'efficacité. Les membres de l'équipe ont des bonis à chaque semaine de travail. L'efficacité de l'équipe est très bonne et les membres de l'équipe essaient de garder une stabilité dans leur rythme de production. Le mode de calcul du boni est uniforme dans l'équipe et tous les membres de l'équipe touchent le même boni de groupe, s'il y a lieu.

En ce qui concerne le système de rémunération, notre analyse démontre que dans le secteur syndiqué, les travailleurs font un grand effort afin de pouvoir obtenir de

meilleures conditions salariales. De plus, les conventions collectives dans les entreprises « A » et « C » contiennent des dispositions permettant aux salariés ou aux syndicats de contester les quotas de production utilisés dans le calcul des bonis de productivité. De même, le système de boni mis en place dans l'entreprise « A » résulte d'une négociation entre l'employeur et le syndicat visant à concilier la productivité individuelle des couturières et le rythme de travail qui en découle pour les plieuses et les emballeuses. Selon nos observations dans l'entreprise « B », les travailleurs provenant du secteur non-syndiqué ne possèdent pas la voix collective permettant de négocier des améliorations au système de boni. Ces résultats rejoignent les analyses de Eaton et Voos (1992) :

« Union workers can as a group trade harder and or more productive work for higher wages, or trade increased productivity to prevent reductions in already high wages when their earlier gains are under threat from the forces of competition. Nonunion workers simply lack the institutions, the collective voice which permits inter-worker discussion and then explicit negotiation with employers to make these exchanges » (Eaton et Voos, 1992 : 24).

L'implantation du travail en équipe dans les trois entreprises a été une étape difficile. Il faut plusieurs mois et même des années d'expérience pour que les équipes de travail fonctionnent à leur pleine capacité. Malgré cela, le travail en équipe a eu plusieurs conséquences positives pour les entreprises étudiées. D'une part, depuis la réorganisation du travail, les trois entreprises ont réussi à maintenir une productivité plus élevée qu'auparavant au niveau de leurs différents produits. Ainsi, la productivité de l'équipe du département des draps contours dans l'entreprise « A » ne cesse d'augmenter. L'équipe peut produire une moyenne de 1800 draps contours par jour, alors que, dans l'ancien système, ils produisaient 1000 draps contours par jour. Selon les représentants des trois employeurs, le travail en équipe a favorisé un produit de plus grande qualité puisque l'ensemble du personnel détecte individuellement des défauts de fabrication. Selon ces représentants des employeurs, le juste-à-temps a favorisé un produit de plus grande qualité et une plus grande flexibilité permettant de répondre aux demandes des clients plus rapidement. Le juste-à-temps a été un facteur clé pour la survie et le succès des trois entreprises. L'augmentation de la qualité des produits et de la productivité a favorisé des progrès importants en matière de compétitivité.

Nos analyses confirment donc en partie notre première hypothèse de recherche. L'analyse des résultats démontre que la représentation des salariés par un syndicat a eu un effet significatif sur le mode de fonctionnement des équipes de travail. Nous constatons que la représentation des salariés par un syndicat dans les entreprises « A » et « C » a fourni des avantages aux membres de l'équipe qui ne sont pas présents dans le secteur non-syndiqué. Dans les deux entreprises syndiquées, les syndicats ne se sont pas opposés au projet de la réorganisation du travail puisque le projet visait à améliorer l'efficacité organisationnelle et à assurer la protection contre les pertes d'emploi. Même si les employeurs cherchent à augmenter la productivité, notre analyse comparative des deux entreprises syndiquées et de l'entreprise non-syndiquée a démontré que les syndicats assurent à leurs membres une meilleure qualité de vie au travail et de satisfaction au travail que dans l'entreprise non-syndiquée (Appelbaum et Batt, 1994). Des auteurs comme Eaton et Voos (1992) confirment que les programmes participatifs ont un meilleur potentiel de réussite dans le secteur syndiqué que dans le secteur non-syndiqué.

Notre analyse révèle que les membres des équipes dans les deux entreprises syndiquées ont un degré d'autonomie plus élevé que les membres de l'équipe faisant partie de l'entreprise non-syndiquée en ce qui concerne le design des tâches, la participation au processus de prise de décision, le type d'encadrement hiérarchique et la fréquence des réunions d'équipes. De plus, les membres des équipes des deux entreprises syndiquées sont généralement plus satisfaits du système modulaire de production que les membres de l'équipe dans l'entreprise non-syndiquée.

Avec l'implantation du système modulaire de production, les trois entreprises ont instauré un boni de groupe. Toutefois, nos résultats montrent que les salariés des deux entreprises syndiquées obtiennent des bonis de groupe leur permettant d'augmenter substantiellement leur salaire de base à chaque semaine de travail, tandis que dans l'entreprise « B » les employés n'ont pas encore bénéficié du boni de groupe, car ils n'ont pas atteint les niveaux requis de production après six mois de la mise en place du système modulaire de production.

Selon Eaton et Voos (1992), l'implantation des programmes participatifs dans une démarche de coopération patronale-syndicale humanise les lieux de travail en permettant aux travailleurs d'avoir un meilleur contrôle sur le processus de production. En fait, notre analyse démontre que dans les entreprises syndiquées, les travailleurs sont plus impliqués dans le système de travail en équipe que les travailleurs dans l'entreprise non-syndiquée. De fait, les syndicats sont reconnus comme les interlocuteurs collectifs légitimes qui représentent une forme concrète de démocratie au travail (Lévesque et al., 1996).

Pour conclure, même si l'objectif principal dans les entreprises est d'augmenter la productivité à cause des contraintes économiques, notre analyse révèle que les programmes participatifs dans le milieu syndiqué sont plus équilibrés que les programmes participatifs se retrouvant dans le secteur non-syndiqué (Appelbaum et Batt, 1994, Cohen Rosenthal et Burton, 1993, Eaton et Voos, 1992).

4.2 Hypothèse 2 :

Le mode d'organisation du travail selon le système modulaire dans l'industrie du vêtement limite le rôle du syndicat dans l'implantation du travail en équipe.

Cette hypothèse de recherche est une relation hypothétique entre l'une des variables contrôles et la variable dépendante de notre modèle d'analyse, soit la configuration du système productif et le mode de fonctionnement des équipes de travail. Cette hypothèse suggère que le système de production en juste-à-temps n'autorise pas des différences substantielles dans les modes de fonctionnement des équipes de travail et limite le rôle du syndicat dans le fonctionnement du travail en équipe.

Certains auteurs affirment que le rôle du syndicat est ambigu dans le modèle japonais de production de type allégée (Parker et Slaughter, 1988, Wells, 1993). À partir de nos entrevues semi-dirigées et de nos observations directes dans les deux entreprises syndiquées, nous constatons que la représentation des salariés par un syndicat et l'implication syndicale dans l'implantation du travail en équipe ont des conséquences

positives mais néanmoins limitées sur le fonctionnement des équipes de travail. Dans les deux entreprises syndiquées tout comme dans l'entreprise non-syndiquée, les membres des équipes ont subi une augmentation de leur charge de travail depuis la création du travail en équipe. De plus, les relations hiérarchiques entre les salariés et les contremaîtres demeurent la règle, tout comme dans l'ancien système de production de type « *Bundle* ». Selon Appelbaum et Batt (1994), les équipes de travail selon l'approche japonaise de production de type allégée n'ont pas une autonomie comparable à celle que génère le modèle socio-technique.

En fait, la revue de la littérature sur les configurations sectorielles a démontré que dans l'industrie du vêtement et dans l'industrie automobile le maintien des anciennes méthodes de travail de type tayloriste (Appelbaum et Batt, 1995, Lévesque et Côté, 1997, Parker et Slaughter, 1988, Taplin, 1995). Selon Parker et Slaughter (1988), le travail en équipe dans le système japonais de production allégée est un retour aux formes traditionnelles d'organisation du travail de type tayloriste. Nos résultats de recherche démontrent que les employeurs dans les deux entreprises syndiquées « A » et « C » planifient le travail, imposent les objectifs de production, assignent les employés aux différents postes de travail, répartissent le travail, établissent les horaires de travail et détiennent le pouvoir décisionnel. Les membres des équipes de travail assument plusieurs responsabilités, par exemple le contrôle de la qualité et la détection des défauts de production. Cependant, la participation des salariés à la gestion est de type consultatif. Le travail en équipe selon le modèle japonais de production de type allégée favorise la participation, mais ne favorise pas le pouvoir décisionnel des employés (Appelbaum et Batt, 1994). L'instauration du travail en équipe dans les deux entreprises syndiquées couvertes par notre enquête ne s'est pas traduite par une plus grande participation des travailleurs à la prise de décision dans la gestion de l'organisation du travail.

L'implantation du travail en équipe selon les principes du juste-à-temps dans les entreprises étudiées avait pour but de mobiliser les employés en vue d'améliorer la qualité des produits et de réduire les coûts de production. Même si les employeurs ont voulu améliorer les conditions de travail des employés, le travail en équipe a entraîné une certaine insatisfaction parmi eux puisque le juste-à-temps a eu des conséquences

négligentes sur la charge du travail. Tous les membres des équipes de travail interrogés disent avoir subi une augmentation de la charge de travail comparativement au système traditionnel de production de type « *Bundle* ». Les membres des équipes dans les entreprises « A » et « B » et « C » travaillent plus fort à cause de la réduction des temps morts. L'implantation du travail en équipe s'est traduite dans ces trois entreprises de vêtement par une augmentation de la charge du travail et par une autonomie très limitée des membres des équipes.

Dans les deux entreprises syndiquées, les syndicats n'ont pas eu une influence significative sur le mode de fonctionnement des équipes de travail à cause des contraintes posées par le système d'organisation du travail qui laissent peu de place à la participation des membres des équipes de travail. L'implantation du travail en équipe selon les principes du juste-à-temps dans les deux entreprises syndiquées n'a pas eu un impact sur le contenu du travail des employés puisque les tâches demeurent routinières et répétitives (Taplin, 1995). Avec l'introduction du travail en équipe, les membres des équipes ont vu l'élargissement et non l'enrichissement de leurs tâches. Tous les membres des équipes doivent assumer plusieurs tâches et doivent s'entraider pour éviter les déséquilibres de production.

Ainsi, le rôle du syndicat est limité à cause des contraintes posées par la nature du travail qui est standardisé et répétitif n'accordant pas un plus grand contrôle des membres des équipes sur l'organisation du travail. Dans les deux entreprises syndiquées étudiées, l'implantation du travail en équipe a entraîné l'augmentation de la charge de travail et la standardisation du travail tout comme le travail en équipe dans l'entreprise non-syndiquée. Les membres des équipes affirment qu'ils doivent travailler plus fort et plus rapidement pour atteindre les objectifs de production. Celles qui travaillent plus rapidement doivent compenser pour celles qui travaillent moins rapidement afin d'équilibrer la production.

Nos analyses à partir des données recueillies confirment notre deuxième hypothèse de recherche puisque dans les deux entreprises syndiquées le rôle du syndicat est limité à cause du mode d'organisation du travail. Le travail en équipe selon les principes du juste-

à-temps est qualifié par certains auteurs d'approche néo-tayloriste puisque le travail demeure standardisé et confère aux travailleurs une autonomie limitée, une polyvalence limitée, une supervision pour contrôler la qualité des produits et accorde un pouvoir décisionnel limité aux travailleurs.

4.3 Hypothèse 3 :

Le degré d'implication du syndicat dans l'implantation du travail en équipe a une influence significative sur le mode de fonctionnement des équipes de travail.

Cette hypothèse de recherche fait référence à la variable modératrice de notre modèle d'analyse, soit le degré d'implication du syndicat. Pour la discussion de cette hypothèse, nous comparons les deux entreprises « A » et « C » caractérisées par des degrés différents d'implication du syndicat dans l'implantation du travail en équipe. Il ressort de notre étude que le syndicat a été impliqué dans la planification et la mise en œuvre du système modulaire dans le premier cas, tandis que dans l'entreprise « C », le syndicat a été impliqué à travers le C.A.M.O dans les discussions du projet patronal du travail modulaire mais il n'a pas participé activement à la planification et l'implantation du nouveau système de production et du travail en équipe. À partir des données recueillies lors de nos observations et nos entrevues semi-dirigées dans l'entreprise « A » et « C », nous voulons vérifier si l'implication active du syndicat dans l'implantation du travail assure un meilleur fonctionnement des équipes de travail.

Plusieurs auteurs affirment qu'un syndicat ayant participé activement aux discussions et à l'implantation des équipes de travail incitera les employés à s'impliquer davantage dans le fonctionnement des équipes de travail (Appelbaum et Batt, 1994, Cohen-Rosenthal et Burton, 1993, Eaton et Voos, 1992, Lévesque et al., 1997). Dans ce qui suit, nous relevons les différences existantes entre les deux entreprises syndiquées afin de vérifier notre hypothèse de recherche.

4.3.1 *Autonomie des membres des équipes :*

Dans l'entreprise « A », notre analyse révèle que le degré d'implication du syndicat n'a pas eu un effet significatif sur le degré d'autonomie des membres des équipes de travail. À partir des données recueillies lors des entrevues semi-dirigées dans les deux entreprises syndiquées, nous constatons que les membres de l'équipe dans l'entreprise « A » ne possèdent pas un degré d'autonomie plus élevé que les membres de l'équipe dans l'entreprise « C ». En fait, les membres de l'équipe dans l'entreprise « C » sont plus autonomes dans le design de leurs tâches, dans le processus de prise de décision, dans l'équilibrage de la production et ils ont une supervision moins serrée que les membres de l'équipe dans l'entreprise « A ». Nous croyons que les membres de l'équipe dans l'entreprise « C » ont un plus grand degré d'autonomie principalement à cause de la durée de l'implantation du système modulaire et l'expérience des travailleurs dans l'entreprise. En effet, le système modulaire de production a été implanté dans l'entreprise « C » en 1992 de façon expérimentale et étendue à toute la production en 1994, suite à la création d'un C.A.M.O auquel a participé le syndicat, tandis que le travail en équipe et le système modulaire de production ont été implantés en 1996 dans l'entreprise « A », suite à la syndicalisation des salariés et de la négociation d'une première convention collective qui a aménagé les modalités d'expérimentation du travail en équipe. De plus, la stabilité et l'expérience de la main-d'œuvre sont plus élevées dans l'entreprise « C » que dans l'entreprise « A ».

4.3.2 *Satisfaction des membres des équipes :*

La satisfaction des membres des équipes au travail est similaire dans les deux entreprises syndiquées. Les membres des deux équipes de travail expriment une grande satisfaction à l'égard du système modulaire de production puisqu'il génère moins de monotonie et implique les employés dans leur travail. Par contre, les concepts du juste-à-temps impliquant la réduction des temps morts et de toutes les activités n'apportant pas de valeur ajoutée se traduisent par une augmentation de la charge de leur travail pour tous les membres des équipes. Ainsi, les membres des équipes de travail se plaignent que leurs conditions de travail ne se sont pas améliorées au chapitre de la charge de travail

avec l'introduction du système modulaire de production. De plus, plusieurs membres des équipes doivent compenser pour celles qui travaillent moins vite. Le travail en équipe crée des relations difficiles au sein des équipes de travail puisque les membres doivent s'entraider afin d'éviter les déséquilibres et pour recevoir le boni du groupe. À cet égard, les différences du degré d'implication du syndicat dans les entreprises « A » et « C » n'ont pas eu un effet significatif sur la satisfaction des membres de l'équipe. Les résultats sont similaires dans les deux entreprises syndiquées sans égard au degré d'implication du syndicat dans l'implantation du système modulaire de production. Le travail en équipe a augmenté la charge de travail des membres des équipes, sans égard à la présence d'un syndicat, puisque les trois entreprises étudiées présentent des caractéristiques similaires en ce qui concerne la satisfaction des membres des équipes de travail.

4.3.3 *Mode de nomination du chef d'équipe et des contremaîtresses :*

Le degré d'implication du syndicat dans l'implantation du système modulaire de production n'a pas eu un effet significatif sur le mode de nomination du chef d'équipe ou de la contremaîtresse. Dans l'entreprise « A », l'employeur a choisi le chef d'équipe, un employé syndiqué, sans avoir consulté les employés. De plus, dans cette entreprise, l'employeur a choisi une contremaîtresse pour venir en aide aux membres de l'équipe de travail. D'autre part, dans l'entreprise « C », ce sont les dirigeants qui ont choisi la contremaîtresse sans la consultation des employés ou du syndicat. Dans les deux entreprises syndiquées, les membres des équipes n'ont pas été impliqués dans le choix du chef d'équipe ou de la contremaîtresse.

4.3.4 *Rôle du chef d'équipe ou des contremaîtresses :*

Nos analyses démontrent que le degré d'implication du syndicat a eu un effet positif sur le fonctionnement des équipes de travail à travers le chef d'équipe dans l'entreprise « A » qui est un salarié syndiqué. Même s'il est soumis à l'encadrement hiérarchique de la contremaîtresse, le chef d'équipe représente une personne-ressource pour aider les membres de l'équipe. Le chef d'équipe assure le bon fonctionnement de l'équipe de

travail et il intervient comme un agent de liaison entre les membres de l'équipe et la direction.

Dans l'entreprise « C », il n'y a pas de chef d'équipe et la contremaîtresse a la responsabilité de régler les problèmes majeurs et de transmettre les informations à l'ensemble de l'équipe. Généralement, son intervention au sein de l'équipe de travail est peu fréquente et se limite aux situations qui ne peuvent être résolues par les membres de l'équipe. Elle utilise une autorité informelle à l'intérieur de l'équipe puisque les membres de l'équipe sont très efficaces et peuvent régler plusieurs problèmes survenant dans le module. Les compétences et l'expérience des couturières dans l'entreprise « C » expliquent le rôle moins important joué par la contremaîtresse dans le fonctionnement des équipes en comparaison avec les deux autres entreprises étudiées.

4.3.5 *Rotation des postes :*

Dans l'entreprise « A », le degré d'implication du syndicat lors de l'implantation du système modulaire de production a eu un effet sur la rotation des postes de travail. Tous les membres de l'équipe du département des draps contours font des rotations de leurs postes au cours de la journée de travail. Cette rotation a été mise en place suite à des discussions entre la direction et le syndicat. De plus, tous les membres de l'équipe alternent leurs tâches afin de réduire la monotonie au travail. Dans l'entreprise « C », les membres de l'équipe ne font pas la rotation de leurs postes de travail et n'alternent pas leurs tâches avec leurs coéquipiers. Cette organisation du travail a été décidée par les membres de l'équipe sans l'intervention du syndicat dans le processus de prise de décision.

4.3.6 *Réunions d'équipes et processus de prise de décision :*

Dans l'entreprise « A », le degré d'implication du syndicat dans l'implantation du système modulaire de production n'a pas eu un impact significatif sur les réunions d'équipe. Durant les premiers mois de l'implantation du travail en équipe, les membres de l'équipe et le chef d'équipe se réunissaient sur une base hebdomadaire pour discuter des problèmes

et des améliorations au niveau des méthodes de travail. Cependant, lors de notre visite dans l'usine, selon la direction, les membres de l'équipe ne faisaient pas de réunions d'équipe puisque les problèmes étaient de plus en plus rares. Dans l'entreprise « C », les membres de l'équipe peuvent faire des réunions d'équipe sans avertir la contremaîtresse lorsque les problèmes surgissent au sein de l'équipe de travail. De plus, les réunions d'équipe sont très fréquentes. Les membres de l'équipe se réunissent sur une base hebdomadaire pour discuter de toutes questions touchant l'équipe de travail. À cet égard, les membres de l'équipe dans l'entreprise « C » ont une plus grande autonomie de faire des réunions d'équipe pour améliorer l'efficacité de l'équipe que les membres de l'équipe dans l'entreprise « A ».

De même dans l'entreprise « A », le degré d'implication du syndicat dans l'implantation du système modulaire de production n'a pas eu un impact significatif sur le processus de prise de décision. Les membres de l'équipe dans l'entreprise « C » ont un plus grand pouvoir pour régler les problèmes liés à la production (arrêts, équilibrage, etc.) et au fonctionnement de l'équipe que les membres de l'équipe dans l'entreprise « A ». Les membres de l'équipe dans l'entreprise « A » s'impliquent dans le processus de prise de décision, mais les décisions doivent être acceptées par le chef d'équipe. D'autre part, les membres de l'équipe dans l'entreprise « C » s'impliquent dans le processus de prise de décision et ils ont les capacités de les appliquer dans l'unité de travail sans avertir la contremaîtresse. La contremaîtresse intervient seulement lorsque les membres de l'équipe n'ont pas les capacités de régler les problèmes.

4.3.7 Formation :

Nos données d'analyses révèlent que le degré d'implication du syndicat dans l'implantation du système modulaire de production n'a pas eu un effet significatif sur les activités de formation dans l'entreprise « A » en comparaison avec l'entreprise « C ». Dans l'entreprise « A », une formation de base a été offerte sur les lieux de travail pour sensibiliser les employés au travail en équipe lors de l'implantation du système modulaire de production. Étant donné que l'ensemble des opératrices de cette équipe maîtrisait l'ensemble des opérations, il n'y a pas eu de la formation offerte sur des nouvelles tâches.

De plus, la formation offerte ne touchait pas les techniques de résolution de problèmes, les techniques de réparation des machines à coudre, les techniques de prise de décision, les techniques d'équilibrage et les techniques de résolution des conflits. Par contre, étant donné que l'entreprise faisait une demande afin d'obtenir l'accréditation ISO, la direction devait familiariser l'ensemble de son personnel à la norme ISO. Ainsi, elle devait informer tous les membres de l'équipe des motifs qui ont incité l'entreprise à se conformer à la qualité. De ce fait, une formation était nécessaire pour expliquer le rôle de chacun dans la détection des défauts et des divers documents qu'il fallait utiliser pour faire le contrôle de la qualité.

Dans l'entreprise « C », en 1994, à cause de l'inadaptation des employés au nouveau système d'organisation du travail, la direction a proposé au syndicat la création d'un C.A.M.O pour régler la crise à l'intérieur de l'entreprise. Dans le cadre des activités du C.A.M.O, des experts ont dispensé une formation à tous les employés sur les techniques de résolution de problèmes, la réparation des machines, les modalités de prise de décision, les techniques de résolution des conflits, les techniques d'équilibrage et les techniques de maintien de la qualité des produits. À cet égard, notre hypothèse de recherche est confirmée puisque, dans l'entreprise « C », l'implication du syndicat au moment de la crise a favorisé l'implantation des activités de formation pour tous les employés. Cependant, le faible impact de la participation syndicale à l'implantation du système modulaire sur la formation dans l'entreprise « A » incite à nuancer nos conclusions à ce chapitre. De même, la présence d'experts et de consultants extérieurs au sein du C.A.M.O et le financement public des activités de formation ont largement influencé le programme de formation mis en œuvre dans l'entreprise « C » en 1994.

4.3.8 Rémunération :

Lors de l'implantation du système modulaire dans l'entreprise « A », le syndicat a réussi à améliorer les conditions salariales de ses membres en instaurant un boni de groupe. Le degré d'implication du syndicat dans l'implantation du système modulaire de production n'a cependant pas eu un effet significatif sur le système de boni qui découle pour une large part du choix des équipements fait par le premier consultant qui a mis en place le

système modulaire de production dans le département des draps contours. Il existe une inégalité entre les membres créant des relations difficiles entre les deux catégories de salariés dans le module puisque chaque catégorie de salariés a un système de boni différent. Ainsi, les couturières obtiennent un boni d'environ quatre-vingt dollars sur leur salaire hebdomadaire. En ce qui concerne les plieuses et les emballeuses, elles obtiennent en moyenne un boni d'environ quarante dollars sur leur salaire hebdomadaire. Au moment de notre étude dans l'entreprise, les représentants syndicaux essayaient de convaincre la direction d'enlever l'appareil d'enregistrement calculant la productivité individuelle des couturières afin d'instaurer un véritable esprit d'équipe et de mettre fin aux divisions internes entre les couturières, les emballeuses et les plieuses.

D'autre part, dans l'entreprise « C », tous les membres de l'équipe ont un salaire à taux horaire déterminé selon leurs classifications et les taux établis dans la convention collective. La moyenne des salaires varie entre huit dollars et neuf dollars de l'heure. En plus du salaire à taux horaire, tous les membres de l'équipe touchent un boni de groupe qui se paie sur une base hebdomadaire. Le boni du groupe est versé lorsque le pourcentage d'efficacité moyen pour le module est supérieur à 100 %. Les membres de l'équipe obtiennent un boni qui correspond entre soixante-cinq dollars et soixante-quinze dollars sur leur salaire hebdomadaire. De façon générale, il existe des différences dans les systèmes de boni dans les deux entreprises syndiquées. Dans l'entreprise « A », les différences individuelles sont plus grandes au niveau du boni, tandis que dans l'entreprise « C », les membres de l'équipe obtiennent un boni de groupe uniforme. Ainsi, à cet égard, la seule présence du syndicat dans l'établissement a favorisé l'implantation d'un meilleur système de rémunération pour les employés dans l'entreprise « C » que dans l'entreprise « A », sans égard au degré d'implication syndicale dans l'implantation du travail en équipe.

Plusieurs auteurs soulignent l'importance de l'implication active du syndicat dans l'implantation du travail en équipe (Appelbaum et Batt, 1994, Cohen-Rosenthal et Burton 1993, Eaton et Voos, 1992, Lévesque et al., 1997, Rankin, 1990). Selon ces auteurs, un syndicat impliqué dans le processus de réorganisation du travail favorisera l'implication de ses membres dans le fonctionnement des équipes de travail. La revue de la littérature

sur les configurations sectorielles a démontré que la réussite du travail en équipe est favorisée par l'implication active du syndicat dans l'implantation et la gestion du travail en équipe. Notre étude montre cependant que le degré d'implication du syndicat dans deux entreprises du vêtement n'a pas eu un impact significatif sur le mode de fonctionnement des équipes de travail. Dans l'entreprise « C », les membres bénéficient d'un meilleur fonctionnement de leur équipe que l'équipe étudiée dans l'entreprise « A » en raison principalement de la stabilité et de l'expérience plus élevées de la main-d'œuvre. Le degré d'implication du syndicat dans l'implantation du système modulaire de production a eu un effet sur quelques dimensions du travail en équipe, mais pas sur les aspects essentiels tels l'autonomie de l'équipe et la gestion de la production.

Il faut cependant noter que l'implication du syndicat dans l'implantation du système modulaire dans l'entreprise « A » a permis de relancer l'entreprise en adoptant une approche de collaboration avec la partie patronale. La négociation collective a permis à la réorganisation du travail afin d'augmenter la productivité et a facilité l'implantation des décisions touchant le travail en équipe. Les discussions entre les parties dans les différents comités ont permis de prendre des décisions qui allaient satisfaire toutes les parties. L'implication du syndicat a favorisé la protection contre les pertes d'emploi lorsque l'entreprise « A » était en crise. De plus, le syndicat a cherché à concilier la démocratie au travail avec l'impératif de l'amélioration de la productivité lorsque les changements furent introduits dans l'entreprise.

Selon nos analyses, plusieurs facteurs autres que l'implication syndicale contribuent au bon fonctionnement des équipes de travail. Ainsi, dans l'entreprise « C » où le syndicat n'a pas été impliqué dans l'implantation du travail en équipe en 1992, l'expérience acquise depuis 1992 avec le système modulaire de production a favorisé le bon fonctionnement de l'équipe de travail. La durée de l'expérience a favorisé un contrôle accru des membres de l'équipe sur leur travail. Entre 1992 et 1994, la situation dans l'entreprise « C » s'apparente à une situation de crise où la direction prend conscience de l'inadaptation des travailleurs au nouveau système modulaire de production. Selon la direction, il a fallu plusieurs années pour que les équipes de travail fonctionnent à pleine capacité. Les effets

de la réorganisation du travail ont commencé à se faire sentir plusieurs années après l'implantation du système modulaire de production.

Des facteurs tels que l'ancienneté et l'expérience des employés contribuent au bon fonctionnement de l'équipe de travail dans l'entreprise « C ». Rappelons que les membres de l'équipe étudiée ont plusieurs années d'expérience dans l'entreprise et que l'ancienneté des travailleurs de l'usine se situe entre cinq ans et vingt-cinq ans. De plus, les membres de l'équipe se connaissent depuis plusieurs années et ils ont des qualifications très élevées. Par ailleurs, jusqu'en 1996, l'entreprise « A » a connu un taux de roulement très élevé dans les départements de production et les travailleurs ont entre cinq et neuf ans d'ancienneté dans cette usine. Même si le syndicat ne s'est pas impliqué dans l'implantation du travail en équipe, l'expérience et l'ancienneté des travailleurs ont facilité un bon fonctionnement de l'équipe de travail dans l'entreprise « C », tandis que les membres de l'équipe étudiée dans l'entreprise « A » n'ont pas encore développé un véritable esprit d'équipe qui n'est guère favorisé par le système de boni mis en place dans ce module, malgré l'implication syndicale dans l'implantation des équipes de travail.

En ce qui concerne l'entreprise « A », nous croyons que le degré d'implication du syndicat n'a pas encore eu un grand impact sur le fonctionnement de l'équipe de travail à cause de la trop courte durée de l'expérience puisque le travail en équipe n'a été implanté qu'en 1996. Au moment de notre étude dans l'entreprise « A », trois ans suite à l'implantation du système modulaire de production, les travailleurs affirment qu'il n'existe pas encore un véritable esprit d'équipe dans le département.

De même plusieurs différences dans le mode de fonctionnement de l'équipe de travail entre l'entreprise « A » et « C » sont reliées à l'emplacement géographique des usines. L'entreprise « A » est située à Montréal où les emplois dans l'industrie du vêtement sont nombreux, si bien que les travailleurs peuvent facilement changer d'emploi lorsque les conditions de travail ne sont pas satisfaisantes. L'entreprise « C » est située dans une petite localité dans la région des Cantons de l'Est où les emplois dans cette industrie sont plus rares. Les travailleurs ne changent pas d'emploi fréquemment dans cette région, ce qui explique la grande stabilité de la main-d'œuvre de production dans cette entreprise.

Ainsi, nous croyons que la durée de l'expérience du système modulaire de production, l'ancienneté et l'expérience des travailleurs, la stabilité de la main-d'œuvre, ainsi que l'emplacement des entreprises sont des facteurs expliquant les différences entre le mode de fonctionnement des équipes de travail dans les deux entreprises syndiquées sans égard au degré d'implication du syndicat dans l'implantation du système modulaire de production.

Finalement, notre étude dans l'entreprise « C » fait ressortir un élément important. L'implication syndicale a été nécessaire deux ans après l'implantation du système modulaire de production. Lors de la crise en 1994 dans l'entreprise « C », le syndicat a été obligé de s'impliquer dans le projet de la réorganisation du travail afin de retrouver des solutions concrètes aux problèmes existants dans l'usine. Un C.A.M.O fut créé pour remédier à la situation. Rappelons que l'implication syndicale a favorisé l'acceptation par les travailleurs des changements organisationnels dans l'usine. De plus, plusieurs activités de formation ont été offertes aux travailleurs pour améliorer le mode de fonctionnement des équipes de travail. En 1994, l'implication syndicale a favorisé la collaboration entre les parties pour remédier à la situation de crise. À cet égard, notre analyse rejoint les études de Eaton et Voos (1992). Selon ces auteurs : « a union can provide input from the workforce not only during the implementation of a program, but also in the course of an on going program » (Eaton et Voos, 1992 : 35).

CONCLUSION

L'analyse de nos données qualitatives confirme les études de plusieurs auteurs concernant l'importance du rôle du syndicat dans un processus de réorganisation du travail. Notre recherche révèle l'existence de plusieurs similitudes et plusieurs différences entre les trois entreprises étudiées. Sans aucun doute, les membres des équipes dans les entreprises syndiquées bénéficient de plus grands avantages qui ne sont pas présents dans le milieu non-syndiqué. À cet égard, notre analyse rejoint les conclusions de plusieurs auteurs démontrant l'importance du rôle du syndicat dans l'établissement afin d'assurer le bon fonctionnement des équipes de travail (Appelbaum et Batt, 1994, Cohen-Rosenthal, 1997, Cohen-Rosenthal et Burton, 1993, CSN, 1995, Eaton et Voos, 1992, FTQ, 1995, Rankin, 1990).

Dans les deux entreprises syndiquées, les syndicats ont collaboré avec les employeurs pour créer des structures de travail plus participatives afin de démocratiser les milieux de travail. De plus, les syndicats ont appuyé la mise en place d'un programme de formation continue pour assurer le développement des compétences et ils essaient d'améliorer le système de rémunération au bénéfice de leurs membres. Les équipes de travail dans les entreprises syndiquées ont un meilleur contrôle sur le processus de production que l'équipe de travail dans l'entreprise non-syndiquée puisqu'elles favorisent l'expression d'une voix collective. Les membres de l'équipe dans l'entreprise non-syndiquée sont plus dépendants de leurs supérieurs avant de prendre des décisions que les membres des équipes dans les entreprises syndiquées. Même si les employeurs sont intéressés à augmenter la productivité, les syndicats travaillent à créer une meilleure qualité de vie au travail afin de satisfaire les besoins des travailleurs (Eaton et Voos, 1992). À cet égard, la présence syndicale dans les établissements contribue à la démocratisation des milieux de travail.

Par ailleurs, notre analyse démontre que le degré d'implication du syndicat dans l'implantation du système de production modulaire n'a pas eu un impact significatif sur le mode de fonctionnement de l'équipe de travail, contrairement à ce que soulignent plusieurs auteurs (Appelbaum et Batt, 1994, Cohen-Rosenthal, 1997, Cohen-Rosenthal et

Burton, 1993, Eaton et Voos, 1992). Nos données ont révélé peu de différences entre le mode de fonctionnement des équipes de travail entre les deux entreprises syndiquées et l'entreprise non-syndiquée. L'implication du syndicat a eu des effets mineurs sur le fonctionnement des équipes de travail. Cependant, dans l'entreprise « A », la syndicalisation a permis la négociation d'une procédure de mise à pied basée sur l'ancienneté et une amélioration des conditions de travail. Le nombre d'emplois dans l'usine depuis la réorganisation du travail est demeuré stable et tous les travailleurs ont bénéficié de hausses sur le plan salarial. De plus, les membres de l'équipe de travail étudiée ont connu une diversification de leurs tâches réduisant la monotonie au travail. Toutefois, le degré d'implication du syndicat dans l'implantation du système modulaire de production n'a pas eu un impact significatif sur l'autonomie des membres, sur le mode de nomination du chef d'équipe, sur les activités de formation et le système de rémunération.

Pour conclure, nous avons remarqué que les différences sont mineures entre les trois cas étudiés. En général, la représentation des salariés par un syndicat et l'implication du syndicat dans l'implantation du système modulaire de production permettent d'obtenir certains avantages qui ne sont pas présents dans le milieu non-syndiqué. Ces avantages sont la démocratie au travail, la voix collective, la protection contre les jugements arbitraires par les employeurs, des activités de formation intensives, un degré élevé d'autonomie, l'implication des travailleurs dans leur travail. Toutefois, comme le soulignent plusieurs auteurs, la place du syndicat dans le modèle japonais de production allégée n'est pas aussi claire que dans le modèle socio-technique (Parker et Slaughter, 1988, Wells, 1993).

CONCLUSION GÉNÉRALE

Depuis quelques décennies, les turbulences causées par l'environnement ont obligé plusieurs entreprises œuvrant dans l'industrie du vêtement à revoir leurs stratégies organisationnelles afin de s'adapter aux nouvelles exigences de la part des consommateurs. Une stratégie importante est l'implantation du système modulaire de production impliquant le travail en équipe puisque ce système fait preuve d'une bonne capacité d'adaptation aux demandes diversifiées des consommateurs.

La revue de la littérature démontre l'existence de deux modèles de travail en équipe. Le travail en équipe selon le modèle socio-technique et le modèle japonais de production de production allégée. Le survol de la littérature sur les différences et les similitudes entre les deux modèles de travail en équipe nous a permis de comprendre les caractéristiques principales de ces modèles. De ce fait, nous avons pu identifier les formes d'organisation du travail en équipe dans l'industrie du vêtement qui sont des variantes du modèle japonais de production allégée utilisé notamment dans la production de grande série. Les trois équipes étudiées représentent des formes d'intégration variables des éléments caractéristiques du modèle de production modulaire.

La revue de la littérature nous démontre que plusieurs auteurs s'intéressent particulièrement au mode de fonctionnement des équipes de travail dans le secteur non-syndiqué du vêtement (Fawaz, 1997, Taplin, 1995). Ainsi, les études dans cette industrie ne concernent pas l'impact du syndicalisme sur le mode de fonctionnement des équipes de travail. De ce fait, les conclusions de ces études ne peuvent pas être généralisées à l'ensemble des entreprises dans l'industrie du vêtement puisque le mode de fonctionnement des équipes de travail varie selon le statut syndiqué et non-syndiqué. Afin d'améliorer l'état des connaissances dans l'industrie du vêtement, nous avons proposé trois hypothèses de recherche concernant le rôle du syndicat dans l'implantation du système modulaire de production et son influence sur le mode de fonctionnement des équipes de travail.

Pour vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons choisi une étude de cas multiples pour faire la comparaison entre des cas contrastés. À partir d'un échantillonnage par choix raisonné, nous avons choisi trois établissements dans l'industrie du vêtement ayant expérimenté le travail en équipe dans le cadre de la production modulaire. Le premier établissement est syndiqué et il est caractérisé par une forte implication du syndicat dans l'implantation du système modulaire de production. Le deuxième établissement étudié est non-syndiqué. Finalement, le troisième établissement est syndiqué sans l'implication active du syndicat dans l'implantation du système modulaire de production.

Pour recueillir nos données, nous avons utilisé trois techniques de cueillette de données : l'observation non-participante, l'entrevue semi-dirigée et la lecture de la documentation. Les deux séances d'observation de deux heures chacune ont permis d'analyser le fonctionnement des équipes de travail. Par la suite, dans chacun des établissements, nous avons réalisé des entrevues semi-dirigées individuelles avec les membres des équipes, le chef d'équipe, les contremaîtresses, les représentants patronaux et les représentants syndicaux. Finalement, nous avons procédé à la lecture de la documentation dans un des établissements. Notre objectif principal est de mieux comprendre le fonctionnement des équipes de travail dans le milieu syndiqué et non-syndiqué.

L'analyse des données recueillies à partir des observations non-participantes, des entrevues semi-dirigées et la lecture de la documentation ont permis la vérification empirique de nos hypothèses de recherche.

Notre première hypothèse à l'effet qu'il existe des différences dans le fonctionnement des équipes de travail en milieu syndiqué et non-syndiqué est confirmée. La représentation des salariés un syndicat dans les deux entreprises syndiquées a un impact significatif sur le mode de fonctionnement des équipes de travail. Les membres de l'équipe dans l'entreprise « C » et dans l'entreprise « A » ont plusieurs avantages qui ne sont pas présents dans le milieu non-syndiqué, tels que les activités de formation sur tous les concepts du travail en équipe, un degré plus élevé d'autonomie, un meilleur système de rémunération, la démocratie industrielle, l'implication des travailleurs dans les prises de décisions, une supervision moins serrée et l'autonomie de faire des réunions d'équipes.

Nos résultats de recherche rejoignent les analyses de plusieurs auteurs, à savoir que la présence du syndicat dans l'établissement accorde aux travailleurs de meilleurs avantages que dans le milieu non-syndiqué (Appelbaum et Batt, 1994, Cohen-Rosenthal et Burton, 1993, Eaton et Voos, 1992, Rankin, 1990).

De même l'analyse de nos résultats confirme notre deuxième hypothèse de recherche postulant que les contraintes organisationnelles reliées au système de production modulaire limite l'influence du syndicat sur le fonctionnement des équipes de travail. Dans les deux établissements syndiqués étudiés, le mode d'organisation du travail selon le système modulaire de production dans l'industrie du vêtement limite le rôle du syndicat dans le fonctionnement des équipes de travail. Les membres des équipes que nous avons interrogés dans les trois entreprises étudiées disent avoir subi une augmentation de leur charge de travail en comparaison avec le système traditionnel de production de type « *Bundle* ». Il semble donc que le rôle du syndicat est limité dans le travail en équipe à cause des contraintes organisationnelles du système de production modulaire qui déterminent dans une large mesure les modalités de fonctionnement des équipes de travail dans cette industrie. Le travail en équipe n'a pas entraîné des changements majeurs dans le contenu du travail des membres des équipes, car le travail demeure standardisé et répétitif (Parker et Slaughter, 1988, Taplin, 1995). À ce niveau, le travail en équipe dans l'industrie du vêtement fait référence en une organisation du travail de type néo-tayloriste. Dans le travail en équipe selon le modèle japonais de production allégée, l'implication des travailleurs dans leur travail est limitée puisque les employeurs imposent les temps standards et les travailleurs des procédures de travail (Parker et Salugther, 1988). Les employeurs cherchent à améliorer les mouvements ou les arrangements physiques des machines à coudre pour réduire le temps de production. Ainsi, les travailleurs subissent un élargissement de leurs tâches et ils doivent effectuer le même nombre de tâches dans un délai plus court (Parker et Slaughter, 1988).

Finalement, notre troisième hypothèse de recherche est infirmée en partie. Le degré d'implication du syndicat dans l'implantation du travail en équipe n'a pas eu un impact significatif sur le mode de fonctionnement des équipes de travail. Les données recueillies sur les entreprises « A » et « C » infirment en grande partie notre hypothèse de recherche

car le degré plus élevé d'implication du syndicat dans l'implantation du système modulaire de production dans l'entreprise « A » a eu un effet sur quelques dimensions du travail en équipe, tels le degré de satisfaction des membres, la rotation des postes, le système de rémunération et les réunions d'équipe, et le degré d'encadrement de la supervision. Cependant, dans l'entreprise « C », les membres de l'équipe étudiées bénéficient d'un meilleur fonctionnement d'équipe que les membres de l'équipe étudiées dans l'entreprise « A ». L'implication syndicale a été nécessaire deux ans après l'implantation du système modulaire de production dans l'entreprise « C ». Lors de la crise en 1994 dans l'entreprise « C », le syndicat a été obligé de s'impliquer dans le projet de la réorganisation du travail afin de retrouver des solutions concrètes aux problèmes existants dans l'usine. Ainsi, un C.A.M.O fut créé pour remédier à la situation. Rappelons que l'implication syndicale a favorisé la collaboration des travailleurs aux changements organisationnels dans l'usine. De plus, plusieurs activités de formation ont été offertes aux travailleurs pour améliorer le mode de fonctionnement des équipes de travail. En 1994, l'implication syndicale a favorisé la collaboration entre les parties pour remédier à la situation de crise. Toutefois, plusieurs facteurs, autres que la présence syndicale, contribuent au bon fonctionnement de l'équipe de travail dans l'entreprise « C », tels que la durée de l'expérience du travail en équipe, l'ancienneté, l'expérience et la stabilité des membres de l'équipe, ainsi que l'emplacement géographique de l'établissement.

De façon générale, nous pouvons affirmer que l'implantation du travail en équipe dans les trois établissements œuvrant dans l'industrie du vêtement a eu des effets positifs pour les employeurs et les travailleurs. Pour les employeurs, le système modulaire de production selon la gestion du juste-à-temps a permis de réduire les coûts de production, d'augmenter la qualité des produits, d'éliminer des gaspillages et de s'adapter rapidement aux changements du marché. Les employeurs sont désormais capables de fournir les commandes aux clients en respectant les délais de livraison. De même, l'implantation du travail en équipe a favorisé une productivité plus élevée qu'auparavant dans les trois usines étudiées.

Pour les travailleurs, le travail en équipe a eu des effets positifs et des effets négatifs sur leur travail. Dans les trois établissements, la qualité de vie au travail s'est améliorée avec l'implantation du travail en équipe. Le travail en équipe a favorisé l'introduction de boni de production permettant une augmentation de la rémunération pour les membres des équipes selon leurs performances dans les entreprises étudiées. Les employés sont plus stimulés et plus motivés puisque le travail en équipe a réduit l'isolement au travail. Il y a une plus grande satisfaction au travail qu'auparavant chez les membres des équipes de travail puisqu'ils se sentent impliqués dans leur travail. Cependant, la charge et le rythme de travail ont augmenté pour les membres des trois équipes de travail étudiées. De plus, le travail en équipe n'a pas entraîné des modifications sur le contenu du travail chez les travailleurs puisque le travail demeure standardisé et répétitif. En fait, la vision patronale pour créer de meilleures conditions de travail s'est traduite par une augmentation de la productivité reliée à l'intensification du travail en raison de la réduction des temps morts.

Enfin, notre recherche a permis de répondre à notre question de recherche et à vérifier nos hypothèses de recherche à partir d'une étude de cas multiples. Cependant, la stratégie de recherche privilégiant une étude de cas multiple ne permet pas la généralisation de nos conclusions à tous les milieux de travail. La méthode de généralisation que nous avons adoptée est analytique et non statistique. « The case study does not represent a sample, and the investigator's goal is to expand and generalize theories (analytical generalization) and not to enumerate frequencies (statistical generalization)» (Yin, 1989 : 21). Selon Yin (1989), la généralisation statistique n'est pas pertinente pour généraliser les résultats de recherche à partir des études de cas. Cependant, elle est reconnue par les chercheurs parce qu'ils ont ainsi accès à des données offrant une meilleure fiabilité en ce qui a trait à la validité des conclusions.

De plus, notre recherche a plusieurs implications théoriques. Notre recherche enrichit l'état des connaissances dans un secteur peu étudié, le secteur du vêtement. Les études dans ce secteur d'activité sont rares et portent principalement sur des entreprises dans le secteur non-syndiqué. Notre étude a permis de comprendre le rôle du syndicat dans l'implantation du système modulaire de production, ainsi que son influence sur le fonctionnement des équipes de travail dans l'industrie du vêtement. Nos analyses

démontrent que le syndicat joue un rôle important dans un processus de réorganisation du travail et assure un meilleur fonctionnement des équipes de travail. De plus, notre étude fait ressortir de nouveaux facteurs explicatifs, autres que la présence du syndicat, qui influencent le bon fonctionnement des équipes de travail. Ces facteurs explicatifs sont : la durée de l'expérience du système modulaire de production, l'ancienneté, l'expérience et la stabilité des travailleurs, l'emplacement géographique des établissements et l'homogénéité de la main-d'œuvre.

Pour des recherches futures, il serait intéressant d'effectuer plusieurs études de cas multiples pour vérifier l'impact du syndicalisme et des nouveaux facteurs dégagés de notre recherche sur le fonctionnement des équipes de travail dans l'industrie du vêtement. De même il serait intéressant de vérifier si ces facteurs explicatifs ont un impact sur le fonctionnement des équipes de travail dans d'autres secteurs d'activités que l'industrie du vêtement. Ainsi, il faudrait élargir notre recherche en comparant plusieurs cas dans plusieurs secteurs d'activités pour accroître les possibilités de généralisation de nos conclusions de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

- ADLER** Paul, « The Learning Bureaucracy : New United Motors Manufacturing, Inc. », **Research in Organizational Behavior**, Barry STAW et Larry CUMMINGS dir., Greenwich, CT : JAI Press, 1993, pp.111 à 194.
- APPELBAUM** Eileen et Rosemary **BATT**, **The New American Workplace : Transforming the Work System in the United States**, Ithaca : IRL Press, 1994, 247 pages.
- APPELBAUM** Eileen et Rosemary **BATT**, « Worker Participation in Diverse Settings : Does the Form Affect the Outcome, and If So, Who Benefits? », **British Journal of Industrial Relations**, septembre, 1995, pp. 354-375.
- ARCHIER** G., H. **SÉRIEYX**, **L'Entreprise du 3e Type**, Préface de Michel Albert, Paris, Éditions du Seuil, avril, 1984, 180 pages.
- ARGYRIS** Chris, **Personality and Organization ; The Conflict Between System and the Individual**, New York, Harper and Row, 1957, 291 pages.
- BAILEY**, T., « Organizational Innovation in the Apparel Industry », **Industrial Relations**, Vol. 32, No 1, Hiver 1993, pp. 30-47.
- BÉLANGER**, Paul R. et Mario **Huard**, « Vers une Démocratisation de L'entreprise : le cas de GM-Boisbriand », **La Modernisation des Entreprises**, Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque, dir. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 1994, pp. 146-172.
- BERG**, P., **APPELBAUM**, E., **BAILEY**, T., **KALLEBERG**, A., « The Performance Effects of Modular Production in the Apparel Industry », **Industrial Relations**, Vol. 35, No 3, juillet, 1996, pp. 356-373.

BERGERON Pierre, La Gestion Dynamique, Concepts, Méthodes et Applications,

Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 2e édition, 1995, 858 pages.

BETCHERMAN Gordon, Kathryn **MCMULLEN**, Norm **LECKIE** et Christian

CARON, Les Transformations du Milieu du Travail au Canada, Kingston,

Ontario: IRC Press, 1994, 140 pages.

BROSSARD Michel, « Assis ou Debout? Réflexions sur l'implantation de

L'organisation Modulaire de Travail dans le Vêtement ». Relations Industrielles,

Vol. 53, no 3, 1998, pp. 403-429.

BROSSARD Michel et Marcel **SIMARD**, Groupes Semi-Autonomes de Travail et

Dynamique du Pouvoir Ouvrier : L'évolution du Cas Steinberg, Sillery,

Presses de l'université du Québec, 1990, 138 pages.

COHEN-ROSENTHAL Edward, « Sociotechnical systems and Unions : Nicety or

Necessity », Human Relations, Vol. 50, no 5, 1997, pp. 585-604.

COHEN-ROSENTHAL Edward et Cynthia **BURTON**, Mutual Gains. A Guide to

Union-Management Cooperation, Ithaca: IRC Press, 1993, 287 pages.

COLE W., « Modular's True Colors » Bobbin, juillet, 1992, pp. 64-67.

COLIN René, Produire Juste-à-Temps en Petite Série, Paris, Les Éditions

D'Organisation, 1996, 383 pages.

CONTANDRIOPOULOS, A-P., F., **CHAMPAGNE**, L., **POTVIN**, J-L., **DENIS** et

P., **BOYLE**, Savoir Préparer une Recherche, Montréal, PUM, 1990, 97 pages.

CSN, Travail en Équipe et Démocratie au Travail, Montréal, Publié par la

Confédération des Syndicats Nationaux, 1995, 118 pages.

DEMING, W.E., Qualité : La Révolution du Management, traduction de l'Américain et adaptation pour l'édition française par Jean-Marie Gogue, Paris, Economica, 1988, 310 pages.

DEMONTMOLLIN Maurice, Le Taylorisme à Visage Humain, Paris, Presses Universitaires de France, Première Édition, 1981, 153 pages.

DOLAN Shimon, Gérald LAMOUREUX et Éric GOSSELIN, Psychologie du Travail et des Organisations, Montréal, Éditeur Gaétan Morin, 1995, 500 pages.

DORAY Bernard, Le Taylorisme, une Folie Rationnelle? (Préface de Maurice Godelier), Paris, Bordas, 1981, 182 pages.

DUNLOP, J.T., D., WEIL, « Diffusion and Performance of Modular Production in the U.S. Apparel Industry », **Industrial Relations**, Vol. 35, No 3, juillet 1996, pp. 334-355.

EATON Adrienne et Paula VOOS, « Unions and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation, and Employee Participation » dans : Laurence Mishel et Paula Voos (dir.), **Unions and Economic Competitiveness**, Armonk: M.E. Sharpe Inc., 1992, pp.173-215.

FAWAZ Ramzi, Étude Comparée de Deux Types D'organisation du Travail dans un Atelier D'assemblage de Vêtements, Travail dirigé, École de relations industrielles, Université de Montréal, juin 1997, 75 pages.

FTQ, Notre Action Syndicale et la Réorganisation du Travail, Bibliothèque Nationale du Québec, 1995, 119 pages.

GAUTHIER B., Recherche Sociale : de la Problématique à la Collecte des Données, Montréal, PUQ, 1992, 552 pages.

GOLL Irene et Nancy **JOHNSON**, « The Influence of Environmental Pressures, Diversification Strategy and Union Nonunion Setting on Employee Participation », **Employees Responsibilities and Rights Journal**, Vol. 10, no 2, 1997, pp. 141-159.

HAVLOVIC Stephen, Philip **KROLL** et Gervashe **BUSHE**, « Union-Management Cooperation: A Process for Increasing Worker Autonomy and Improving Work Group Effectiveness? » Dans : Anthony Smith et Esther Déom (éd), **Actes du XXX Congrès de l'ACRI**, 1993, pp. 105-116.

HECKSHER Charles, **The New Unionism : Employee Involvement in the Changing Corporation**, New York : Basic Books, 1988, 302 pages.

HERZBERG F., **The Motivation to Work**, New York, John Wiley and Sons, deuxième édition, 1959, 157 pages.

HILL E., « Flexible Manufacturing Systems, part 1 », **Bobbin**, février, 1992, pp. 34-38.

HILL E., « Flexible Manufacturing Systems, part 2 », **Bobbin**, mars, 1992, pp.70-78.

HUTCHINS David, **Le Juste-à-Temps**, Paris, AFNOR pour la traduction française, 1989, 199 pages.

HUXLEY Christopher, David **ROBERTSON**, James **RINEHART**, Herman **ROSENFELD** et le **Groupe de recherche sur CAMI des TCA**, « Le Travail en Équipe et le *Kaizen*. Une Application dans L'industrie Automobile Canadienne : Le Cas de CAMI, sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay dans **Concertation et Performance Économique vers de nouveaux modèles?** , Presses de l'Université du Québec, 1995, pp. 139-165.

ICHNIOWSKI Casey, John **DELANEY** et David **LEWIN**, « The New Resource Management in U.S. Workplaces. Is it Really New and Is it only Nonunion? », **Relations Industrielles**, Vol. 44, no 1, 1989, pp. 97-119.

IMAI Masaaki, **La Clé de la Compétitivité Japonnaise**, Préface de Henri Claude de Bettignies, Paris, Éditions Eyrolles, Deuxième édition, 1989, 244 pages.

KETCHUM Loyd et Eric **TRIST**, **All Teams Are Not Created Equals**, Newbury: Sage Publications, 1992, 302 pages.

KIZILOS Mark, Yonatan **RESHEF**, « The Effects of Workplace Unionization on Worker Responses to HRM Innovation », **Journal of Labor Research**, Vol. 18, No 4., automne 1997, pp. 641-654.

KOCHAN Thomas, Harry C. **Katz** et Robert B. **MCKERSIE**, **The Transformation of American Industrial Relations**, New York : Basic Books, 1986.

KUHN Thomas, **The Structure of Scientific Revolutions**, University of Chicago, Chicago Press, 1962, 172 pages.

LÉVESQUE Christian, Gregor **MURRAY**, Stéphane **LE QUEUX** et Nicolas **ROBY**, **Le Travail en Mutation : De Nouveaux Enjeux pour la Démocratie**, Actes du Colloque Gérard-Picard V, janvier 1996, 71 pages.

LÉVESQUE Christian, Dominique **BOUTEILLER** et Jean **GÉRIN-LAJOIE**, « Réorganisation du travail et nouvelles configurations sociales : le cas de l'usine de la General Motors à Boisbriand », dans Grant, P. Bélanger et B. Lévesque, **Nouvelles Formes D'organisation du Travail**, Montréal : L'Harmattan, 1997, pp. 105-131.

- LÉVESQUE** Christian et Pascale **CÔTÉ**, « Le Travail en Équipe dans un Univers de Production Allégée : Contrainte ou Opportunité? », **Relations Industrielles**, vol.,54, no 1, 1999, pp. 80-105.
- LONG** Richard, « Patterns of Workplace Innovation in Canada », **Relations Industrielles**, Vol. 44, no 4, 1989, pp. 805-826.
- LOWDER** R., « Balance : A Delicate Word in Modular Manufacturing », **Bobbin**, novembre, 1991, pp 132-138.
- MANSELL** Jacquie, **Workplace Innovation in Canada, Reflections on the Past. Prospects for the Future**, Ottawa, Canadian Government Publishing Center, 1987, 30 pages.
- MASCHINO** Dalil, « Claudel Lingerie Inc. », **Le Marché du Travail**, novembre 1995, pp. 74-77.
- MAZZIOTTI** B.W., « Modular Manufacturing's New Breed », **Bobbin**, avril, 1993, pp. 36-41.
- PARKER** Mike et Jane **SLAUGHTER**, **Choosing Side: Unions and the Team Concept**, Boston: South End Press, 1988, 224 pages.
- PROST** Gaston, **Les Équipes Semi-autonomes : Une Nouvelle Organisation du Travail**, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1976, 147 pages.
- QUIVY** R. et L., **VAN CAMPENHOUDT**, **Manuel de Recherche en Science Sociales**, Deuxième édition, Paris : Dunod, 1995, 287 pages.
- RANKIN** Tom, **New Forms of Work Organization : The Challenge to North American Unions**, Toronto, University of Toronto Press, 1990, 155 pages.

RINEHART James, Christopher **HUXLEY** et David **ROBERTSON**, « Worker Commitment and Labour Management Relations under Lean Production at « CAMI », **Relations Industrielles**, Vol. 49, no 4, 1994, pp. 750-775.

SHARPE Andrew, **Work Re-Organization in Canada. An Overview of Developments**, Current Issues Series, Kingston : IRC Press, 1995, 24 pages.

SIMARD Marcel, « Les Dirigeants D'entreprise et les Nouvelles Formes D'organisation du Travail », **Revue Internationale de Gestion**, No Hors-Série, École des Hautes Études Commerciales, 1987, pp. 185-191.

TAPLIN I.M., « Flexible Production, Rigid Jobs : Lessons From the Clothing Industry », **Work and Occupations**, Vol. 22, No 4, novembre 1995, pp. 412-438.

TAPLIN I.M, J., **WINTERTON**, « New Clothes from Old Techniques : Restructuring and Flexibility in the US and UK Clothing Industries », **Industrial and Corporate Change**, Vol. 4, No 3, 1995, pp. 615-637.

TREMBLAY Michel, Maurice **LEMELIN**, Alain **RONDEAU** et Nancy **LAUZON**, **Les Stratégies de Mobilisation des Ressources Humaines**, Montréal: École des Hautes Études Commerciales, 1995.

VERMA Anil et Robert **MCKERSIE**, « Employee Involvement : The Implication of Noninvolvement by Unions », **Industrial and Labor Relations Review**, Vol. 40, no 4, 1987, pp. 556-568.

WELLS D., « Are strong Unions Compatible with the New Model of Human Resource Management? », **Relations Industrielles**, Vol. 48, no 1, 1993, pp. 56-85.

YIN Robert, **Case Study Research Design and Methods**, Newbury Park, Sage Publications Inc., 1984, 146 pages.

YIN Robert, **Case Study Research Design and Methods**, Newbury Park, Sage Publications Inc., 1989, 151 pages.

ANNEXE I

GRILLE D'ENTREVUE POUR LES MEMBRES DES ÉQUIPES DE TRAVAIL

Question Préliminaire :

Acceptez-vous que notre entrevue soit enregistrée? Nous vous garantissons que toutes les informations obtenues lors de cette entrevue seront préservées en respectant l'anonymat des participants à notre étude.

Satisfaction des membres des équipes :

1. Depuis quand le travail en équipe existe-t-il dans votre département?
2. Selon vous, le travail en équipe a-t-il favorisé une plus grande satisfaction des employés? Si oui, préciser dans quel sens?
3. Quels sont les effets du travail en équipe sur l'attitude générale des travailleurs? Êtes-vous contents et fiers de faire partie d'une équipe de travail? Préciser
4. Depuis la création de l'équipe, comment qualifiez-vous la charge de votre travail? Y a-t-il eu une augmentation, une diminution ou une stabilisation de la charge de votre travail? Précisez
5. Dans quel sens le travail en équipe a-t-il entraîné des modifications sur la variété des tâches en comparaison avec l'ancien système de travail?
6. Depuis la création de votre équipe de travail, est-ce que les absences au travail ont augmenté, diminué ou sont demeurées comme auparavant?
7. Quelle est la stabilité des membres de l'équipe?
8. Diriez-vous qu'il y a eu plusieurs départs volontaires de travailleurs depuis la création de votre équipe? Si oui, les employés ont-ils quitté la compagnie ou ont-ils été transférés dans d'autres départements dans l'usine.

Autonomie des membres des équipes :

9. Comment avez-vous procédé pour faire la sélection des membres de votre équipe? Quelles parties étaient responsables?

10. Les employés ont-ils la responsabilité d'accepter un nouveau membre dans l'équipe?
11. Selon vous le travail en équipe a-t-il favorisé une plus grande implication des travailleurs dans la détermination des objectifs de production? Comment procédez-vous pour déterminer les objectifs de production?
12. À quelle partie (patronale ou syndicale) incombe la détermination des diverses étapes du travail à accomplir ainsi que le temps qui doit être consacré à chaque tâche?
13. Comment procédez-vous pour améliorer l'efficacité de la production et qui prend la décision?
14. Comment êtes-vous rémunéré?
15. Quelle est votre satisfaction par rapport à ce système?
16. Avez-vous augmenté de salaire par rapport à l'ancien système?
17. Comment évaluez-vous ce système par rapport à l'ancien système de rémunération?
18. Quelle évaluation faites-vous de l'implication syndicale dans l'implantation des équipes de travail?
19. Pouvez-vous me décrire les procédures qui sont suivies lors de la prise de décision concernant votre unité de travail? Y a-t-il une intervention de la direction ou est-ce les employés qui prennent la décision? Expliquez.
20. Les travailleurs dans votre équipe ont-elles le pouvoir de régler les problèmes ou plaintes qui surviennent entre les membres de votre équipe?
21. Pouvez-vous me décrire la façon dont vous répartissez les tâches et qui assigne les employés aux différents postes de travail? Qui possède ces responsabilités : chef d'équipe, membres, direction?
22. Comment procédez-vous pour fixer les horaires de travail? À qui incombe cette responsabilité?

Rôle du chef d'équipe ou de la contremaîtresse :

23. Pouvez-vous expliquer les fonctions de votre chef d'équipe ou de votre contremaîtresse.

24. Selon vous, quels sont les moyens utilisés par votre chef d'équipe pour motiver les travailleurs afin de stimuler l'envie de travailler en équipe?
25. Quels sont les moyens utilisés par le chef d'équipe pour inciter les employés à atteindre les objectifs de production?
26. Comment qualifiez-vous la relation existante entre le chef d'équipe et les employés concernant le règlement des problèmes?
27. Votre chef d'équipe (contremaîtresse) se rend t-il disponible pour aider les travailleurs? Remplace-t-elle les travailleurs lors des absences de courte ou longue durée?
28. Comment qualifiez-vous la relation existante entre le chef d'équipe et la direction concernant les intérêts des travailleurs de votre équipe?

Formation offerte :

29. Quelles sont les activités de formation que vous avez suivies avant ou depuis la création de votre équipe?
 - Formation sur combien de nouvelles postes
 - Résolution de problèmes
 - Réparations des machines
 - Prises de décisions
 - Techniques d'équilibrage
 - Maintenir qualité
 - Résolution de conflits au sein de l'équipe

ANNEXE II

GRILLE D'ENTREVUE POUR LE CHEF D'ÉQUIPE OU LA CONTREMAÎTRESSE

Question Préliminaire :

Acceptez-vous que notre entrevue soit enregistrée? Nous vous garantissons que toutes les informations obtenues lors de cette entrevue seront préservées en respectant l'anonymat des participants à notre étude.

1. Qui vous a nommé chef d'équipe ou contremaître? Syndicat, employeur ou les membres de l'équipe? Êtes-vous syndiqué ou non syndiqué?
2. Pouvez-vous me décrire votre rôle et vos principales fonctions au sein de votre équipe de travail?
3. Quelle est l'étendue de votre pouvoir sur les employés dans l'équipe?
4. Comment procédez-vous pour établir les objectifs de travail? Les membres de l'équipe sont-ils impliqués dans ces décisions?
5. Quels moyens utilisez-vous pour motiver les membres de votre équipe pour stimuler l'envie de travailler en équipe?
6. Comment décrivez-vous votre relation avec les membres de votre équipe concernant le règlement des conflits au sein de l'équipe?
7. Comment procédez-vous pour régler les problèmes ou les plaintes au sein de l'équipe?
8. Diriez-vous que vous êtes disponible pour aider les travailleurs? Est-ce que vous remplacez les travailleurs lors des pauses ou des absences de travail?
9. Comment procédez-vous pour détecter les défauts de production et le maintien de la qualité de production?
10. Quel genre de relation existe-t-il entre vous et la direction concernant les intérêts des travailleurs? Défendez-vous les intérêts des travailleuses auprès de la direction?
11. Quels moyens utilisez-vous pour inciter les membres de l'équipe à atteindre les objectifs de production? Utilisez-vous une autorité formelle ou informelle?

12. Quelle est la fréquence des réunions d'équipe et comment procédez-vous pour résoudre les problèmes ou prendre des décisions? (vote, consensus)
13. Les membres de l'équipe ont-ils les capacités de développer des solutions aux problèmes?
14. Les membres de l'équipe prennent-ils des risques dans les décisions pour atteindre les objectifs de production? Si oui, pouvez-vous me donner un exemple.
15. Quelle est la stabilité des membres de l'équipe?
16. Le changement des membres a-t-il un impact sur le fonctionnement de l'équipe?

ANNEXE III

GRILLE D'ENTREVUE POUR LES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX OU PATRONAUX

Question Préliminaire :

Acceptez-vous que notre entrevue soit enregistrée? Nous vous garantissons que toutes les informations obtenues lors de cette entrevue seront préservées en respectant l'anonymat des participants à notre étude.

1. Selon vous, quelles ont été les principales causes des changements dans l'organisation du travail dans l'usine?
2. Estimez-vous que le changement de l'organisation du travail en modules était nécessaire? Préciser.
3. Quelle partie a pris l'initiative d'implanter des équipes de travail?
4. Quel type d'implication a eu le syndicat dans la préparation du projet des équipes de travail? (Consultation ou décisionnel).
5. Quelles sont les structures existantes qui ont permis l'implantation des équipes de travail?
6. Des personnes de l'extérieur de l'entreprise ont-elles été impliquées dans l'implantation des équipes de travail? Si oui, préciser.
7. Quels étaient les objectifs de départ recherchés par le syndicat et l'employeur concernant l'implication syndicale dans la création des équipes de travail?
8. Comment qualifiez-vous l'attitude des représentants de l'employeur par rapport à l'implication syndicale dans l'implantation des équipes de travail? Positive ou négative. Expliquez.
9. Estimez-vous que votre point de vue syndical (vision et stratégies) en ce qui concerne le projet de l'implication syndicale dans l'implantation des équipes de travail a été considéré par l'employeur? Précisez
10. Quelles sont les différentes responsabilités qui ont été confiées aux représentants (syndicaux ou patronaux) lors de l'implantation des équipes de travail?

11. Qui a déterminé le contenu de séances et la durée des séances de formation?
12. Estimez-vous que l'implication syndicale dans l'implantation des équipes de travail a eu des impacts sur l'image que se font les syndiqués de l'entreprise? (Les employés sentent-ils plus intégré et ont-ils développé un sentiment d'appartenance.)
13. Quelle évaluation faites-vous de l'atteinte des objectifs de départ en ce qui concerne l'état actuel de l'implication syndicale dans la création des équipes de travail?
14. Quels sont les effets du travail en équipe sur la productivité et la qualité du produit?
15. Pensez-vous que le travail en équipe a eu des effets sur la satisfaction des employés par rapport à leur travail? Expliquez.
16. Est-ce que le nombre de griefs individuels a diminué ou augmenté depuis l'implantation des équipes de travail?
17. Estimez-vous que le travail en équipe favorise une plus grande implication des employés au niveau des décisions relatives à leur milieu de travail?
18. Est-ce que les emplois ont augmenté ou diminué depuis l'implantation du système modulaire de production?

7

1