

Recherches sociographiques



L'effet de la présence syndicale sur le travail en équipe dans l'industrie du vêtement

Reynald Bourque et Sossie Der Stepanian

Volume 42, numéro 3, 2001

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/057473ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/057473ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval

ISSN

0034-1282 (imprimé)

1705-6225 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bourque, R. & Der Stepanian, S. (2001). L'effet de la présence syndicale sur le travail en équipe dans l'industrie du vêtement. *Recherches sociographiques*, 42(3), 489–515. <https://doi.org/10.7202/057473ar>

Résumé de l'article

Cet article présente les principaux résultats d'une recherche sur le travail en équipe dans deux usines québécoises de vêtement qui ont mis en place une organisation du travail inspirée du modèle japonais de production allégée. Ces deux usines ont une taille et une gamme de produits semblables, mais l'une est syndiquée et l'autre non syndiquée.

Bien que les salariés bénéficient de meilleures conditions de travail et d'une plus grande autonomie dans l'organisation du travail en équipe dans l'usine syndiquée, la présence syndicale n'a pas empêché l'augmentation de la charge de travail et du stress découlant de l'implantation d'un système de production allégée.

L'EFFET DE LA PRÉSENCE SYNDICALE SUR LE TRAVAIL EN ÉQUIPE DANS L'INDUSTRIE DU VÊTEMENT*

Reynald BOURQUE
Sossie DER STEPANIAN

Cet article présente les principaux résultats d'une recherche sur le travail en équipe dans deux usines québécoises de vêtement qui ont mis en place une organisation du travail inspirée du modèle japonais de production allégée. Ces deux usines ont une taille et une gamme de produits semblables, mais l'une est syndiquée et l'autre non syndiquée. Bien que les salariés bénéficient de meilleures conditions de travail et d'une plus grande autonomie dans l'organisation du travail en équipe dans l'usine syndiquée, la présence syndicale n'a pas empêché l'augmentation de la charge de travail et du stress découlant de l'implantation d'un système de production allégée.

La mondialisation des échanges commerciaux, ainsi que l'évolution de la demande pour des produits différenciés et de haute qualité ont façonné le nouveau contexte économique des entreprises manufacturières nord-américaines dont la croissance est largement tributaire de leur capacité à gérer efficacement leurs ressources économiques, technologiques et humaines (APPELBAUM et BATT, 1994 ; BETCHERMAN *et al.*, 1994 ; SHARPE, 1995). Ainsi, l'industrie nord-américaine du vêtement a enregistré au cours des trois dernières décennies une intégration plus poussée de ses activités productives au plan mondial et une demande accrue pour les vêtements spécialisés de haute qualité qui ont eu un impact sur son organisation

* La recherche à l'origine de cet article a été subventionnée par le CRSH et le FCAR. Les auteurs remercient le professeur Michel Brossard de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal pour ses commentaires sur une version préliminaire de cet article.

du travail. Malgré les taux de chômage élevés durant les années 1970 et 1980, la participation croissante des femmes au marché du travail dans les pays industrialisés a favorisé l'émergence d'un nouveau groupe de consommateurs plus sensibilisé à la mode et a alimenté la demande pour des gammes de vêtements plus diversifiées (TAPLIN et WINTERTON, 1995).

Ces changements économiques ont incité plusieurs entreprises nord-américaines produisant des vêtements en grandes séries à déplacer leurs activités vers des pays en voie de développement où elles peuvent trouver une main-d'œuvre abondante et moins coûteuse (BATT et APPELBAUM, 1995 ; DUNLOP et WEIL, 1996). D'autres entreprises ont procédé à des changements organisationnels dans leurs usines afin d'améliorer la qualité et d'élargir la gamme de leurs produits tout en réduisant les coûts et les délais de production (BAILEY, 1995). Nombre d'entre elles ont adopté le système de production modulaire inspiré du modèle japonais de production allégée, implanté avec succès dans l'industrie automobile nord-américaine (APPELBAUM et BATT, 1994 ; LÉVESQUE et CÔTÉ, 1999 ; MCDUFFIE, 1995). Selon MCDUFFIE (1995), les systèmes de production allégée comportent quatre composantes essentielles : le travail en équipe, la production juste à temps, l'amélioration continue des processus et la polyvalence des employés. Plusieurs études confirment que la production modulaire a connu une diffusion importante au cours des années 1980 dans l'industrie nord-américaine du vêtement, particulièrement dans les entreprises produisant des séries diversifiées de vêtements spécialisés (BERG *et al.*, 1996 ; DUNLOP et WEIL, 1996).

Le travail en équipe selon le modèle de production allégée a fait l'objet de plusieurs études dans des usines nord-américaines d'assemblage d'automobiles qui sont pour la plupart syndiquées (LÉVESQUE, BOUTELLER et GÉRIN-LAJOIE, 1997 ; PARKER et SLAUGHTER, 1988 ; MCDUFFIE, 1995 ; RHINEHART, HUXLEY et ROBERTSON, 1994). Les études sur le système de production modulaire et le travail en équipe dans l'industrie nord-américaine du vêtement sont cependant beaucoup moins nombreuses, et elles ont pour la plupart été menées dans des usines non syndiquées (DUNLOP et WEIL, 1996 ; MASCHINO, 1995 ; TAPLIN, 1995). Ces études ne font donc pas ressortir la diversité des configurations organisationnelles dans les établissements syndiqués et non syndiqués de l'industrie du vêtement, bien que plusieurs recherches attestent que le fonctionnement des équipes de travail varie selon que les salariés sont représentés ou non par un syndicat (COHEN-ROSENTHAL, 1997 ; EATON et VOOS, 1992).

Cet article présente les principaux résultats d'une recherche consacrée aux effets de la présence syndicale sur le fonctionnement des équipes de travail dans l'industrie du vêtement. La première partie présente les recherches sur le rôle des syndicats dans les différents modèles productifs et les formes organisationnelles du travail en équipe associées au système de production modulaire dans l'industrie du vêtement. La deuxième partie décrit notre méthodologie et les principales

caractéristiques du travail en équipe dans les deux établissements étudiés. Nous mettons en évidence et analysons dans la troisième partie les similitudes et les différences qui ressortent des observations et des entrevues menées dans les deux usines. La dernière partie est consacrée à la discussion et à la mise en perspective des principaux résultats de notre étude.

1. *Les syndicats, le travail en équipe et le système modulaire de production dans l'industrie du vêtement*

Deux approches du travail en équipe se sont imposées dans le secteur manufacturier en Amérique du Nord, l'une inspirée du modèle socio-technique d'organisation du travail et l'autre, du modèle japonais de production allégée (APPELBAUM et BATT, 1994). Plusieurs chercheurs soutiennent que les syndicats jouent un rôle essentiel lors de l'implantation et la mise en œuvre du travail en équipe selon le modèle socio-technique, car ils favorisent l'implication des salariés et un partage plus équilibré des gains de productivité (APPELBAUM et BATT, 1994 ; BROSSARD et SIMARD, 1990 ; COHEN-ROSENTHAL, 1997 ; COHEN-ROSENTHAL et BURTON, 1993 ; EATON et VOOS, 1992 ; RANKIN, 1990). La documentation syndicale sur le travail en équipe fait également valoir que la participation du syndicat et des salariés à la réorganisation du travail contribue à la démocratisation des processus de changement organisationnel en assurant le respect des droits des travailleurs (CSN, 1995 ; FTQ, 1995).

Certains auteurs (APPELBAUM et BATT, 1994 ; COHEN-ROSENTHAL, 1997) soutiennent que les meilleures expériences de travail en équipe selon le modèle socio-technique ont été réalisées dans des établissements syndiqués. Ils attribuent la réussite de ces expériences au fait que les syndicats favorisent certaines pratiques généralement absentes dans les milieux de travail non syndiqués, notamment la participation des salariés à la gestion, la démocratie industrielle, l'autonomie des équipes de travail, et l'implication des membres des équipes dans la prise de décision. D'autres études associent la réussite du travail en équipe en milieu syndiqué à des niveaux élevés de ressources et de mobilisation syndicales (BOURQUE, 1999 ; COHEN-ROSENTHAL et BURTON, 1993 ; LÉVESQUE *et al.*, 1996). Le syndicat peut jouer un rôle crucial lors de l'implantation du travail en équipe, car il a la capacité de négocier avec l'employeur les conditions de l'implication des salariés dans la gestion du travail productif (CSN, 1995 ; FTQ, 1995 ; LÉVESQUE *et al.*, 1996). Des recherches attestent par ailleurs que les équipes de travail mises en place dans le cadre d'un processus institutionnalisé de coopération patronale-syndicale sont plus autonomes et plus performantes que là où le travail en équipe a été implanté unilatéralement par les employeurs (COHEN-ROSENTHAL, 1997 ; HAVLOVIC, KROLL et BUSHE, 1993 ; LÉVESQUE *et al.*, 1996).

Plusieurs chercheurs soulignent que l'implication syndicale dans l'organisation du travail est moins poussée dans le modèle japonais de production allégée que dans le modèle socio-technique (APPELBAUM et BATT, 1994 ; COHEN-ROSENTHAL, 1997 ; RANKIN, 1990). Selon APPELBAUM et BATT (1994), aux États-Unis la plupart des expériences réussies de production allégée concernent des établissements non syndiqués. Des études menées dans des milieux de travail syndiqués où l'on retrouve un système de production allégée montrent que la présence syndicale n'a pas d'effets significatifs sur l'autonomie et le fonctionnement des équipes de travail (LÉVESQUE et CÔTÉ, 1999 ; PARKER et SLAUGHTER, 1988 ; RHINEHART, HUXLEY et ROBERTSON, 1994). Selon ces auteurs, lorsque le travail en équipe est basé sur le modèle japonais de production allégée, les salariés subissent une intensification de leur charge de travail et des pressions de la part de l'équipe pour maintenir des cadences soutenues de production, ce qu'ils qualifient de « gestion par le stress ». De plus, les anciennes méthodes de contrôle hiérarchique du travail seraient maintenues, même lorsque le syndicat est impliqué dans la mise en œuvre du travail en équipe (PARKER et SLAUGHTER, 1989 ; RHINEHART, HUXLEY et ROBERTSON, 1994 ; WELLS, 1993).

Le système de production modulaire dans l'industrie du vêtement intègre les principales caractéristiques du modèle japonais de production allégée, notamment le travail en équipe, la polyvalence des membres de l'équipe, la réduction du cycle de production et des stocks, et le contrôle continu de la qualité (BAILEY, 1993 ; BATT et APPELBAUM, 1995 ; BERG *et al.*, 1996 ; DUNLOP et WEIL, 1996). Ce système flexible de production est utilisé principalement pour la fabrication d'échantillons ou de petites séries de vêtements. Plutôt que de segmenter et de fragmenter les tâches comme dans le modèle traditionnel de production en grandes séries, la production modulaire regroupe un ensemble de tâches exécutées par une équipe de travail constituée de 5 à 10 employés qui collaborent en vue de produire des séries diversifiées de vêtements en réduisant les délais d'assemblage. Chaque module constitue une équipe de travail au sein de laquelle le sentiment d'appartenance des membres est favorisé par des pratiques de coopération. Les contremaîtres sont habituellement remplacés par des chefs d'équipes, et les membres peuvent tenir des réunions pour discuter de la répartition du travail et des techniques d'équilibrage de la production afin d'atteindre les résultats escomptés. Les opératrices ont la responsabilité de détecter les défauts de production sur-le-champ et d'en trouver les causes afin d'éviter la production d'un grand nombre de vêtements défectueux (BAILEY, 1993 ; DUNLOP et WEIL, 1996).

Dans le système intégral de production modulaire, les opératrices travaillent en position debout à leurs postes de travail où elles effectuent des opérations sur plusieurs machines, alors que dans les systèmes traditionnels, les opératrices travaillent en position assise à des postes de travail individuels (BROSSARD, 1998 ; MASCHINO, 1995). La position debout favorise la mobilité des opératrices entre

plusieurs postes et, dans certains cas, dans tout le module. Le système modulaire intégral vise à éviter l'accumulation de pièces entre les postes de travail en synchronisant le travail des membres de l'équipe pour produire une seule unité de vêtement à la fois. La technique d'équilibrage de la production utilisée dans le système modulaire intégral est le *main à main* (*hand-off*). Lorsqu'un membre de l'équipe a terminé ses opérations, il doit se déplacer dans la zone du poste précédent pour y prendre la pièce en cours de confection et poursuivre les opérations, plutôt que d'attendre la pièce à son poste de travail. « Le module de production 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, p. 409.) Il peut être nécessaire pour équilibrer la production qu'une opératrice travaille à contre-courant et apporte la pièce de vêtement au poste de travail en amont. Les opératrices contrôlent la qualité des produits, s'entraident lorsque survient un problème ou un déséquilibre de production (BROSSARD, 1998 ; DER STEPANIAN, 1999).

La documentation fait surtout référence au système modulaire de production debout, mais il existe également un système modulaire assis pour la confection d'un vêtement complet. Le travail modulaire assis, désigné également sous le vocable « d'équipes de couture » (*sewing team*), se distingue du système intégral de production modulaire debout par deux caractéristiques essentielles : la station assise et la possibilité d'accumuler des pièces entre les postes de travail (BROSSARD, 1998). Dans ce type de production modulaire, les postes regroupés en deux rangées parallèles sont suffisamment rapprochés pour permettre la circulation des composantes du vêtement sans obliger les opératrices à se lever (BROSSARD, 1998, p. 413). Les différentes composantes du vêtement sont assemblées en petites séries en progressant entre les postes de travail des deux lignes.

Dans le système modulaire assis, une opératrice effectue des travaux de couture sur chacune des pièces du lot qu'elle reçoit à son poste de travail, et lorsque ses opérations sont terminées, « 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, p. 413). Les lots sont déposés sur une table ou une chaise attenante au poste de travail, et ils sont acheminés aux différents postes selon un plan qui a comme objectif de produire une trentaine d'unités d'un même vêtement. Les membres de l'équipe ou les superviseurs déterminent la quantité de pièces de vêtements pouvant être accumulée entre les postes de travail (*work in progress*), et les séquences de déplacement des membres de l'équipe pour équilibrer la production (MAZZIOTTI, 1993). Les techniques d'équilibrage de la production dans le système modulaire assis permettent donc à un membre de l'équipe d'accumuler un nombre déterminé de pièces à son poste, et lorsque ce nombre est atteint, il doit normalement se

déplacer pour aider un coéquipier plus lent afin de maintenir un flux continu de production.

Certains auteurs considèrent que l'introduction du système de production modulaire dans l'industrie du vêtement a contribué à la « déTaylorisation » de l'organisation traditionnelle du travail (BERG *et al.*, 1996 ; DUNLOP et WEIL, 1995). Le système modulaire de production favoriserait selon ces auteurs l'implication des salariés dans la gestion de leur travail, la polyvalence des membres des équipes par la formation, la diversité des tâches par la rotation sur les postes de travail, ainsi que la participation des membres aux décisions collectives. Il contribuerait ainsi à l'enrichissement du travail des opératrices de machines à coudre qui demeure aliénant et répétitif dans la production traditionnelle en série. D'autres auteurs estiment cependant que le système modulaire de production correspondrait plutôt à un renouvellement des formes traditionnelles de contrôle du travail, par la réduction du temps consacré à des activités qui ne sont pas directement productives (BATT et APPELBAUM, 1995 ; BAILEY, 1993 ; TAPLIN, 1995). Ainsi, selon l'étude de TAPLIN (1995) dans des usines non syndiquées de l'industrie du vêtement aux États-Unis, la polyvalence des membres des équipes de travail est limitée, les tâches demeurent répétitives et routinières, la participation à la gestion et la formation sont minimales, et le processus de production est contrôlé par l'employeur. De plus, les employeurs déterminent les quotas, la composition et le nombre de travailleurs dans chaque équipe, et le mode de calcul des bonis de production. Les résultats d'une autre étude américaine (BATT et APPELBAUM, 1995) indiquent que les opératrices de machines à coudre dans les établissements utilisant le système de production modulaire subissent un stress car elles doivent travailler plus rapidement pour atteindre les objectifs de production établis par les employeurs. Selon une étude portant sur l'usine montréalaise « Lingeries Claudel », des opératrices interrogées sur leur satisfaction par rapport au travail en équipe estiment qu'elles doivent aider celles qui sont moins rapides et que les relations entre les employés sont plus tendues depuis l'introduction du système modulaire de production (MASCHINO, 1995).

Ces études soulèvent plusieurs questions concernant l'influence des syndicats sur le travail en équipe dans les systèmes de production allégée, ainsi que les effets de ce mode d'organisation du travail sur l'autonomie des salariés et la démocratisation des milieux de travail. L'étude que nous avons menée en 1998 et 1999 visait à faire ressortir les effets de la présence syndicale sur le travail en équipe dans des usines de vêtement qui ont introduit au cours de la dernière décennie un système modulaire inspiré du modèle japonais de production allégée.

2. *Méthodologie et présentation des établissements étudiés*

L'approche méthodologique utilisée dans notre recherche relève de l'étude de cas contrastés (PIRES, 1997), notre échantillon étant constitué de cas différenciés au regard de la variable indépendante que constitue la présence ou l'absence d'un syndicat dans l'établissement. Cette approche privilégiant l'étude monographique de cas ouvre la voie à une généralisation analytique des résultats plutôt qu'à une généralisation statistique découlant de l'analyse quantitative des données (YIN, 1989). Afin d'étudier les effets de la présence syndicale sur le fonctionnement des équipes de travail dans l'industrie du vêtement, nous avons procédé à une recherche dans deux établissements dont la taille et le type de production sont semblables, mais dont l'un est syndiqué et l'autre non syndiqué. À l'automne 1998, nous avons contacté des représentants patronaux et syndicaux de l'industrie du vêtement au Québec, ainsi que des consultants en organisation du travail actifs dans cette industrie, afin de constituer une liste d'établissements qui avaient récemment implanté un système de production modulaire. À partir de cette liste, nous avons identifié deux établissements et obtenu l'autorisation d'y mener une étude sur le travail en équipe. Nous avons ensuite sélectionné une équipe de travail dans chacun des établissements sur la base d'un ensemble de caractéristiques communes, notamment la taille des équipes de travail, le type de produits, les équipements utilisés et les horaires de travail.

La première étape de la recherche dans chacun des établissements a consisté en deux séances d'observation directe du fonctionnement d'une équipe de travail d'une durée totale d'environ quatre heures ; les données ont été colligées à l'aide d'une grille standardisée afin de rapporter les observations visuelles des activités et des interactions des membres des équipes de travail. Les résultats ont été consignés dans un journal de bord contenant les notes prises sur l'ensemble des situations observées dans le fonctionnement des équipes de travail. Par la suite, nous avons effectué dans chacun des établissements des entrevues semi-dirigées individuelles avec les membres des équipes, les responsables des équipes, des représentants patronaux, et un représentant syndical dans l'usine syndiquée. Les entrevues semi-dirigées nous ont permis de compléter les données provenant des observations directes et de rassembler des informations plus complètes sur les processus de travail. Nous avons d'abord interrogé les membres des équipes de travail sur les modes d'organisation et le fonctionnement de leur équipe de travail. Pour ce faire, nous avons formulé des questions portant sur la rotation des postes, la formation reçue par les membres et son utilité, le rôle du responsable 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 au sein des équipes. Nous avons également formulé certaines questions relatives au degré de satisfaction des membres des équipes de travail à la suite de l'introduction du système de production modulaire. Une analyse

qualitative de contenu a été effectuée pour traiter les informations recueillies lors des observations directes et des entrevues semi-dirigées.

L'usine A est non syndiquée et elle est située dans un quartier de Montréal où il existe une forte concentration d'usines de vêtement. Elle appartient à une entreprise québécoise fondée en 1984 qui se spécialise dans la confection de vêtements de pompiers et de vêtements de sécurité. L'usine emploie une centaine de personnes dont 75 % sont affectées à la production et à l'expédition. Cette main-d'œuvre majoritairement féminine se compose de membres de différentes communautés ethniques d'immigration récente, provenant principalement de la Chine, du Vietnam, des pays du Moyen-Orient et du Québec. Nous avons constaté lors des entrevues semi-dirigées que plusieurs travailleurs de cette usine ne maîtrisent pas bien la langue française. L'ancienneté des salariés varie de un à neuf ans, et l'usine est installée dans ses locaux actuels depuis 1998.

Jusqu'alors, l'entreprise a fabriqué ses produits selon le système traditionnel de production de type *Bundle*. Avec le même nombre d'employés, soit une centaine, l'entreprise produisait des vêtements de sécurité en grandes séries. Les salariés étaient rémunérés à un taux horaire fixe et une contremaîtresse les encadrait. Les employés assis à leurs postes de travail recevaient un lot d'une trentaine de pièces de la partie du vêtement sur laquelle ils devaient effectuer une opération de couture. Une fois les opérations terminées sur l'ensemble des pièces du lot, l'opératrice déposait celui-ci sur le plancher ou dans une boîte et recommençait la même opération sur un nouveau lot. Les lots s'accumulaient ainsi jusqu'à l'assemblage final qui pouvait être effectué plusieurs jours, voire plusieurs semaines plus tard, ce qui impliquait des délais de livraison et des coûts d'entreposage élevés.

En 1998, l'entreprise décidait de modifier l'organisation de la production afin de répondre aux nouvelles exigences de sa clientèle, car depuis quelques années, elle enregistrait une forte hausse dans la demande de vêtements de protection contre les incendies. La demande excédait les capacités de production de l'usine, et les clients exigeaient des livraisons dans des délais plus courts. Un projet de restructuration de la production fut soumis par la direction aux actionnaires, impliquant le déménagement dans une usine plus grande et l'implantation du travail modulaire afin d'augmenter la production. Le vice-président de l'entreprise et l'équipe de l'ingénierie ont porté un jugement favorable sur la faisabilité de ce projet à la suite de visites d'usines de confection de vêtements qui avaient implanté avec succès le système de production modulaire debout. L'implantation dans la nouvelle usine de ce système de production fut amorcée au cours de l'été 1998.

Après une visite générale de l'usine et une entrevue avec le responsable de la production effectuées en février 1999, nous avons sélectionné pour notre étude l'équipe de la finition des manteaux qui était à ce moment la plus performante de l'usine. Dans ce module, cinq personnes sont affectées aux opérations sur quinze

machines à coudre installées sur des tables de travail disposées en U. Les membres de l'équipe utilisent en moyenne trois machines pour effectuer les différentes tâches qui leur sont assignées. Lorsqu'un membre a terminé ses opérations, il passe la pièce de vêtement à son voisin qui effectue les opérations suivantes. Tous les membres de l'équipe travaillent en position debout et doivent se déplacer d'une machine à l'autre pour effectuer l'ensemble des opérations assignées à leur poste de travail. Ils doivent suivre le rythme de leurs coéquipiers et s'entraider pour réduire les temps morts. Les membres de l'équipe qui attendent des morceaux de vêtement se déplacent à d'autres postes pour aider leurs coéquipiers et tous les membres de l'équipe sont impliqués dans l'équilibrage de la production et le contrôle de la qualité.

Le premier poste de travail du module est occupé par 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, du collet et des rabats sont découpées à l'avance et l'opérateur les assemble sur différentes machines à coudre. Lorsqu'il termine ses opérations, il passe la pièce assemblée à l'opératrice qui occupe le poste suivant dans la ligne de production et retourne à son poste de travail pour recommencer les mêmes opérations. La deuxième couturière prend une enveloppe extérieure de manteau précoupée, le rabat et le collet pour d'abord poser le velcro sur le rabat en T et ensuite la fermeture éclair sur l'enveloppe extérieure du manteau. Une fois ces opérations terminées, elle achemine la pièce du manteau à une autre couturière qui travaille sur deux machines. Cette dernière doit coudre le rabat en T sur l'enveloppe extérieure et faire la surpiqûre de finition sur celle-ci. La couturière qui occupe le poste de travail suivant 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 l'enveloppe extérieure. Par la suite, elle assemble la doublure et l'enveloppe extérieure du manteau. Une fois ces opérations terminées, elle remet le manteau fini à la dernière personne de l'équipe d'assemblage qui 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 des défauts de production sont détectés, elle avise les membres de l'équipe afin d'éviter que les mêmes erreurs ne soient commises. Si le défaut ne provient pas du module de la finition des manteaux, la contremaîtresse retourne les vêtements défectueux au module concerné.

L'usine B est syndiquée depuis une quinzaine d'années et elle est située dans la région des Cantons de l'Est. Elle est la propriété d'une entreprise manufacturière québécoise engagée depuis plus de trente ans dans la fabrication de chenilles de traction, de pièces et d'accessoires en composite et en thermoplastique, ainsi que de vêtements de sport. Notre étude a été menée dans l'usine de production de

vêtements de sport d'hiver qui compte environ quatre-vingt-dix employés, dont les soixante employés de production sont représentés par un syndicat affilié à la Centrale des syndicats démocratiques (CSD). La main-d'œuvre de l'usine est essentiellement féminine et francophone et l'ancienneté des salariés de l'usine varie entre cinq et vingt-cinq ans. Les employés habitent pour la plupart dans la petite municipalité où est située l'usine et sont très fidèles à leur employeur. Le nombre d'employés varie selon le volume des commandes et les cycles saisonniers de production.

Jusqu'en 1993, l'entreprise a fabriqué ses différents vêtements selon le mode de production de type *Bundle*. Le processus de production était fragmenté entre les différents postes de travail individuels et plusieurs semaines pouvaient s'écouler avant l'assemblage final d'un vêtement. En 1993, l'entreprise a réorienté sa stratégie organisationnelle afin de fabriquer de nouveaux produits pour répondre aux besoins diversifiés du marché. Après plusieurs visites de salles d'expositions aux États-Unis, la direction décidait d'implanter le système de production modulaire dans son usine de vêtement de sport. Elle a avisé le syndicat de son projet de réorganisation de la production et elle a sollicité son appui à la mise en place d'un comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) afin d'encadrer la formation des travailleurs nécessitée par la nouvelle organisation du travail. Le projet initial proposé par l'employeur consistait à introduire un système de production modulaire debout, mais le syndicat, après avoir consulté ses membres, a demandé à l'employeur de modifier son projet afin de permettre aux opératrices de travailler en position assise. La direction a accepté cette demande syndicale et la production modulaire fut d'abord expérimentée dans un département en 1993, et étendue à l'ensemble de l'usine en 1994.

Lors d'entrevues avec un cadre dirigeant de l'entreprise et la responsable de la production menées à la suite d'une visite de l'usine en mai 1999, nous avons convenu d'étudier le fonctionnement de l'équipe de travail du module des manteaux pour hommes dont les activités productives sont semblables à celles de l'équipe de travail étudiée dans l'usine A. L'équipe de travail du module des manteaux pour hommes est composée de neuf personnes utilisant quatorze machines à coudre. Les opérations les plus importantes du module sont la préparation de la doublure, l'installation des écussons et des anneaux, la surpiqûre, l'assemblage des manches, l'installation de la fermeture et du collet, l'assemblage de la doublure avec l'enveloppe extérieure, la préparation des poignets, l'installation des boutons, l'inspection et l'emballage. Les neuf membres de l'équipe dont huit femmes sont affectés à des postes de travail disposés en deux rangées parallèles. Les membres de l'équipe travaillent en position assise sauf la préposée à la finition des manteaux qui occupe un poste de travail en station debout à la fin de la ligne de production. Les membres de l'équipe reçoivent à leurs postes de travail un lot de pièces de tissus et effectuent des opérations d'assemblage sur celles-ci. Lorsque les couturières ont

terminé leurs opérations, elles déposent les pièces de vêtements sur une table placée à côté de la prochaine couturière qui effectue des opérations sur ces pièces. Les lots de vêtements progressent entre les postes selon un plan précis jusqu'à l'assemblage de l'enveloppe extérieure et de la doublure du manteau par la préposée à la finition dont le poste de travail est situé au bout d'une des rangées. L'emballage et l'inspection finale sont effectués par la préposée dont le poste de travail est situé au bout de l'autre rangée.

Les membres de l'équipe fixent à l'avance, selon les modèles à produire, le nombre maximum de pièces de vêtements pouvant être accumulées entre les postes de travail et ils établissent une séquence de déplacement pour maintenir l'équilibre de la production. Lorsqu'ils ont atteint le nombre de pièces pouvant être accumulées à leur poste de travail, les membres doivent normalement se déplacer à un autre poste de travail pour équilibrer la production du module. Même si tous les membres de l'équipe peuvent travailler sur les différentes machines utilisées dans le module, ils sont affectés à des postes spécifiques de travail. Les membres de l'équipe utilisent en moyenne deux machines à leur poste de travail et quelques-uns se déplacent à des machines à coudre hors-ligne pour les commandes spéciales.

3. L'organisation du travail en équipe dans l'usine syndiquée et dans l'usine non syndiquée

Nos données permettent de comparer différentes dimensions du travail en équipe dans les deux établissements étudiés : autonomie et satisfaction des membres, modes de nomination des responsables de l'encadrement de l'équipe, rotation des postes de travail, fréquence des réunions d'équipe et modalités de prise de décision, formation et bonis de production. Les résultats mettent en évidence certaines différences significatives touchant l'organisation du travail en équipe dans l'établissement syndiqué et l'établissement non syndiqué. La synthèse des résultats de cette comparaison est présentée au Tableau 1.

Autonomie des membres des équipes

Dans les deux établissements étudiés, les salariés n'ont pas été impliqués dans la sélection des membres devant faire partie de leur équipe de travail au moment de l'implantation du système modulaire de production. La direction a déterminé le nombre de membres dans l'équipe et a désigné les personnes devant constituer ces équipes. De même, les membres de l'équipe dans l'usine A ne sont pas impliqués dans la sélection des travailleurs affectés à une équipe de travail existante. Par contre, les entrevues avec les représentants de la direction et du syndicat à l'usine B font état d'une consultation informelle des salariés dans la sélection des membres des équipes lors des rappels consécutifs aux mises à pied saisonnières. Cette procédure informelle est possible selon les représentants de la direction parce que les

salariés travaillent ensemble depuis longtemps et en viennent à constituer des « équipes naturelles » sur la base des affinités personnelles et professionnelles. Toutefois, cette consultation informelle des salariés pour la constitution des équipes est considérée par les représentants de la direction comme une pratique de bonne gestion plutôt qu'une réponse à une exigence syndicale.

TABLEAU 1

Comparaison entre l'usine A (non syndiquée) et l'usine B (syndiquée)

<i>Fonctionnement des équipes de travail</i>	<i>Usine A Non syndiquée</i>	<i>Usine B Syndiquée</i>
<i>Participation des membres de l'équipe</i>		
Sélection des membres de l'équipe	Nulle	Informelle
Design des tâches	Très faible	Faible
Détermination des objectifs de production	Nulle	Nulle
Prises de décisions	Très faible	Faible
Contrôle de la cadence de travail	Très faible	Faible
Assignment des membres aux postes	Faible	Faible
Répartition du travail	Très faible	Faible
Horaire de travail	Nulle	Nulle
<i>Satisfaction des membres de l'équipe</i>		
Griefs ou plaintes sur le travail en équipe	Élevés	Très faibles
Taux de roulement	Faible	Très faible
Taux d'absentéisme	Faible	Faible
Intérêt pour le travail en équipe	Élevé	Élevé
Identification à l'employeur	Élevée	Élevée
Évaluation de la charge de travail	Élevée	Élevée

<i>Fonctionnement des équipes de travail</i>	<i>Usine A Non syndiquée</i>	<i>Usine B Syndiquée</i>
<i>Rôle de la contremaîtresse</i>		
Nomination	Par la direction	Par la direction
Type d'encadrement hiérarchique	Encadrement serré	Encadrement souple
Relations avec les membres de l'équipe	Très bonnes	Très bonnes
Capacité à motiver les membres de l'équipe	Très élevée	Très élevée
Défense de l'équipe face à la direction	Présente les demandes jugées raisonnables	Présente les demandes (médiatrice)
Capacité à régler les conflits au sein de l'équipe	Élevée	Élevée
Fréquence des contrôles de la qualité	Élevée	Élevée
Degré de contrôle des objectifs de production	Élevé	Faible
Remplace les membres	Jamais	Jamais
Autorité auprès des membres	Formelle	Informelle
Disponibilité	Très bonne	Très bonne
<i>Réunions d'équipes et processus de prises de décisions</i>		
Fréquence des réunions d'équipe	Rare	Élevée
Capacité de l'équipe de développer des solutions	Faible	Élevée
Capacité de l'équipe de prendre des initiatives	Faible	Élevée

<i>Fonctionnement des équipes de travail</i>	<i>Usine A Non syndiquée</i>	<i>Usine B Syndiquée</i>
<i>Modifications des tâches</i>		
Polyvalence des membres	Faible	Faible
Rotation des postes	Aucune	Rare
Variété des tâches à exécuter	3 machines en moyenne par poste	2 machines en moyenne par poste
Évolution de la charge de travail	Augmentation	Augmentation
<i>Formation dispensée</i>		
Techniques de résolution de problèmes	Oui	Non
Habilité à réparer les machines	Oui	Non
Modalités de prises de décisions en équipe	Oui	Non
Techniques d'équilibre de la production	Oui	Oui
Contrôle de la qualité	Oui	Oui
Résolution des conflits	Non	Non
<i>Modalités de rémunération</i>		
Salaire de base	Salaire à taux horaire	Salaire à taux horaire
Rémunération incitative	Boni de groupe si l'équipe atteint 80 % d'efficacité	Boni de groupe si l'équipe atteint 100 % d'efficacité
Bonis versés au cours des 6 derniers mois	Aucun	12 % à 20 % du salaire régulier

Les entretiens menés dans les deux établissements attestent que la planification du travail et la définition des tâches sont du ressort de l'employeur. Dans l'établissement A, les descriptions des postes établies par la direction définissent les tâches à accomplir pour les membres de l'équipe et les objectifs de production. Les membres de l'équipe sont informés par la contremaîtresse des tâches spécifiques qui leur sont assignées pour atteindre les objectifs de production, et elles ne peuvent pas modifier la planification du travail sans l'accord de la

contremaîtresse. Dans l'établissement B, nous avons observé que les membres de l'équipe modifient à l'occasion la planification du travail sans avoir recours à la contremaîtresse, et que leurs responsabilités peuvent déborder la réalisation des tâches qui leur sont assignées. À cet égard, ils disposent d'une plus grande autonomie dans l'exécution de leur travail que les membres de l'équipe dans l'usine non syndiquée, car le système modulaire assis permet une accumulation de pièces à un poste de travail et une plus grande liberté individuelle dans la gestion des cadences de travail que le système modulaire debout.

Dans l'établissement A, nous avons observé que les membres de l'équipe prennent certaines décisions mineures concernant l'organisation du travail sans consulter la contremaîtresse. Toutefois, celle-ci est généralement informée des décisions prises par les membres de l'équipe, et peut les modifier ou suggérer d'autres solutions lorsqu'elle le juge nécessaire. La contremaîtresse supervise de près le travail des membres de l'équipe et prend les décisions visant à améliorer la productivité de l'équipe. Le système de production juste-à-temps dans cette usine a amené les membres de l'équipe à participer à un processus d'amélioration continue puisqu'ils assument la responsabilité du contrôle de la qualité dans leur unité de travail. Cependant, il ressort des entrevues avec les membres de l'équipe que leur participation à la gestion de l'organisation du travail est de type consultatif et que leur degré d'autonomie est faible. Par contre, la présence syndicale est associée à une autonomie plus élevée dans le processus de prise de décision dans l'usine B. Les membres de l'équipe dans cette usine syndiquée sont davantage impliqués dans les processus de prise de décision que dans l'usine A, et leur participation a un caractère décisionnel plutôt que consultatif. L'équipe tient des réunions sur une base régulière afin de planifier le travail et d'établir les règles d'équilibrage de la production, et la contremaîtresse n'intervient généralement pas dans les décisions de l'équipe concernant la répartition des tâches.

La présence syndicale dans l'usine B n'a cependant pas eu un effet significatif sur l'autonomie des membres de l'équipe dans la détermination de leurs propres objectifs de production, car tout comme dans l'usine non syndiquée, ceux-ci sont fixés par l'employeur à travers le système de bonis de production. De même, la présence syndicale n'a pas favorisé l'autonomie des membres de l'équipe pour établir leurs horaires de travail puisque, dans les deux usines, la direction impose les horaires et distribue les heures supplémentaires aux employés. Dans les deux établissements, les équipes de travail bénéficient d'une autonomie limitée dans la détermination de la cadence de travail, mais elles doivent maintenir un rythme permettant d'atteindre les objectifs de production fixés par la direction et de bénéficier du boni calculé à chaque journée de travail. Cependant, les membres de l'équipe dans l'usine syndiquée jouissent d'une plus grande autonomie individuelle concernant la cadence de travail, car ils peuvent accumuler des pièces à leur poste de travail et moduler leur cadence, tandis que dans l'usine A les membres de

l'équipe travaillent sur une seule unité de vêtement à la fois et doivent maintenir un rythme soutenu de production.

Satisfaction des membres des équipes

Au dire des représentants patronaux des deux établissements, les taux de roulement et d'absentéisme n'ont pas augmenté de façon significative après l'implantation du système de production modulaire. Selon les informations recueillies, le taux de roulement annuel des salariées est plus élevé dans l'usine A que dans l'usine B, et les taux d'absentéisme sont faibles dans les deux usines. Dans l'établissement A, la plupart des membres de l'équipe que nous avons interrogés se disent insatisfaits de la nouvelle organisation du travail et du système de prime. Au moment de notre étude, menée plus de six mois après l'implantation du système modulaire de production, 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. Dans l'usine B, les membres de l'équipe que nous avons interrogés se déclarent généralement satisfaits du fonctionnement de l'équipe et du système de production modulaire. De plus, selon les représentants de l'employeur et du syndicat, il n'y a pas eu de plaintes ou de griefs concernant le travail en équipe au cours des deux dernières années. Le syndicat a joué un rôle important dans l'implantation du système modulaire, en participant activement au comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) qui a permis à l'entreprise de financer partiellement la mise en place du nouveau système et la formation des travailleurs. La participation syndicale à ce comité, qui était subordonnée à la renonciation de l'employeur au système modulaire debout, a facilité l'acceptation par les membres des équipes du nouveau mode d'organisation du travail, selon un représentant de la direction.

Les entrevues réalisées dans l'usine A révèlent une forte identification des membres de l'équipe à leur employeur. Ils estiment que depuis l'implantation du système de production modulaire, leur travail est plus intéressant que dans l'ancien système de production. Un membre de l'équipe a cependant exprimé son insatisfaction du fait que le travail en équipe occasionne une fatigue excessive à la fin de la journée de travail, car en plus de travailler debout, il doit aider les coéquipiers afin de maintenir l'équilibre de la production. Dans l'usine B, l'attitude des membres de l'équipe envers leur employeur est très positive. De plus, les membres que nous avons interrogés estiment que les relations sont excellentes au sein de l'équipe. Cependant, les deux opératrices les plus rapides se disent insatisfaites du fait qu'elles doivent aider les plus lentes pour éliminer les déséquilibres dans la production. De façon générale, il ressort des entrevues que le degré de satisfaction relativement au travail en équipe est plus élevé dans l'usine syndiquée, ce qui ne signifie cependant pas l'absence de tensions au sein de l'équipe de travail.

Dans les deux établissements, les membres des équipes que nous avons interrogés considèrent que l'implantation du système de production modulaire a entraîné une augmentation de la charge de travail comparativement à l'ancien système de production, basé sur des bonis individuels de productivité. Dans l'usine A, les membres de l'équipe estiment avoir subi une augmentation de leur charge de travail parce qu'ils doivent suivre le rythme de travail de leurs coéquipiers afin d'éviter les temps morts dans la production. Nos observations *in situ* ont révélé que les membres de l'équipe se déplacent fréquemment dans la zone du poste de travail en aval pour éviter les temps morts et les déséquilibres de production. Dans l'usine B, la plupart des répondants affirment que le travail en équipe les oblige à maintenir un rythme de travail soutenu pour ne pas créer des goulots d'étranglement dans la production, bien que la technique d'équilibrage utilisée laisse une certaine marge de manœuvre aux opératrices les plus rapides qui peuvent ralentir le rythme ou se déplacer à un autre poste de travail lorsqu'elles atteignent le nombre maximum de pièces pouvant être accumulées.

Dans les deux usines, l'implantation du système de production modulaire a entraîné selon les membres des équipes une plus grande variété de tâches. Dans l'ancien système de production, les opératrices étaient affectées à un poste de travail spécifique et exécutaient habituellement l'ensemble de leurs tâches sur une seule machine. Dans l'usine A, le travail en équipe a imposé une polyvalence accrue à tous les membres de l'équipe qui utilisent en moyenne trois machines pour effectuer leurs tâches. Ils estiment que l'élargissement et la polyvalence des tâches introduites lors de l'implantation du système modulaire ont signifié une augmentation de la charge et du rythme de travail. Dans l'usine B, les membres de l'équipe soulignent également l'augmentation de la charge de travail consécutive à la mise en place du système modulaire, bien que le nombre de machines et de tâches soit moins élevé que dans l'usine non syndiquée. La présence syndicale n'aurait donc pas eu un effet déterminant sur la fixation de la charge de travail dans l'usine B en comparaison avec l'usine non syndiquée. Dans le système de production modulaire, la réduction des temps morts implique une intensification du travail, sans égard à la présence syndicale.

Mode de nomination et rôle des contremaîtresses

Dans les cas étudiés, il n'y a pas de chef d'équipe et ce sont les employeurs qui nomment les contremaîtresses. Dans l'usine A, la contremaîtresse s'occupe du recrutement, de la sélection, de la formation des membres, de l'organisation du travail et de la discipline. Lorsqu'il y a des conflits au sein de l'équipe, elle essaie de les régler à l'amiable avec les personnes concernées et vient en aide aux membres de l'équipe au besoin. Selon les membres de l'équipe interrogés, la contremaîtresse défend les intérêts des membres auprès de la direction lorsque ceux-ci sont réalistes. Les membres de l'équipe ne la considèrent pas comme une personne qui impose

une autorité formelle. Plusieurs fois au cours de la journée, elle vérifie la qualité des produits fabriqués et les niveaux de production 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.

Dans l'usine B, les membres de l'équipe relèvent d'une contremaîtresse qui agit comme une personne-ressource lorsqu'il y a des problèmes majeurs dans l'équipe. Elle a une très bonne relation avec les membres de l'équipe et intervient lorsque des conflits surgissent en son sein afin de trouver une solution avec les personnes concernées. Elle effectue au moins une tournée par jour dans le module pour contrôler la productivité de l'équipe et la qualité des produits. La contremaîtresse utilise une autorité informelle pour motiver les membres à travailler en équipe. Elle est très disponible pour répondre aux besoins des membres de l'équipe, mais elle ne fait pas de remplacement lorsqu'il y a des absences de courte ou de longue durée. Lors des réunions d'équipe, elle joue un rôle d'animation auprès des membres qui prennent les décisions relatives à la distribution des tâches entre les différents postes de travail.

Il ressort donc que le degré de supervision exercée par les contremaîtresses est différent dans les deux cas étudiés. La contremaîtresse dans le milieu de travail syndiqué agit comme médiatrice entre les membres de l'équipe et la direction et veille au bon fonctionnement de l'équipe de travail. La contremaîtresse dans l'usine non syndiquée exerce une supervision plus serrée de la production et intervient plus fréquemment auprès des membres de l'équipe de travail. Ainsi, notre analyse révèle que la présence syndicale est associée à un encadrement plus souple dans l'usine B que dans l'usine non syndiquée.

Rotation des postes

Dans les deux établissements, les membres des équipes ne font pas de rotation systématique des postes de travail. Dans l'usine A, les membres de l'équipe sont assignés à des postes spécifiques de travail et doivent effectuer une variété de tâches sur plusieurs types de machines à coudre pour produire un manteau. Ces opérations sur les différentes machines à coudre sont répétitives et occasionnent une grande fatigue musculaire. La situation à cet égard est semblable dans l'usine B, bien que le nombre de machines utilisées par poste de travail soit inférieur. De plus, les membres de l'équipe dans l'usine syndiquée aménagent parfois une rotation de certains postes lorsque les modèles changent ou que des membres s'entendent pour procéder de cette façon. La contremaîtresse n'intervient pas dans ces décisions, sauf lorsqu'elle juge que ces changements ont un effet néfaste sur la production.

Réunions d'équipe et processus de prise de décision

Dans l'usine A, des réunions d'équipe eurent lieu durant les premiers mois suivant l'implantation du système modulaire de production. Cependant, plusieurs membres de l'équipe ont déploré lors des entrevues que la contremaîtresse n'avait pas convoqué de réunions depuis plusieurs semaines. Cette dernière nous a expliqué que la direction ne désirait pas arrêter la production pour une réunion d'équipe, car cela affecterait négativement la productivité du module. Selon elle, la plupart des membres de l'équipe sont capables de prendre des décisions afin d'être plus efficaces dans leur travail sans avoir à participer à des réunions, car les techniques d'équilibrage et les opérations qu'elles requièrent sont connues de tous les membres. Cependant, selon un autre représentant patronal de la même usine, certains membres ne s'impliquent pas suffisamment dans la résolution des problèmes de production.

Dans l'usine B, les réunions d'équipe sont encouragées par la direction afin que les employés s'impliquent dans les décisions concernant leur unité de travail. Lorsqu'un problème majeur de production se pose ou lorsqu'un nouveau modèle de vêtement est lancé, l'équipe se réunit sur les lieux de travail ou dans une salle de conférence. Selon la contremaîtresse, les membres de l'équipe ont le pouvoir et les capacités de régler les problèmes dans le module, et ils prennent des initiatives afin d'être plus efficaces dans la production. Elle intervient seulement lorsqu'ils ne peuvent pas résoudre les problèmes entre eux et font appel à son aide. Toutefois, l'intervention de la contremaîtresse est rare puisqu'elle estime que son groupe possède les compétences techniques lui permettant de résoudre la majorité des problèmes de production.

Formation

Dans l'usine A, les activités de formation dispensées lors de l'implantation du système modulaire de production ont été limitées. La direction a assigné les tâches aux membres de l'équipe selon leurs compétences acquises de sorte qu'ils n'ont pas eu de formation sur les nouveaux postes de travail. Les employés ont bénéficié d'une formation reliée au contrôle de la qualité et aux techniques d'équilibrage, mais aucune activité de formation n'a été dispensée concernant la réparation et l'entretien des machines, et les techniques de résolution des problèmes. Dans l'usine B, les activités de formation sont plus développées. Lors de l'implantation du système modulaire de production, les employés ont suivi une formation poussée sur les techniques de résolution de problèmes, la réparation et l'entretien des machines, les techniques d'équilibrage et de contrôle de la qualité. Des activités de formation dans l'usine sont offertes chaque année par l'employeur, en consultation avec le syndicat. La présence syndicale est donc importante pour assurer le développement et la mise à jour des compétences des employés.

Rémunération

Dans l'ancien système de production, les employés travaillaient selon leur propre rythme et recevaient une prime proportionnelle à leur productivité individuelle. Depuis l'introduction du système modulaire de production, les membres de l'équipe sont dépendants les uns des autres pour atteindre le niveau de productivité nécessaire à l'obtention de la prime. Dans l'usine A, les employés ont un salaire horaire de base et un 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. Selon un représentant de la direction, ce taux devrait être relevé graduellement pour atteindre 100 % après une période d'apprentissage organisationnel dont la durée a été fixée à un an lors de l'implantation du nouveau système de production ; au moment de notre enquête, plus de six mois après la mise en place du système de production modulaire, les membres de l'équipe n'avaient pas atteint ce niveau de 80 % des objectifs de production. Ces objectifs sont jugés trop élevés par les membres de l'équipe qui affirment travailler davantage que dans l'ancien système sans atteindre les niveaux de production exigés par la direction. Dans cette usine non syndiquée, les travailleurs ne possèdent pas la voix collective permettant de négocier des améliorations au système de prime qui est considéré comme injuste par la plupart des membres de l'équipe interrogés.

Dans l'usine B, les membres de l'équipe ont droit à un taux horaire minimal et reçoivent une prime de groupe lorsque la production journalière du module est supérieure aux quotas déterminés par la direction. En 1999, le taux horaire de base prévu à la convention collective de l'usine B pour les opératrices de machines à coudre était d'environ 15 % supérieur au salaire horaire de base de l'usine A pour le même emploi. De plus, les membres de l'équipe avaient bénéficié à chaque semaine de travail d'un boni de groupe variant de 10 % à 20 % du salaire de base au cours de la dernière année. Selon les représentants de l'employeur et du syndicat, la prime a augmenté depuis l'implantation du système modulaire en raison des effets cumulatifs de l'expérience avec ce nouveau système de production. Le boni de production est collectif, mais il peut varier selon les heures effectuées au cours de la semaine par chacun des membres de l'équipe. De plus, la convention collective régissant l'établissement B contient des dispositions permettant aux salariés ou au syndicat de contester les quotas de production utilisés dans le calcul des bonis de production. Lors de l'introduction de nouveaux modèles, les standards de production sont mis à l'essai pendant quelques jours et font ensuite l'objet d'une discussion avec les membres de l'équipe avant d'être établis de façon définitive. Les représentants du syndicat et de l'employeur nous ont confirmé que les quotas de production n'ont pas fait l'objet de griefs formels depuis au moins deux ans.

*

* *

L'implantation du système modulaire de production et du travail en équipe dans les deux établissements étudiés a nécessité des changements organisationnels majeurs, selon les représentants patronaux et les membres des équipes que nous avons interrogés. Dans l'établissement B, qui a introduit ce type d'organisation du travail en 1993 sur une base expérimentale et en 1994 dans l'ensemble de l'usine, plusieurs années s'écoulèrent avant que toutes les équipes de travail fonctionnent à leur pleine mesure. La période d'apprentissage organisationnel à l'usine A n'était pas complétée au moment de notre enquête, puisque l'équipe étudiée n'avait pas encore atteint le niveau de 80 % des objectifs de production fixés par la direction six mois après la mise en place du nouveau système de travail. La période de rodage du travail en équipe dans le système intégral de production modulaire debout peut s'étendre sur plusieurs mois, car les changements dans l'organisation du travail sont à la fois techniques et culturels (BROSSARD, 1998). Malgré les difficultés inhérentes à l'implantation du système de production modulaire, le travail en équipe a eu des retombées positives selon les représentants patronaux des deux usines étudiées, car il a favorisé l'amélioration continue de la qualité et la productivité, les salariés étant incités à détecter les défauts de fabrication ainsi qu'à réduire les temps morts et les délais de production.

Notre étude montre que la présence d'un syndicat dans l'usine B est associée à des différences significatives de fonctionnement du travail en équipe en comparaison avec l'usine non syndiquée. Ainsi, les membres de l'équipe dans l'usine syndiquée ont plus d'autonomie dans l'organisation de la production et une participation plus active aux décisions concernant leur travail. L'encadrement hiérarchique est plus souple et les salariés ont accès à des activités de formation plus substantielles que dans l'usine non syndiquée. De plus, ils bénéficient de bonis de productivité leur permettant d'augmenter d'environ 15 % leur salaire de base à chaque semaine de travail, tandis que dans l'usine non syndiquée les employés n'avaient pas encore reçu de boni de productivité plus de six mois après la mise en place du système modulaire de production. L'équipe de travail dans l'usine syndiquée a un meilleur contrôle sur le processus de production que dans l'usine non syndiquée, notamment à travers les réunions d'équipe qui se tiennent sur une base régulière. La présence syndicale dans l'établissement B semble donc avoir favorisé de meilleures conditions de travail et une gestion plus démocratique du travail en équipe. Nos résultats rejoignent pour l'essentiel les analyses de plusieurs auteurs quant aux effets bénéfiques de la présence syndicale sur la démocratie au travail et les conditions matérielles de travail (APPELBAUM et BATT, 1994 ; COHEN-ROSENTHAL et BURTON, 1993 ; EATON et VOOS, 1992 ; FREEMAN et MEDOFF, 1984 ; RANKIN, 1990).

Toutefois, l'influence syndicale sur le fonctionnement des équipes de travail est indirecte, car la plupart des différences relevées tiennent au fait que les deux usines n'ont pas adopté le même système de production modulaire. Dans le système intégral de production modulaire debout, les techniques d'équilibrage de main à

main imposent aux salariés de maintenir un rythme soutenu de production et réduisent considérablement les temps de repos et les possibilités de s'absenter de leur poste pour une courte période de temps. Dans le système modulaire assis, un nombre déterminé de pièces peut être accumulé et lorsqu'un membre de l'équipe a pris de l'avance, il peut quitter son poste de travail pour aider un coéquipier plus lent ou pour des besoins personnels. Cette forme de travail en équipe engendre moins de stress et laisse plus d'autonomie aux salariés dans l'organisation de leur travail. La présence syndicale dans l'usine B a donc influencé indirectement le fonctionnement des équipes de travail, car l'opposition du syndicat à l'implantation du système modulaire debout a entraîné l'adoption par l'employeur d'un système moins contraignant en ce qui a trait aux cadences de travail et au degré d'autonomie dont disposent les salariés dans l'organisation de la production.

Plusieurs facteurs autres que la présence syndicale ont pu contribuer au meilleur fonctionnement de l'équipe de travail dans l'usine B, notamment la durée de l'expérience, l'ancienneté, les qualifications et la stabilité des membres de l'équipe. Ainsi, l'implantation beaucoup plus ancienne du travail en équipe à l'usine B peut expliquer dans une large mesure les écarts dans les niveaux de productivité et de satisfaction des membres des équipes en matière de primes de production, qui sont largement tributaires de la durée de l'expérimentation. De même, l'ancienneté des salariés, qui est un bon indicateur des qualifications pertinentes à l'industrie du vêtement, est beaucoup plus élevée dans l'usine syndiquée, ce qui peut avoir influencé positivement le travail en équipe dans l'usine B. Un autre facteur de différenciation tient à la situation géographique des deux établissements, qui a une incidence importante sur la stabilité et la composition de la main-d'œuvre. L'entreprise A est installée depuis une quinzaine d'années dans une zone industrielle de Montréal où de nombreuses usines de vêtement comptent parmi leur personnel une part importante de travailleuses récemment immigrées, ce qui contribue à l'hétérogénéité et à la mobilité de la main-d'œuvre. Par contre, l'établissement B est implanté depuis plus de trente ans dans une municipalité des Cantons de l'Est où la population est essentiellement d'origine québécoise francophone, tout comme le personnel de l'usine. Le marché du travail local et régional comporte un nombre restreint d'employeurs dans le secteur du vêtement, ce qui limite la mobilité des travailleurs de cette usine. L'homogénéité et la stabilité du personnel ont contribué selon nous à renforcer les effets bénéfiques de la présence syndicale sur le travail en équipe dans l'usine B.

Notre étude révèle par ailleurs que les exigences techniques et organisationnelles du système de production modulaire limitent dans une large mesure la capacité d'intervention syndicale dans le fonctionnement des équipes de travail. Les membres des deux équipes estiment avoir subi une augmentation de leur charge de travail depuis l'implantation du système de production modulaire, sans égard à la présence syndicale. Dans l'usine syndiquée, le syndicat et les

membres des équipes n'interviennent pas dans la détermination des objectifs de production, le choix des contremaîtres, et ils peuvent seulement exercer un contrôle *a posteriori* par voie de griefs sur les normes de production établies pour le calcul des bonis. De même, l'implantation du travail en équipe dans cette usine n'a pas entraîné des changements majeurs dans le contenu des tâches, car le travail demeure standardisé et répétitif, et la polyvalence est limitée. Il semble donc que l'influence syndicale sur le travail en équipe dans l'industrie du vêtement soit subordonnée à des contraintes organisationnelles inhérentes au système de production modulaire qui déterminent dans une large mesure les modalités de fonctionnement des équipes de travail (BAILEY, 1993 ; BATT et APPELBAUM, 1995 ; BERG *et al.*, 1996).

Une question importante soulevée par notre étude concerne les effets des différents systèmes de production modulaire sur les conditions de travail. Les employeurs et les firmes de consultants font la promotion du système intégral de production modulaire debout dans l'industrie du vêtement, à qui ils attribuent le mérite d'améliorer la qualité et la productivité tout en réduisant les coûts d'inventaire et les délais de livraison. Certains chercheurs estiment cependant que dans les systèmes de production allégée, les gains de productivité sont obtenus au prix d'une intensification du travail qui génère un niveau de stress élevé au sein des équipes de travail (LÉVESQUE et CÔTÉ, 1999 ; PARKER et SLAUGHTER, 1988 ; WELLS, 1993). Cette thèse est contestée par une équipe de chercheurs (APPELBAUM *et al.*, 2000) qui a mené une recherche approfondie sur les systèmes de travail à haute performance dans trois industries manufacturières aux États-Unis (acier, appareillage médical, vêtement) et dont les résultats indiquent qu'il n'y a pas de relation statistique significative entre les différentes modalités d'organisation du travail, incluant le travail en équipe, et le degré de stress ressenti par les travailleurs. Il faut cependant noter que le niveau moyen de stress rapporté par les travailleurs est substantiellement plus élevé dans l'industrie du vêtement que dans les deux autres secteurs étudiés par ces chercheurs. Les résultats de ces études éclairent les principaux motifs de l'opposition des salariés et du syndicat au système intégral de production modulaire debout, qui s'est manifestée en 1993 dans l'usine B. Le système modulaire assis mis en place dans cette usine depuis plus de six ans s'est avéré une alternative viable au système traditionnel de production en série, car il a permis d'améliorer la qualité et la productivité tout en laissant aux membres des équipes une certaine autonomie dans l'organisation de leur travail.

Notre étude nous amène à conclure à la suite d'autres chercheurs (BAILEY, 1993 ; BATT et APPELBAUM, 1995 ; TAPLIN, 1995) que le travail en équipe dans l'industrie du vêtement s'inscrit dans une organisation du travail de type néo-tayloriste. Plusieurs recherches confirment que le système de production modulaire dans l'industrie du vêtement, dans sa version assise et debout, limite l'implication des salariés dans leur travail puisque les employeurs imposent les objectifs de

production, la répartition des tâches et les procédures de travail. De plus, l'introduction d'un système de production modulaire entraîne généralement une intensification du travail, les membres des équipes devant effectuer une plus grande variété de tâches afin de réduire les temps morts. Si la présence d'un syndicat dans un établissement peut valoir aux salariés de meilleures conditions matérielles de travail, elle est cependant moins efficace à contrer les effets négatifs des systèmes de production allégée sur les cadences de travail et le stress subi par les travailleurs.

Reynald BOURQUE

*École de relations industrielles,
Université de Montréal.*

Sossie DER STEPANIAN

*Comité sectoriel de la main-d'œuvre,
de l'industrie électrique et électronique.*

BIBLIOGRAPHIE

APPELBAUM, Eileen et Rosemary BATT

1994 *The New American Workplace : Transforming the Work System in the United States*, Ithaca, IRL Press.

APPELBAUM, Eileen, Thomas BAILEY, Peter BERG et Anne KALLEBERG

2000 *Manufacturing Advantage*, Ithaca, Cornell University Press.

BATT, Rosemary et Eileen APPELBAUM

1995 « Worker participation in diverse settings : Does the form affect the outcome, and if so, who benefits ? », *British Journal of Industrial Relations*, 33, 3 : 354-375.

BAILEY, Thomas

1995 « Organizational innovation in the apparel industry », *Industrial Relations*, 32, 1 : 30-47.

BERG, Peter, Eileen APPELBAUM, Thomas BAILEY et Arne KALLEBERG

1996 « The performance effects of modular production in the apparel industry », *Industrial Relations*, 35, 3 : 356-373.

BETCHERMAN, Gordon, Kathryn MCMULLEN, Norman LECKIE et Christian CARON

1994 *Les transformations du milieu du travail au Canada*, Kingston, Ontario, IRC Press.

BOURQUE, Reynald

1999 « Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail », *Relations industrielles*, 54, 1 : 136-167.

BROSSARD, Michel

- 1998 « Assis ou debout ? Réflexions sur l'implantation de l'organisation modulaire de travail dans le vêtement », *Relations industrielles*, 53, 3 : 403-429.

BROSSARD, Michel et Marcel SIMARD

- 1990 *Groupes semi-autonomes de travail et dynamique du pouvoir ouvrier. L'évolution du cas Steinberg*, Sillery, Presses de l'Université du Québec.

COHEN-ROSENTHAL, Edward

- 1997 « Sociotechnical systems and unions : Nicety or necessity », *Human Relations*, 50, 5 : 585-604.

COHEN-ROSENTHAL, Edward et Cynthia BURTON

- 1993 *Mutual Gains. A Guide to Union-Management Cooperation*, Ithaca, IRL Press.

Confédération des syndicats nationaux (CSN)

- 1995 *Travail en équipe et démocratie au travail*, Montréal, CSN.

DER STEPANIAN, Sossie

- 1999 *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*, Montréal, Université de Montréal. (Mémoire de maîtrise, École de relations industrielles.)

DUNLOP, John et David WEIL

- 1996 « Diffusion and performance of modular production in the U.S. apparel industry », *Industrial Relations*, 35, 3 : 334-355.

EATON, Adrienne et Paula VOOS

- 1992 « Unions and contemporary innovations in work organization, compensation, and employee participation », dans : Laurence MISHEL et Paula VOOS (dirs), *Unions and Economic Competitiveness*, Armonk, M.E. Sharpe Inc., 173-215.

Fédération des travailleurs du Québec (FTQ)

- 1995 *Notre action syndicale et la réorganisation du travail*, Montréal, Fédération des travailleurs du Québec.

FREEMAN, Richard et James MEDOFF

- 1984 *What Do Unions Do ?*, New York, Basic Books.

HAVLOVIC, Stephen, Philip KROLL et Gervase BUSHE

- 1993 « Union-management cooperation : A process for increasing worker autonomy and improving work group effectiveness ? », dans : Anthony SMITH et Esther DÉOM (dirs), *Actes du XXX^e Congrès de l'ACRI*, Québec, ACRI, 105-116.

LÉVESQUE, Christian, Gregor MURRAY, Stéphane LE QUEUX et Nicolas ROBY

- 1996 « Le travail en mutation : de nouveaux enjeux pour la démocratie », *Actes du Colloque Gérard-Picard V*, Montréal, CSN, 29-71.

LÉVESQUE, Christian, Dominique BOUTELLER et Jean GÉRIN-LAJOIE

- 1999 « Réorganisation du travail et nouvelles configurations sociales : le cas de l'usine de la General Motors à Boisbriand », dans : Michel GRANT, Paul BÉLANGER et Benoît LÉVESQUE (dirs), *Nouvelles formes d'organisation du travail*, Montréal, L'Harmattan, 105-131.

LÉVESQUE, Christian et Pascale CÔTÉ

- 1999 « Le travail en équipe dans un univers de production allégée : contrainte ou opportunité ? », *Relations industrielles*, 54, 1 : 80-105.

MASCHINO, Dalil

- 1995 « Claudel Lingerie Inc. », *Le Marché du Travail*, novembre, 74-77.

MAZIOTTI, Ben

- 1993 « Modular Manufacturing's New Breed », *Bobbin*, avril, 36-41.

MCDUFFIE, John Paul

- 1995 « Human resources bundles and manufacturing performance : organizational logique flexible production systems in the world auto industry », *Industrial Labor Relations Review*, 48 : 199-221.

PARKER, Mike et Jane SLAUGHTER

- 1988 *Choosing Side : Unions and the Team Concept*, Boston, South End Press.

PIRES, Alvaro

- 1997 « Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique », dans : Jean POUPART, Jean-Pierre DESLAURIERS, Lionel-Henri GROULX, Anne LAPERRIÈRE, Robert MAYER et Alvaro PIRES, *La recherche qualitative*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 113-165.

RANKIN, Tom

- 1990 *New Forms of Work Organization : The Challenge to North American Unions*, Toronto, University of Toronto Press, 1990.

RINEHART, James, Christopher HUXLEY et David ROBERTSON

- 1994 « Worker commitment and labour management relations under lean production at " CAMI " », *Relations industrielles*, 49, 4 : 750-775.

SHARPE, Andrew

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

TAPLIN, Ian

- 1995 « Flexible production, rigid jobs : Lessons from the clothing industry », *Work and Occupations*, 22, 4 : 412-438.

TAPLIN, Ian et John WINTERTON

1995 « New clothes from old techniques : Restructuring and flexibility in the US and UK clothing industries », *Industrial and Corporate Change*, 4, 3 : 615-637.

WELLS, Donald

1993 « Are strong unions compatible with the new model of human resource management ? », *Relations industrielles*, 48, 1 : 56-85.

YIN, Robert

1989 *Case Study Research. Design and Methods*, Newbury Park, Sage.