



Les gains de productivité par le changement organisationnel : une étude de cas dans le secteur du meuble au Canada

Daniel BEAUPRÉ, Alain LAPOINTE

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal

Les gains de productivité par le changement organisationnel : une étude de cas dans le secteur du meuble au Canada

Daniel Beaupré
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
C.P. 6192, Succursale Centre ville
Montréal (Québec)
beaupre.daniel@uqam.ca
(514) 987-3000, poste 1371

Alain Lapointe
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal

Résumé :

Cet article décrit le processus de transformation de l'organisation du travail dans une entreprise manufacturière canadienne et illustre que flexibilité interne et externe, habituellement présentées comme une alternative, peuvent en fait coexister. Il apporte également des éléments de réponse à une question fondamentale : sur quels éléments clés faut-il intervenir pour apporter un changement organisationnel rapide et obtenir la flexibilité nécessaire pour générer des gains de productivité capables d'améliorer significativement la rentabilité d'une entreprise ?

Après avoir identifié les principaux facteurs qui ont récemment forcé l'industrie canadienne du meuble à devenir plus productive, l'étude présente les façons classiques d'y parvenir : gagner de la flexibilité interne ou externe. Celles-ci sont comprises comme une dimension structurelle de deux modèles archétypaux d'organisation du travail, les modèles fordiste et toyotiste. Ancré dans ce cadre conceptuel, l'article offre une étude de cas issue d'activités de recherche-action menées dans une PME manufacturière située au Québec. Le mandat d'intervention fixait un objectif d'augmentation de la productivité de 30% en 12 mois, nonobstant une réouverture de la convention collective entraînant une baisse de salaire de plus de 15%, le tout en contexte syndiqué. L'étude montre que ces buts pourtant ambitieux ont non seulement été atteints, mais qu'ils ont même été dépassés, grâce à une combinaison bien dosée de flexibilité externe et interne qui a permis une transformation de l'organisation du travail d'une production à la chaîne à une production en cellule. La compagnie est redevenue rentable et a pu survivre.

Mots clés : Organisation du travail, gestion du changement, flexibilité, productivité, secteur manufacturier du meuble, Québec.

Note : Une version préliminaire de cette communication a été présentée en anglais à la 2nd Annual EuroMed Conference (Salerno, Italy; October 2009)

Les gains de productivité par le changement organisationnel : une étude de cas dans le secteur du meuble au Canada

Résumé :

Cet article décrit le processus de transformation de l'organisation du travail dans une entreprise manufacturière canadienne et illustre que flexibilité interne et externe, habituellement présentées comme une alternative, peuvent en fait coexister. Il apporte également des éléments de réponse à une question fondamentale : sur quels éléments clés faut-il intervenir pour apporter un changement organisationnel rapide et obtenir la flexibilité nécessaire pour générer des gains de productivité capables d'augmenter significativement la rentabilité d'une entreprise ?

Après avoir identifié les principaux facteurs qui ont récemment forcé l'industrie canadienne du meuble à devenir plus productive, l'étude présente les façons classiques d'y parvenir : gagner de la flexibilité interne ou externe. Celles-ci sont comprises comme une dimension structurelle de deux modèles archétypaux d'organisation du travail, les modèles fordiste et toyotiste. Ancré dans ce cadre conceptuel, l'article offre une étude de cas issue d'activités de recherche-action menées dans une PME manufacturière située au Québec. Le mandat d'intervention fixait un objectif d'augmentation de la productivité de 30% en 12 mois, nonobstant une réouverture de la convention collective entraînant une baisse de salaire de plus de 15%, le tout en contexte syndiqué. L'étude montre que ces buts pourtant ambitieux ont non seulement été atteints, mais qu'ils ont même été dépassés, grâce à une combinaison bien dosée de flexibilité externe et interne qui a permis une transformation de l'organisation du travail d'une production à la chaîne à une production en cellule. La compagnie est redevenue rentable et a pu survivre.

1. Introduction

La turbulence des environnements, amplifiée par la concurrence accrue des pays en émergence (et particulièrement de la Chine), force les entreprises manufacturières à déployer de nouvelles orientations stratégiques et souvent à modifier leur organisation du travail afin d'obtenir plus de flexibilité pour augmenter la productivité. Deux types de flexibilité, habituellement présentés comme une alternative, peuvent être développés à cet effet; la flexibilité externe, typique de la période fordiste-tayloriste, consiste essentiellement à externaliser les problèmes d'ajustement au marché en modifiant la rémunération ou le volume de main d'œuvre. La flexibilité interne, quant à elle, repose principalement sur un investissement dans la formation de la main-d'œuvre afin de développer la polyvalence et la productivité des ouvriers; cette flexibilité est caractéristique du modèle toyotiste.

L'étude de cas présentée ici illustre qu'en fait ces deux stratégies peuvent coexister, à condition que la démarche de transformation de l'organisation du travail dans laquelle elles s'inscrivent soit gérée stratégiquement; c'est ce que nous proposons de documenter ici. Mais avant d'exposer ce processus de transformation dans une entreprise du secteur du meuble au Québec, nous identifierons les principaux facteurs qui ont mis ce secteur sous pression intense, appelant dès lors une réaction vigoureuse des entreprises. Nous comprendrons alors pourquoi et comment s'est fait le passage d'une organisation du

travail classique de type chaîne de production à une organisation en juste-à-temps de type cellulaire. Nous pourrions dès lors constater le succès des efforts d'amélioration substantielle de la productivité et mettre en lumière les principaux éléments clés de gestion de cette transformation de l'organisation du travail. Conformément aux principes de recherche-action dans laquelle elle s'inscrit, la présente recherche offre donc autant des contributions pratiques que des contributions théoriques.

2. Contexte

Fondée en 1956, l'entreprise est le plus important fabricant canadien de meubles rembourrés en cuir et en tissus de qualité supérieure. Plus de la moitié des 200 employés (170 employés de production syndiqués et 30 employés d'administration) présentent une ancienneté supérieure à 15 ans et 225 d'entre eux sont syndiqués. Elle compte 600 clients qui sont des distributeurs partout en Amérique du Nord, mais surtout aux États-Unis. D'ailleurs, des 40 millions de dollars de chiffre d'affaires de l'entreprise en 2003, la majorité a été réalisée aux États-Unis. Comme toutes les entreprises manufacturières, cette PME est aux prises avec la concurrence asiatique, plus particulièrement la concurrence en provenance de la Chine, qui depuis 2002 est en mesure d'offrir des meubles de qualité égale, aux yeux du consommateur, à des prix de 50% inférieurs. De plus, la production de l'entreprise est exportée à 50% vers les États-Unis. Compte tenu de l'appréciation de la valeur du dollar canadien par rapport à la devise américaine (lorsque cette recherche a été effectuée en 2006), l'augmentation des coûts fixes qui en résulte est de l'ordre de plus de 40%. Ce qui place l'entreprise dans une situation financière précaire.

Sans insister sur la série complexe des facteurs à l'origine des grands changements dans l'organisation du travail et de la production effectués dans un nombre important d'entreprises québécoises, il nous semble essentiel de souligner les facteurs économiques qui ont incité le changement de l'organisation du travail dans plusieurs entreprises et qui ont obligé les firmes, plus spécifiquement du secteur manufacturier, à accroître leur productivité afin de se repositionner sur les marchés.

2.1 Appréciation du taux de change¹

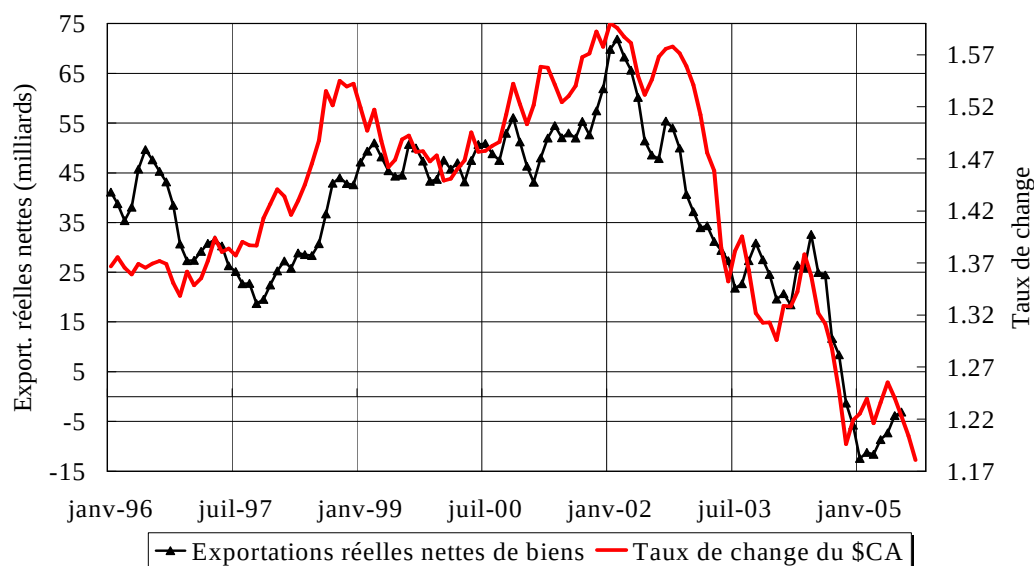
La dépréciation de la monnaie canadienne par rapport au dollar américain a permis, jusqu'en 2003, d'exporter plus facilement aux États-Unis grâce à des prix de vente relatifs moins élevés². Cependant, la situation a profondément changé en 2003 avec

¹ « Il faut aussi comprendre que l'appréciation du taux de change a plus touché les gros producteurs québécois car ce sont surtout eux qui exportent leurs marchandises, alors que les petits producteurs écoulaient leur production sur le marché local. Cependant, elle affecte d'une certaine façon toutes les entreprises, grandes ou petites, puisqu'elle facilite l'entrée de nouveaux concurrents étrangers en sol canadien » (Lalonde, 2005).

² « Tout au long des années 1990, un dollar de moindre valeur a accru la demande intérieure de biens fabriqués au Canada par un renchérissement des produits importés, alors que nos exportations coûtaient moins cher à l'acheteur étranger. Dans une situation de faiblesse de notre dollar qui favorisait nos fabricants, l'écart des livraisons a constamment décru » (Wang, 2005).

l'appréciation rapide du dollar canadien qui a frappé de plein fouet le secteur manufacturier canadien (graphique 1). Les exportations réelles nettes de marchandises (différence entre les exportations et les importations de biens en volume) sont passées d'un surplus en taux annuel de 72,3 milliards de dollars en janvier 2002 à un déficit de 6,4 milliards en juillet 2005 après avoir touché un déficit de 17,5 milliards de dollars en janvier 2005.

Graphique 1 : l'appréciation du taux de change du dollar canadien a entraîné un effondrement de ses exportations réelles nettes de marchandises



Sources : Banque du Canada et Statistique Canada cité dans Marchon, 2005

2.2. Concurrence étrangère

La concurrence étrangère provient principalement des fabricants de meubles chinois. Ainsi, entre 1993 et 2003, les importations canadiennes de produits chinois ont augmenté de 1 051%³ (Statistique Canada, 2003). En fait, les pays disposant d'une main-d'œuvre bon marché⁴ et ayant la capacité de produire de la marchandise de qualité acceptable ont

³ À noter que la Malaisie, l'Indonésie, la Thaïlande et le Mexique ont vu eux aussi croître considérablement leurs exportations vers le Canada avec des taux de croissance respectifs de 457%, 318%, 607% et 505% (Statistique Canada dans Industrie Canada. L'industrie du meuble de maison au Canada, 2003).

⁴ Le taux salarial horaire moyen dans le secteur manufacturier est de 21,30 \$ US aux États-Unis et de 18,35 \$ US au Canada alors qu'il est aussi bas que 0,61 \$ US en Chine («The China Report », BMO Nesbitt Burns dans Commerce, édition de novembre 2004). Alors que les coûts de la main-d'œuvre représentent plus de 25% du chiffre d'affaires des entreprises du meuble du Québec, de telles données représentent un défi certain pour les manufacturiers (Pinsonneault, 2004).

réussi à se tailler une place importante dans les marchés des pays occidentaux, et ce grâce à l'ouverture des frontières amenée par la mondialisation des marchés.

Les fabricants de meubles québécois doivent donc de plus en plus composer avec la concurrence de la Chine, aux coûts de production minimes, qui s'impose mondialement dans l'industrie. En fait, ce géant constitue la plus grande menace pour l'industrie du meuble québécois sur ses deux marchés géographiques principaux, représentant plus de 98% de ses livraisons, soit le marché intérieur (Québec et Canada) et celui des États-Unis (Lalonde, 2005). Ainsi, au total, les importations canadiennes de meubles chinois sont passées de 81,8 millions en 1997 à 230 millions de dollars en 2000 (Conseil des fabricants de bois, 2002), alors que la Chine est devenue le principal fournisseur de meubles de maison aux États-Unis avec une augmentation annuelle des exportations dans cette catégorie de 43% entre 1997 et 2000.

Le tableau 1 démontre cette croissance impressionnante des importations chinoises de meubles de maison au Canada. Les Chinois sont particulièrement menaçants dans le sous-secteur des meubles de maison, pourtant considéré comme le marché de niche des manufacturiers québécois. Pour répondre à cette menace, plusieurs d'entre eux ont pris la décision d'importer des composantes et même des lignes complètes de meubles produits en Chine (sous-traitance). Le phénomène de la délocalisation de la production a en effet connu une croissance importante dans les dernières années.

Tableau 1 : origine des importations – meubles de maison – 1993 et 2003

Origine des importations meubles de maison	1993	2003
États-unis	66%	30%
Italie	6%	6%
Chine	5%	37%
Malaisie	2%	4%
Thaïlande	1%	4%
Autres	20%	19%

Source : Statistique Canada dans Industrie Canada

2.3. Érosion des avantages compétitifs

Compte tenu du contexte évoqué ci-haut, les fabricants de meubles québécois doivent de toute évidence abaisser leurs coûts de production, soit en réduisant les charges de main d'œuvre, soit en augmentant la productivité. Mais ils doivent également rebâtir leur avantage compétitif en améliorant le design, la qualité et les délais de livraison. Les fabricants québécois ont l'avantage d'être installés à proximité de deux grands marchés d'acheteurs de meubles, le Canada et les États-Unis. Leur défi consiste donc à profiter de cette proximité en réduisant les délais de livraison. Comme le souligne Perreault-Labelle (2006), pour l'instant, il faut de un à deux mois pour recevoir un meuble commandé en Chine, mais le Québec ne fait guère mieux ! «Certaines entreprises livrent en une dizaine

de jours mais, en moyenne, elles prennent de quatre à six semaines.» (Perreault-Labelle, 2006).

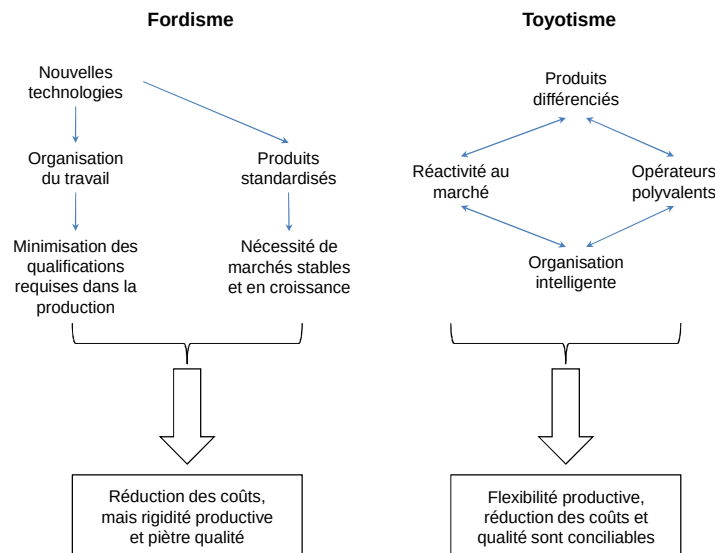
Pour livrer plus vite, le secteur manufacturier doit se tourner vers la production à valeur ajoutée, c'est-à-dire une production qui réduit au minimum les actions qui n'ajoutent pas de valeur supplémentaire au produit (ex. : les déplacements des employés ou l'entreposage). Ceci appelle des améliorations dans la flexibilité interne (sans nécessairement exclure toute mesure de flexibilité externe) et possiblement la sous-traitance de certaines étapes du processus de production.

3. Cadre conceptuel : les modèles d'organisation du travail

Les bouleversements du système de production auquel nous venons de faire allusion impliquent inévitablement des transformations majeures de l'organisation du travail. Au cours des dernières décennies les systèmes traditionnels de travail fractionné, inspirés du taylorisme et du fordisme, se sont révélés mal adaptés pour répondre aux besoins nouveaux de flexibilité des organisations. Comme l'explique Lapointe (1998, 2005), à cause des besoins accrus de flexibilité et des pressions constantes pour une meilleure productivité, les processus de production contemporains sont devenus de plus en plus complexes. Auparavant, les chaînes de production comportaient des postes de travail très cloisonnés et on demandait aux ouvriers de fonctionner un peu comme des robots de première génération en accomplissant des tâches répétitives et routinières. Aujourd'hui, les entreprises doivent être à même de modifier leurs équipements en quelques heures pour s'adapter aux demandes des clients et produire rapidement des pièces différentes. Cela implique des ouvriers mieux qualifiés, plus compétents. Parallèlement, en raison de la globalisation, il faut constamment augmenter la productivité et diminuer les coûts pour demeurer compétitif avec les producteurs étrangers à faible coûts. On assiste donc à une remise en cause des principes mêmes du taylorisme et de l'organisation du travail à la chaîne.

Sur le plan théorique, plusieurs auteurs (Aoki, 1998; Boyer, 1991; Coriat, 1993) ont exposé les différences fondamentales entre le système traditionnel et les nouvelles formes d'organisation du travail compatibles avec le toyotisme.

Figure 1: Les deux modèles productifs ne sont pas équivalents



Le type de flexibilité recherché dans le premier modèle fait référence à la flexibilité externe, où il y a peu de formation et où l'on cherche la standardisation des produits pour permettre des économies d'échelle. Le modèle toyotiste, d'autre part, repose principalement sur le développement de la flexibilité interne, qui implique une formation intensive des ouvriers ouvrant la possibilité d'une rotation efficace des tâches.

Ceci explique l'intérêt croissant (autant des praticiens que des théoriciens) pour les nouvelles formes d'organisation du travail comme les cellules de production. La production cellulaire implique le regroupement de tous les éléments (machines, main-d'œuvre et services de soutien) nécessaires à la fabrication d'un produit ou de l'ensemble d'une gamme de composants dans une unité autonome. Chaque unité fonctionne comme une petite usine, ce qui fait que les flux sont simplifiés et que les produits passent plus rapidement par les diverses étapes du processus de fabrication. Cette méthode entraîne la création d'un certain nombre d'unités autonomes, chacune assumant la responsabilité de la qualité de sa production et de son rendement. Les cellules de production permettent de fabriquer une gamme de sous-assemblages ou d'assemblages, tandis que les cellules de processus produisent des pièces similaires qui servent dans toute l'usine.

Cette méthode peut remplacer carrément l'organisation conventionnelle de la production. Elle rapproche dans le temps et l'espace les diverses séquences de la production; à cette fin, les postes de travail sont physiquement rapprochés les uns des autres, ce qui facilite le déplacement des composants à chaque phase du processus de production. En outre, les outils sont disposés autour de chaque poste de travail de façon à en faciliter l'accès. L'adoption d'une telle forme d'organisation du travail permet d'améliorer la productivité et de diminuer les coûts d'exploitation des entreprises, sans égard à leur taille. Bien sûr, ce type de réorganisation nécessite le développement d'une certaine polyvalence des employés qui permet la rotation des personnes entre postes du même niveau de complexité; mais les investissements requis à cette fin ne sont pas prohibitifs.

Les autres arguments les plus fréquemment avancés pour le passage de la production en chaîne à la production en cellule sont: gains de surface, améliorations de la productivité et de la qualité, réduction des stocks, réduction des tâches indirectes et de l'encadrement (Alford, 1994). Le système de production par cellule autonome semble donc mieux adapté aux nouveaux impératifs et aux défis de production :

- la cellule se duplique facilement si des vitesses ou des quantités plus importantes sont requises;
- la production cellulaire permet de raccourcir la durée du cycle et elle évite l'accumulation des encours.
- la cellule de travail réduit le temps de fabrication d'un produit et diminue le délai de livraison;
- l'autonomie de la cellule est conditionnée par des rôles mixtes managers /opérateurs, c'est-à-dire des ouvriers avec des responsabilités, ce qui permet de convertir les ex-indirects (improductifs) en directs (productifs);
- la cellule élimine les stocks, elle occupe donc moins d'espace;
- la responsabilisation du personnel entraîne davantage de motivation et moins d'erreurs;
- le travail d'équipe favorise la motivation et la collaboration.

4. Approche méthodologique

La liste qui précède des bénéfices escomptés de la production en cellule peut sembler trop belle pour être vraie. Les praticiens se demandent parfois si ce qu'ils lisent dans la littérature en management s'applique effectivement dans leur « vrai monde ». La présente étude de cas offre à cet égard une réponse partielle mais convaincante. Elle est issue d'activités de recherche-action menée dans une compagnie manufacturière de meubles située au Québec. La recherche-action implique que le travail du chercheur porte sur un problème réel avec les membres d'une organisation réelle. L'objectif est de prendre action suite à l'intervention du chercheur (Eden et Huxham, 1996). Selon la typologie d'Arbnor et Bjerke (1997), la recherche-action n'est possible que s'il y a équilibre entre l'intérêt du chercheur pour l'entreprise, son intérêt pour la science et son cadre de référence. Ces auteurs mettent en évidence la difficulté pour la recherche-action d'être considérée comme de la véritable recherche scientifique; selon eux, des conditions rigoureuses doivent être respectées :

1. L'implication du chercheur dans une volonté de changer l'organisation.
2. La recherche doit avoir des implications au-delà de la situation immédiate.
3. La recherche doit s'appuyer sur des théories existantes ou en proposer de nouvelles.
4. Les outils, techniques et méthodes utilisés doivent être en relation ou avoir un ancrage avec des théories existantes.

Ces caractéristiques s'appuient sur deux principes : la transparence et l'intégrité du chercheur. Dans le cas à l'étude, l'auteur principal de l'article a également agi à titre de consultant responsable de l'intervention dans l'entreprise. La totalité de ses rencontres,

analyses, diagnostics, recommandations, réactions de la direction et des employés, suivis et résultats concrets des différents changements apportés ont été rigoureusement enregistrés et subséquemment utilisés comme données pour la présente étude de cas. Cette recherche-action a eu lieu entre le mois de novembre 2006 et le mois de septembre 2007; les principales étapes et activités qui en ont marqué le parcours sont les suivantes :

1. Dans un premier temps, plusieurs rencontres ont eu lieu avec le comité de pilotage du projet, composé du président de l'entreprise, du directeur de l'usine et de la directrice des ressources humaines. Les objectifs globaux de l'intervention ont alors été établis.
2. Ces entrevues ont été complétées par une analyse de toute la documentation de l'entreprise, incluant l'analyse de la convention collective. Un diagnostic éclairé de la situation a alors été développé et discuté.
3. Après analyse détaillée de la situation, une proposition de solutions a été exposée par le chercheur au comité de direction. Cette proposition comprenait cinq volets principaux : un projet de transformation radicale de l'organisation du travail, un plan de communication, un processus d'accompagnement et de suivi de la réorganisation des lieux de production, la constitution d'un comité patronal /syndical d'encadrement du projet, et un programme de formation des contremaîtres, considérés comme des éléments importants du changement.
4. Cette proposition fut acceptée et un plan comprenant des objectifs précis, un échéancier ainsi que les ressources nécessaires pour l'application du plan a été dressé.
5. L'expertise du chercheur en réorganisation du travail a permis une mise en application et un suivi rigoureux des différentes composantes du plan d'intervention. Un lien de confiance solide s'est développé entre le comité de pilotage et le chercheur pendant la mise en œuvre du projet. Pendant 9 mois le chercheur a été présent sur les lieux de production pendant l'équivalent de deux jours/semaine, pour s'assurer du respect des différents volets du plan (notamment, au-delà des aspects techniques de la réorganisation physique de l'usine, des dimensions interactionnelle et communicationnelle de gestion du changement).

5. L'intervention en entreprise

5.1. Transformation de l'organisation du travail

Les figures 2 et 3 illustrent les profondes transformations du modèle d'organisation du travail qui a été adopté et mis en œuvre dans notre étude de cas. Comme on pouvait l'anticiper suite aux discussions précédentes, la solution qui a finalement été adoptée pour tenter de résoudre les problèmes de l'entreprise réside principalement dans la transition d'un modèle de production linéaire par lots à une organisation cellulaire en temps réel. En mettant en place ces cellules de travail, on cherchait à réduire les temps improductifs, particulièrement le temps de déplacement du matériel, ainsi qu'à diminuer l'entreposage de produits semi-finis. Pour ce faire, des départements complets (couture, remplissage « foam » et rembourrage), ont été réorganisés et relocalisés, permettant ainsi la constitution de 8 cellules de travail.

Figure 2

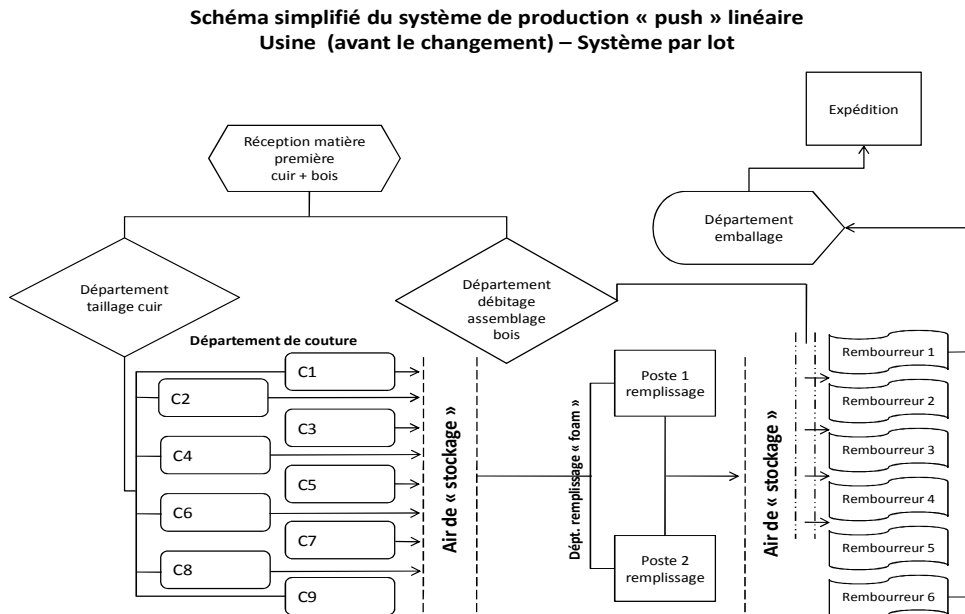
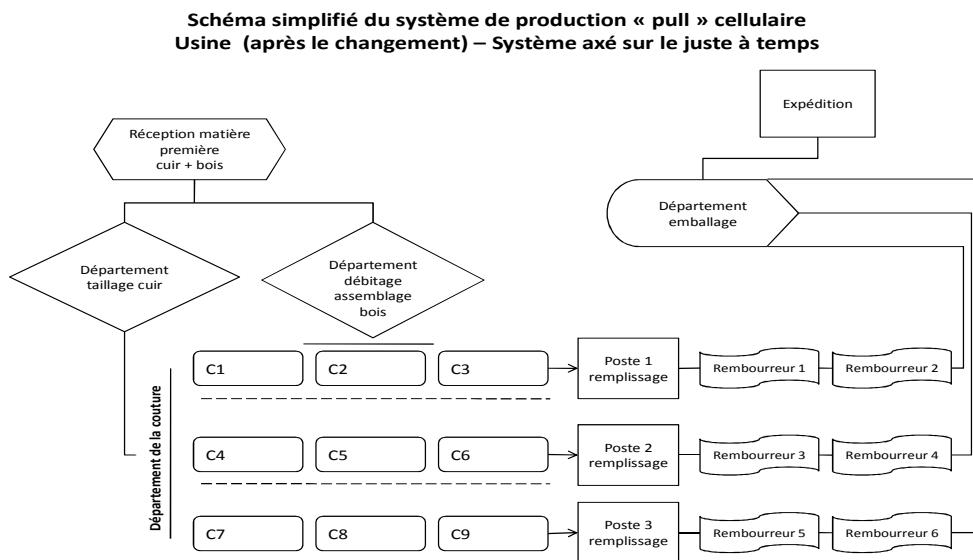


Figure 3



En concomitance avec la réorganisation des flux de production, plusieurs modifications ont été entreprises dans chacun des départements de l'entreprise.

- 1- Pour le département du débitage (appelé communément la *Wood Shop*), le principal objectif était de réduire de 80% l'utilisation de bois franc qui devait

- être transformé en panneaux de contre-plaqué spécialisés pour la conception des bâtis des meubles afin de diminuer le temps de découpage. Les deux activités prévues pour la réalisation de cet objectif étaient une révision de l'ensemble des devis par le département de développement/conception et l'installation d'une deuxième machine numérique de découpage.
- 2- Pour le département du cuir, l'objectif était l'augmentation du contrôle de la qualité par les tailleurs afin de réduire les rejets de produits finis et ainsi réduire les coûts de non qualité. Chaque rejet représente une perte de temps considérable. Les activités prévues à cet effet ont été une formation et une sensibilisation des 9 tailleurs de cuir.
 - 3- Pour le département du tissu, l'objectif premier était la réduction des encours excédentaires. L'activité prévue pour sa réalisation était de former le contremaître à une planification davantage efficiente.
 - 4- Pour le département de l'assemblage, l'objectif prioritaire était une augmentation de 40% de la productivité dans l'assemblage des meubles Caméléon. Après analyse de l'ordonnancement de l'assemblage, il a été décidé d'aménager un poste de travail supplémentaire pour la préparation des charpentes destinées aux produits Caméléon.
 - 5- Pour le département de la couture, l'objectif était d'augmenter la flexibilité des couturières afin qu'elles puissent se déplacer d'une cellule à l'autre selon les besoins de production. Un des impératifs fondamentaux de l'entreprise était de diminuer les temps de production. Au début de l'intervention, le temps de production/livraison était d'environ 14 semaines; il fallait donc réduire ce temps à 5 ou 6 semaines ou plus. Chacune des cellules fut conçue pour produire différents styles de meubles ; la nécessité d'obtenir la flexibilité des couturières en fonction du carnet de commandes était un enjeu fondamental du travail en cellule. Un investissement important en formation a donc été réalisé.
 - 6- Pour le département du *foam*, l'objectif était l'amélioration de la planification de la main-d'œuvre pour éviter les goulots d'étranglement. L'activité prévue était la formation du contremaître. Cependant, après plusieurs suivis et coaching, le contremaître n'a pas manifesté les habiletés requises pour répondre aux nouvelles exigences que commandait sa fonction. Dans l'intermédiaire, un poste de magasinier a été constitué pour mieux gérer l'ensemble de la quincaillerie utilisée dans l'entreprise. La solution s'avérait évidente, à savoir le déplacement du contremaître à titre de magasinier. Le contremaître a, quant à lui, été remplacé par un chef d'équipe. Il est important de comprendre qu'une négociation avait été entamée avec le syndicat pour promouvoir certains employés comme chef d'équipe afin d'aider à la planification. L'entreprise a obtenu l'appui du syndicat face à un constat mutuel. Les chefs d'équipe sont des employés syndiqués qui obtiennent un ajustement de deux dollars supplémentaires de l'heure. Ils n'ont aucune responsabilité disciplinaire mais aident à la planification de leur département respectif. Donc, le contremaître n'a pas été remplacé par un autre contremaître mais par un chef d'équipe.
 - 7- Pour le département du rembourrage, deux objectifs prioritaires avaient été identifiés. Ce département est un centre névralgique du système de production, car la nouvelle organisation du travail crée un système *pull* au lieu de *push*,

c'est-à-dire que c'est l'amont qui tire sur la production. Si les rembourseurs baissent leur productivité, c'est l'ensemble de l'usine qui s'en ressent. Donc, deux objectifs. Le premier consistait à embaucher de nouveaux rembourseurs pour augmenter la production. Cependant, il fut constaté rapidement qu'il n'y avait aucune possibilité d'embauche externe. La décision de former des apprentis fut prise rapidement. Également, une analyse des tâches des rembourseurs a été effectuée ; elle a permis de cibler deux tâches qui ont été déplacées afin d'être exécutées par une main-d'œuvre moins qualifiée, ce qui a accéléré la production. Le deuxième objectif a été un suivi systématique de la productivité de certains employés qui ne donnaient pas le rendement minimum attendu. Une dizaine d'employés ont été rencontrés, dans un premier temps, pour les sensibiliser et les avertir de la possibilité de mesures disciplinaires. Certaines de ces mesures ont effectivement été administrées.

- 8- Pour le département d'emballage et d'expédition, la solution retenue était l'élimination du quart de soir, ce qui impliquait le rapatriement du contremaître sur un horaire de jour. L'analyse a permis de confirmer qu'il n'y avait pas de besoin réel le soir et qu'on augmenterait par ailleurs de façon importante l'efficacité du département avec l'ajout d'un contremaître de jour.
- 9- Pour le département de planification de la production (personnel de bureau à la prise des commandes), l'objectif était de diminuer les erreurs qui avaient des répercussions en termes de temps, d'argent et de frustration. Les activités prévues à cet effet étaient l'établissement d'une procédure de contrôle et la finalisation de l'entrée de données par un logiciel informatique.
- 10- Il fut également décidé d'installer un magasin permettant une meilleure gestion des pièces de quincaillerie afin de soulager les contremaîtres de cette tâche. Le centre de recherche et développement a été déplacé dans une autre usine à Montréal, ce qui libérait l'espace pour l'installation d'un magasin. De plus, le développement d'un logiciel maison pour le suivi informatique devint une nécessité puisque le magasin compte plus de 1000 pièces différentes pour la réalisation des différents styles de meuble.

5.2. Gestion du changement

Évidemment, ces multiples réorganisations ont nécessité une planification rigoureuse, particulièrement du fait que la direction de l'entreprise voulait que ces changements se fassent rapidement, sans devoir fermer l'usine ni interférer avec la production. Les directeurs et contremaîtres ont de fait réussi, entre les mois de janvier et mai 2007, à réaménager l'usine selon les plans préétablis. Au début de la réorganisation, tout semblait être à la mauvaise place et plusieurs goulots d'étranglement sont apparus, affectant encore davantage la productivité des employés. Mais le suivi intensif des changements opérés a permis d'apporter rapidement les correctifs nécessaires pour faire des gains prometteurs de productivité. Une fois la réorganisation du travail réalisée, le comité de pilotage a pu procéder réalistement à l'élaboration d'un plan d'action détaillé établissant les nouveaux objectifs de productivité pour chacun des départements et pour l'usine dans son ensemble. L'objectif global d'augmentation de productivité pour l'usine

(relativement à la production des meubles) a été fixé à 30%. Bien que ce soit là un objectif très ambitieux, il était néanmoins essentiel pour que l'entreprise puisse survivre au plan financier. Avec des délais aussi courts, l'efficacité d'un tel plan d'action réside dans la rigueur avec laquelle on l'exécute, le suivi qu'on lui assure, sans oublier la participation des employés (en dépit de la baisse de salaire de 15% qui a précédé la réorganisation). Quant on travaille à développer de la flexibilité interne, le travail d'équipe et l'implication des travailleurs dans la recherche de solutions aux problèmes de production deviennent des enjeux majeurs. En fait, au-delà des réaménagements physiques et techniques, les principales clés de succès de la réorganisation majeure de l'organisation du travail opérée dans le cas à l'étude ont résidé dans une gestion efficace du changement; les stratégies de ressources humaines et de communication adoptées d'entrée de jeu se sont révélées essentielles.

5.2.1. La stratégie de communication

Dès le tout début du processus de réorganisation, un plan de communication a été proposé à la direction. Ce plan prévoyait la rencontre de tous les employés par groupes de 20 (l'usine employait à ce moment environ 170 employés de production qui étaient syndiqués). Pendant une journée, le directeur général et le directeur de l'usine ont rencontré tous les groupes pour leur expliquer la situation périlleuse de l'entreprise, leur faire part des objectifs poursuivis, de la vision de la nouvelle organisation du travail envisagée et des attentes de la direction par rapport aux employés. Dans l'ensemble, la réaction a été très bonne et la transparence qui caractérise cette communication fut fortement appréciée. Ces rencontres avaient été planifiées autant dans la forme que dans le contenu; elles avaient une durée prévue d'environ 45 minutes, incluant une période de questions de 15 minutes. Le message était le même pour tous les employés, d'où l'importance de les rencontrer tous dans un délai restreint. Pour ceux ou celles qui auraient voulu poser plus de questions ou qui auraient désiré de plus amples informations, la direction mentionnait que pendant le processus de réorganisation du travail de chaque cellule, il y aurait des rencontres de résolution de problèmes où l'échange d'information pourrait se poursuivre. L'impact recherché lors de cette communication fut largement atteint. Plus précisément, cette approche a permis d'éliminer les rumeurs de fermeture, de nouvelles baisses de salaires et de pertes massives d'emplois. Les mesures de flexibilité externe imposées l'année précédente (mises à pied et réduction de salaires) avaient évidemment ébranlé les employés et affecté leur motivation. L'effet rebond de ces mesures fut toutefois de crédibiliser l'argumentation de la direction à l'effet que la productivité devait être significativement améliorée et qu'une profonde réorganisation du travail était donc nécessaire pour assurer la survie de l'entreprise. Qui plus est, cette communication ne se faisait pas en opposition avec le syndicat, mais au contraire avec sa collaboration.

5.2.2. La collaboration employeur-syndicat

Puisque la flexibilité des employés est nécessaire pour fonctionner en mode cellulaire, il fallait apporter des changements à la convention collective. Un bref rappel historique est ici nécessaire pour contextualiser l'évolution des relations de travail dans l'entreprise. En juin 2005, un comité de pilotage avait été créé pour étudier la problématique de la rémunération. Le président avait alors rencontré le syndicat pour expliquer qu'il était

impératif de ré-ouvrir la convention collective afin d'investir dans l'usine. Après une série de rencontres prometteuses, il y eut arrêt des discussions. Au début de l'automne 2005 la direction a procédé à deux vagues de mises à pied (touchant au total 50 employés), un événement extraordinaire dans cette entreprise. À la fin novembre 2005, après négociation, le syndicat a consulté les employés et une entente de principe a été adoptée. La nouvelle convention collective, impliquant notamment une diminution moyenne de rémunération de 15%, a néanmoins été acceptée. L'ancienne convention, qui devait se terminer en 2006, fut donc remplacée, permettant ainsi à l'entreprise d'investir dans l'usine. Un comité patronal-syndical fut ensuite instauré de façon permanente et des rencontres régulières (bimensuelles) ont eu lieu pour fournir toute l'information aux membres du syndicat. Ces rencontres ont consolidé le lien de confiance et le syndicat est progressivement devenu un allié de la direction, ce qui a permis une plus grande coopération des employés face au changement. Plusieurs points furent abordés, dont le nouveau rôle des contremaîtres, les changements nécessaires dans l'usine, la vision de l'entreprise à moyen et long termes, etc. Ces discussions se sont révélées rassurantes pour le syndicat qui avait déjà exprimé son insatisfaction sur différents points et vu l'employeur agir rapidement pour apporter les correctifs possibles, développant dès lors une plus grande flexibilité dans la résolution des problèmes avec le syndicat.

Ces transformations syndicales ont aussi changé le mode de gouvernance de l'entreprise. Comme discuté par Bélanger, Lapointe et Lévesque (1998) : « à l'ancienne division stricte des rôles et des responsabilités, se substitue une nouvelle donne qui redéfinit les rôles et les responsabilités. C'est ainsi que les syndicats sont désormais concernés par les performances économiques de l'entreprise, dont ils se sentent en partie responsables, puisqu'ils participent aux décisions qui sont à leur origine. Salariés et syndicats se retrouvent en outre à remplir des fonctions qui autrefois étaient l'exclusivité du management ».

5.2.3. La formation et le coaching

Nous avons déjà constaté (5.1 ci-haut) que les nombreux changements opérés dans l'organisation du travail ont généré d'importants besoins de formation des employés. Notamment, plusieurs de ces changements ont appelé une transformation significative du rôle des contremaîtres. Avant la réorganisation, les superviseurs étaient en quelque sorte au service des employés, ces derniers étant motivés par une rémunération au rendement qui engendrait généralement une bonne performance. Le contremaître avait comme principale tâche de voir à ce que les employés ne manquent de rien en termes de matériel et d'outils pour réaliser la productivité attendue. Les superviseurs avaient donc une excellente connaissance technique, mais n'étaient pas nécessairement outillés comme gestionnaires, ni dans leur capacité de gestion du personnel, ni comme planificateurs de ce que le travail en cellule suppose pour un rendement efficace. Pour cette raison, et de façon à les habilitier dans leur nouveau rôle, les superviseurs se sont vu offrir des sessions de formation sur la communication, la résistance au changement et les techniques de résolution de problème. Le directeur général, le directeur d'usine et la directrice des ressources humaines furent sollicités pour assister à toutes les formations avec les contremaîtres, afin de leur montrer que l'entreprise prenait la démarche très au sérieux et pour s'assurer que toute la ligne hiérarchique entendait le même message. Une fois les

formations dispensées, un suivi a été offert aux contremaîtres dans l'exercice de leurs fonctions, afin qu'ils puissent être coachés en temps réel. Sans nécessairement tous bénéficier de sessions formelles de formation, l'ensemble des employés ont également profité d'un coaching adapté aux nouvelles exigences de leur tâche.

6. Conclusion

Pour Eden et Huxham (1996), la recherche-action doit viser à apporter un changement réel dans l'organisation cible. La présente intervention y est assurément parvenue : en six mois la production a augmenté de 40% et la productivité de 30%; la compagnie a donc pu redevenir rentable et survivre. La communication visait d'abord à présenter comment ces résultats ont été atteints; ce qui a été fait de façon assez détaillée dans la section 5.

Arbnor et Bjerke (1997) insistent aussi sur le fait que la recherche doit avoir des implications au-delà de la situation en jeu. Notre étude de cas espérait mettre en lumière les facteurs clés de succès dans un changement radical de l'organisation du travail. Sans prétendre que nos conclusions soient universelles, nous avons certainement été en mesure d'identifier les facteurs critiques de succès dans le cas en jeu. D'abord, il est clairement apparu que les lignes de communication avec les employés doivent être ouvertes : un plan de communication dans lequel les employés (et le syndicat) sont informés régulièrement des objectifs et des résultats de la réorganisation est essentiel. À cet effet, la mise en place d'un comité employeur-syndicat spécifique au projet de réorganisation a permis une résolution de problème beaucoup plus rapide que le processus institutionnel rigide de la convention collective. Finalement, il est apparu qu'un support adéquat de suivi et de formation ciblée aux besoins émergents concrets était nécessaire, particulièrement pour les superviseurs qui voyaient leur rôle transformé de celui de simple coordonnateur à un rôle de planificateur, voire de véritable gestionnaire de petites unités d'affaires.

La recherche a également apporté des contributions sur le plan théorique. Elle a montré que deux approches qui paraissaient difficilement réconciliables pouvaient en fait être combinées afin de générer des gains de productivité importants. Des auteurs comme Coriat (1990) et Streeck, Meudlers et Wilkin (1987) ont identifié deux grandes sources de flexibilité : la flexibilité externe et la flexibilité interne. Pour ces auteurs la flexibilité externe revient à extérioriser les problèmes d'ajustement au marché, notamment par les salaires et les emplois. Au contraire, la flexibilité interne implique que l'entreprise tentera de développer les compétences pour satisfaire les conditions de son adaptation au marché. Préférant cette forme de flexibilité, l'entreprise s'efforcera de dispenser à sa main-d'œuvre la formation nécessaire pour répondre à la diversification de la demande et offrir une meilleure adéquation dans le couple marché/produit. Une requalification des travailleurs, une décentralisation des décisions managériales et un accroissement de l'autonomie des travailleurs constituent les principaux paramètres de cette forme de flexibilité. Les deux méthodes sont fondamentalement différentes et peuvent donc sembler irréconciliables.

Mais la présente étude de cas dans l'industrie manufacturière du meuble démontre que les deux types de flexibilité peuvent coexister. L'ensemble des conditions permettant le succès d'une telle combinaison n'a pas été identifié ici, mais il semble que la séquence

soit importante. Appliquer d'abord des mesures de flexibilité externe a apparemment aidé à libérer les employés de la peur de nouvelles pertes de salaire ou d'emploi, permettant ainsi des investissements plus importants et mieux ciblés dans des démarches ultérieures de flexibilité interne. Bien sûr, le succès de la transformation de l'organisation du travail implique également la gestion adéquate de la mise en œuvre de ces mesures (planification, communication et formation), comme il a été constaté dans le cas à l'étude. Conséquemment, cette observation concrète d'une possible combinaison de flexibilité interne et externe suggère donc des implications théoriques, mais c'est vraisemblablement son potentiel d'application pratique qui est le plus riche.

Bibliographie

Alford, H. (1994), « Cellular Manufacturing: The Development of the Idea and its Application », *New Technology, Work and Employment*, vol. 9-n0 1, pp. 3-18

Aoki, M. (1998), *Économie japonaise*, Paris : Économica.

Arbner, I. and B. Bjerke (1997) *Methodology for Creating Business Knowledge*, Sage, London.

Bélanger, P.R., P-A. Lapointe et B. Lévesque (2004), « Les innovations organisationnelles et les blocages institutionnels dans les entreprises », (dans G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P-A. Lapointe, *L'organisation de la production et du travail: vers un nouveau modèle?*) Québec, Presses de l'Université Laval, 155-190.

Bélanger, P.R. et Lévesque, B. (1994) « Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèles québécois », dans Bélanger, P.R.; Grant, M. et Lévesque, B., *La modernisation sociale des entreprises*, Coll. Politique et Économie, Montréal : Presses de l'Université de Montréal, pp. 17-52.

Boyer, R. (1986), *La flexibilité du travail en Europe*, Paris : Éditions de la Découverte.

Boyer, R. (1993), « Comment émerge un nouveau système productif », *Vers un nouveau modèle productif*, (sous la direction de Jean-Pierre Durand), Paris : Syros/Alternatives, pp. 31-92.

Coriat, B. (1990), *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*, Paris : Christian Bourgeois éditeur.

Coriat, B. (1991), *Penser à l'envers, travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Paris : Christian Bourgeois éditeur, Collection Cibles XXI.

Cutcher-Gershenfeld, J. Nitta, M. et al. (1994), « Japanese Team-Based Work Systems in North America; Explaining the Diversity », *California Management Review*, Vol. 37 no. 1 pp. 155-177.

Eden, C. and C. Huxman (1996), « Action Research for the Study of Organizations », from Colegg, S.R.' Hardy, C. and W.R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, London.

Meudlers, D. et Wilkin, L. (1987), « La flexibilité des marchés du travail : prolégomènes à l'analyse d'un champ », *Travail et société*, vol. 12-no 1, Cahiers économiques de Bruxelles, pp. 1-37.

Lapointe, P-A. (2005), « Paradoxes et évolution récente du travail », dans G. Laflamme et P-A. Lapointe, « *Le travail tentaculaire*, Québec : Les Presses de l'Université Laval, pp.7-29

Marchon(2005)http://neumann.hec.ca/pages/maurice.marchon/Public/Articles/commerce/Novembre_2005.

Perreault-Labelle(2006)http://carriere.jobboom.com/marche-travail/secteurs/_meuble/2006/08

Wang (2005), <http://statcan.ca/francais/ads/11-010-XPB/pdf/dec05>